

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

ESCUELA DE POSGRADO



Planeamiento Estratégico para la Industria Peruana de Turismo

TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE MAGÍSTER EN

ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA DE EMPRESAS

OTORGADO POR LA

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

PRESENTADA POR

Elena Barbachán Serrano

Jorge Fretelli Cristóbal

Carlos Rojas Bueno

Kathia Tafur Gismondi

Asesor: Sandro Sánchez Paredes

Surco, junio de 2017

Agradecimientos

En primer lugar, a Dios y a nuestras familias por su apoyo incondicional.

A CENTRUM Católica, por promover el desarrollo de los empresarios en el Perú mediante el planeamiento estratégico para generar una competitividad sostenible.

A nuestro asesor Sandro Sánchez, por su apoyo, valiosa colaboración y sugerencias.

A los todos profesores del MBA Gerencial Internacional XVC de CENTRUM Católica y de EADA Business School, por los valiosos conocimientos transmitidos.

A los alumnos, compañeros y amigos del MBA Gerencial Internacional XVC de CENTRUM Católica, cuyas experiencias enriquecieron cada una de las sesiones de clase.



Dedicatorias

A Dios, que me permite vivir con intensidad la experiencia de esta maestría tan enriquecedora. A mi amada esposa Carolyn por su amor, apoyo constante, comprensión y gran paciencia. A mis hermanos y sobrinos por su apoyo permanente y por comprender mis ausencias en este tiempo. A mi grupo de tesis por el privilegio de compartir con ellos este tiempo, afrontando el enorme desafío de convertir nuestro sueño en realidad.

Carlos Rojas

A Dios, que me dio la salud, energía y apoyo en todo momento para que mi sueño se convierta en una realidad, A mis amados padres Edith y Raúl, por su motivación, amor y apoyo constante. A mis hermanos Karen y Héctor, que fueron el motor y motivo de mi superación personal y profesional, y por comprender mis ausencias en todo este tiempo. A mi grupo de tesis, por el honor de compartir con ellos este sueño y a la vez desafío tan importante para todos convertido en una realidad.

Elena Barbachán

En primer lugar a Dios, quien me permitió comenzar este largo camino que ahora es realidad. A mis padres y hermanas por el apoyo incondicional en este reto. A mi abuela Rosa, quien pacientemente entendió mi ausencia en todo este tiempo. A mi linda Pamela, quien me incentivó en todo momento y tuvo paciencia con este gran reto asumido. Y a mi equipo de tesis, pues sin su aporte no hubiera sido posible este impecable trabajo.

Jorge Fretelli

A Ruben, por su compañía y comprensión durante todo el proceso de maestría; a mis padres Consuelo y Eduardo, quienes me dieron el soporte y apoyo constantes para seguir adelante poder cumplir este reto. Y a mi grupo de tesis, por su soporte, apoyo constante y, sobre todo, por su valiosa contribución para que el sueño se haga realidad.

Kathia Tafur

Resumen Ejecutivo

En los últimos años, el Perú se ha posicionado como uno de los países con más potencial turístico a nivel mundial. Esto se debe a su biodiversidad, variedad climática, legado histórico y por ser cuna de una de las civilizaciones más antiguas del mundo. Hechos relevantes como la declaración de Machu Picchu como una de las siete maravillas del mundo moderno en 2007, el río Amazonas como una de las siete nuevas maravillas naturales del mundo en 2011, la declaración de 12 patrimonios mundiales por parte de la UNESCO y el auge de la gastronomía peruana, que desde hace cinco años ha puesto al país como el primer destino culinario a nivel mundial, no han hecho más que reafirmar al Perú en una ubicación privilegiada ante los ojos del mundo. Al mismo tiempo, el mercado actual es cada vez más competitivo y exigente, por lo que el reto de ganar sectores de mercado impulsa la necesidad de definir estrategias efectivas para consolidar el posicionamiento a nivel global. Para conocer la realidad de la industria del turismo en el Perú, hemos recolectado y analizado distintos tipos de información proveniente de diferentes fuentes mundiales.

El presente Plan Estratégico de la industria del turismo en el Perú es una herramienta que propone estrategias intensivas, de diversificación y defensivas. Para ello, se plantearon objetivos de largo plazo al 2027 como: incrementar la contribución del turismo con 15,000 millones de dólares al PBI, generar dos millones de empleos y tener un ROA de 8.3 % en la industria del turismo. Nuestra visión para el año 2027 es que el Perú será reconocido por ser altamente competitivo en la generación de servicios turísticos de calidad mundial con alto valor agregado; se consolidará como uno de los principales destinos de las inversiones globales en turismo; contribuirá de manera sostenida a la economía peruana duplicando su aporte al PBI, desarrollándose sin generar conflictos en las comunidades en donde opera, generando empleo de calidad, mitigando sus impactos ambientales y propiciando la inclusión social a través de sus aportes a la economía nacional.

Abstract

In recent years, Peru has positioned itself as one of the countries with the greatest tourism potential worldwide. This is due to biodiversity, climatic variety, historical legacy and being the cradle of one of the oldest civilizations in the world. Relevant facts such as the declaration of Machu Picchu as one of the seven wonders of the modern world in 2007, the Amazon River as one of the seven new natural wonders of the world in 2011, the declaration of 12 World Heritage by UNESCO and the “boom” of the Peruvian gastronomy, which during five years has put the country as the 1st culinary destination in the world, have only reaffirmed Peru in a privileged location in front of the world’s eyes. At the same time, the current market is becoming more competitive and demanding. To increase market share you need to define effective strategies to make stronger the global positioning. To know the reality of the tourism industry in Peru, we have collected and analyzed different kind of information from different sources worldwide.

The present Strategic Plan of the tourism industry in Peru is a tool that proposes intensive, diversification and defensive type strategies. To achieve this, long-term objectives were set for 2027, such as: increasing the contribution of tourism with 15 billion dollars to GDP, generating two million jobs and having a ROA of 8.3% in the tourism industry. That is why our vision for the year 2027 is that Peru will be recognized for being highly competitive in the generation of tourism services of world quality with high added value. Consolidating itself as one of the main destinations of global investments in tourism. It will contribute in a sustained way to the Peruvian economy, duplicating its contribution to the GDP, developing without generating conflicts in the communities where it operates, generating quality employment, mitigating its environmental impacts, and promoting social inclusion through its contributions to the national economy.

Tabla de Contenidos

Lista de Tablas	vii
Lista de Figuras.....	x
El Proceso Estratégico: Una Visión General	xii
Capítulo I: Situación General de la Industria del Turismo en el Perú	1
1.1. Situación General	1
1.2. Conclusiones	5
Capítulo II: Visión, Misión, Valores, y Código de Ética	7
2.1. Antecedentes	7
2.2. Visión	17
2.3. Misión	17
2.4. Valores	17
2.5. Código de Ética	18
2.6. Conclusiones	18
Capítulo III: Evaluación Externa.....	20
3.1. Análisis Tridimensional de las Naciones	20
3.1.1. Intereses nacionales. Matriz de Intereses Nacionales (MIN)	21
3.1.2. Potencial nacional.....	21
3.1.3. Principios cardinales.....	29
3.1.4. Influencia del análisis en la Industria del Turismo en el Perú.....	31
3.2. Análisis Competitivo del Perú	32
3.2.1. Condiciones de los factores	32
3.2.2. Condiciones de la demanda	34
3.2.3. Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas	37
3.2.4. Sectores relacionados y de apoyo	38

3.2.5. Influencia del análisis en la Industria del Turismo.....	38
3.3. Análisis del Entorno PESTE	39
3.3.1. Fuerzas políticas, gubernamentales y legales (P).....	39
3.3.2. Fuerzas económicas y financieras (E)	40
3.3.3. Fuerzas sociales, culturales y demográficas (S).....	43
3.3.4. Fuerzas tecnológicas y científicas (T)	44
3.3.5. Fuerzas ecológicas y ambientales (E).....	45
3.4. Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE)	46
3.5. La Industria del Turismo y sus Competidores	47
3.5.1. Poder de negociación de los proveedores.....	47
3.5.2. Poder de negociación de los compradores.....	50
3.5.3. Amenaza de los sustitutos	51
3.5.4. Amenaza de los entrantes	51
3.5.5. Rivalidad de los competidores.....	52
3.6. La Industria del Turismo y sus Referentes.....	55
3.7. Matriz Perfil Competitivo (MPC) y Matriz Perfil Referencial (MPR)	57
3.8. Conclusiones	58
Capítulo IV: Evaluación Interna.....	61
4.1. Análisis Interno AMOFHIT	61
4.1.1. Administración y gerencia (A)	61
4.1.2. Marketing y ventas (M)	64
4.1.3. Operaciones y logística. Infraestructura (O)	71
4.1.4. Finanzas y contabilidad (F)	73
4.1.5. Recursos humanos (H)	75
4.1.6. Sistemas de información y comunicaciones (I).....	77

4.1.7. Tecnología e investigación y desarrollo (T).....	78
4.2. Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI).....	79
4.3. Conclusiones	80
Capítulo V: Intereses de la Industria del Turismo y Objetivos de Largo Plazo	82
5.1. Intereses de la Industria del Turismo en el Perú	82
5.2. Potencial de la Industria del Turismo en el Perú.....	82
5.2.1. Demográfico	82
5.2.2. Geográfico	83
5.2.3. Económico.....	84
5.2.4. Tecnológico / Científico	84
5.2.5. Histórico / Sociológico / Psicológico	85
5.2.6. Organizacional / Administrativo	85
5.2.7. Militar.....	86
5.3. Principios Cardinales de la Industria del Turismo en el Perú	86
5.4. Matriz de Intereses de la Industria del Turismo en el Perú (MIO)	90
5.5. Objetivos de Largo Plazo	91
5.6. Conclusiones	91
Capítulo VI: El Proceso Estratégico	92
6.1. Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (MFODA)	92
6.2. Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de Acción (MPEYEA)	92
6.3. Matriz Boston Consulting Group (MBCG).....	95
6.4. Matriz Interna Externa (MIE)	98
6.5. Matriz Gran Estrategias (MGE)	100
6.6. Matriz de Decisión Estratégica (MDE).....	101
6.7. Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE).....	102

6.8. Matriz de Rumelt (MR).....	105
6.9. Matriz de Ética (ME)	106
6.10. Estrategias Retenidas y de Contingencia	106
6.11. Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo.....	108
6.12. Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos.....	109
6.13. Conclusiones	109
Capítulo VII: Implementación Estratégica	111
7.1. Objetivos de Corto Plazo	111
7.2. Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo	111
7.3. Políticas de cada Estrategia.....	112
7.4. Estructura Organizacional de la Industria del Turismo en el Perú.....	112
7.5. Medio Ambiente, Ecología y Responsabilidad Social.....	123
7.6. Recursos Humanos y Motivación	125
7.7. Gestión del Cambio.....	125
7.8. Conclusiones	127
Capítulo VIII: Evaluación Estratégica	129
8.1. Perspectivas de Control.....	129
8.1.1. Aprendizaje interno	129
8.1.2. Procesos.....	130
8.1.3. Clientes.....	130
8.1.4. Financiera	131
8.2. Tablero de Control Balanceado (<i>Balanced Scorecard</i>)	131
8.3. Conclusiones	133
Capítulo IX: Competitividad de la Industria del Turismo en el Perú	134
9.1. Análisis Competitivo de la Industria del Turismo en el Perú	134

9.2. Identificación de las Ventajas Competitivas de la Industria del Turismo en el Perú.....	136
9.3. Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres del Turismo en el Perú.....	136
9.4. Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres	137
9.5. Conclusiones	138
Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones.....	140
10.1. Plan Estratégico Integral (PEI).....	140
10.2. Conclusiones Finales.....	140
10.3. Recomendaciones Finales	141
10.4. Futuro de la Industria del Turismo en el Perú.....	143
Referencias.....	146
Apéndices.....	164
Apéndice A: Evaluación de Nueve Criterios de la Visión.....	164
Apéndice B: Evaluación de Nueve Criterios de la Misión	165
Apéndice C: Resumen de ROA de Agentes de la Cadena de Valor	166
Apéndice D: PBI Nacional y ROA Proyectado de la Industria del Turismo en el Perú.....	171
Apéndice E: Clasificación de Estrategias	173

Lista de Tablas

Tabla 1	. <i>Recursos turísticos del Perú por Categoría</i>	3
Tabla 2	. <i>Sitios turísticos más visitados del Perú según región</i>	4
Tabla 3	. <i>Visión de las principales empresas de transporte terrestre</i>	9
Tabla 4	. <i>Visión de las principales empresas de transporte aéreo</i>	10
Tabla 5	. <i>Visión de las principales agencias de turismo</i>	10
Tabla 6	. <i>Visión de los principales hoteles del Perú</i>	11
Tabla 7	. <i>Visión de los principales restaurantes del Perú</i>	11
Tabla 8	. <i>Visión de organismos estatales y organismos privados promotores del turismo</i> .	12
Tabla 9	. <i>Misión de las principales empresas de transporte terrestre</i>	14
Tabla 10	. <i>Misión de las principales empresas de transporte aéreo</i>	14
Tabla 11	. <i>Misión de las principales agencias de turismo</i>	15
Tabla 12	. <i>Misión de los principales hoteles</i>	15
Tabla 13	. <i>Misión de los principales restaurantes</i>	16
Tabla 14	. <i>Misión de organismos estatales y organismos privados promotores del turismo</i>	16
Tabla 15	. <i>Matriz de Intereses Nacionales</i>	21
Tabla 16	. <i>Tratados de Libre Comercio firmados por el Perú</i>	41
Tabla 17	. <i>Matriz EFE de la Industria del Turismo Peruano</i>	46
Tabla 18	. <i>Capacidad instalada de los establecimientos de hospedaje colectivo y privado</i> ..	48
Tabla 19	. <i>Ranking de aerolíneas más baratas en el Perú</i>	50
Tabla 20	. <i>Índice de competitividad de viajes y turismo en América del Sur 2017</i>	54
Tabla 21	. <i>Llegadas de Turistas Internacionales en América del Sur</i>	55
Tabla 22	. <i>Ingresos por Turismo Internacional en América del Sur</i>	56
Tabla 23	. <i>Ranking de Índices de Competitividad de Viajes y Turismo 2017</i>	56
Tabla 24	. <i>Comparativo de Poblaciones y PBI al Año 2015</i>	57

Tabla 25	. <i>Matriz de Perfil de Competitividad (MPC) de la Industria de Turismo Peruana</i>	59
Tabla 26	. <i>Matriz de Perfil Referencias (MPR) de la Industria del Turismo Peruana</i>	60
Tabla 27	. <i>Ejecución de Metas Turismo - 2016</i>	63
Tabla 28	. <i>Desempeño de ejecución de metas turísticas</i>	64
Tabla 29	. <i>Motivos de Viaje del turismo receptivo</i>	67
Tabla 30	. <i>Países con más Visitas al Perú en el 2015</i>	68
Tabla 31	. <i>Departamento de destino de turistas limeños</i>	69
Tabla 32	. <i>Oferta de Establecimientos y Capacidad en Habitaciones</i>	73
Tabla 33	. <i>Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)</i>	80
Tabla 34	. <i>Ranking de los Cinco Países con Mayor Número de Turistas en el Perú</i>	83
Tabla 35	. <i>Matriz de Intereses Organizacionales de la Industria del Turismo en el Perú</i>	90
Tabla 36	. <i>Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA)</i>	93
Tabla 37	. <i>Factores Determinantes de Éxito en cuanto a la Industria y Organización</i>	94
Tabla 38	. <i>Participación Relativa e Ingresos del Turismo en el Perú</i>	96
Tabla 39	. <i>Matriz de Decisión Estratégica</i>	103
Tabla 40	. <i>MCPE de la Industria del Turismo en el Perú</i>	104
Tabla 41	. <i>Matriz de Prueba de Estrategias o Rumelt</i>	105
Tabla 42	. <i>Matriz de Ética</i>	106
Tabla 43	. <i>Estrategias Retenidas y de Contingencia</i>	107
Tabla 44	. <i>Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo</i>	108
Tabla 45	. <i>Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos</i>	110
Tabla 46	. <i>Objetivos de Corto Plazo - OLP1</i>	113
Tabla 47	. <i>Objetivos de Corto Plazo - OLP2</i>	114
Tabla 48	. <i>Objetivos de Corto Plazo - OLP3</i>	115
Tabla 49	. <i>Recursos asignados a Objetivos de Corto Plazo - OLP1</i>	116

Tabla 50 . Recursos asignados a Objetivos de Corto Plazo - OLP2.....	117
Tabla 51 . Recursos asignados a Objetivos de Corto Plazo - OLP3.....	118
Tabla 52 . Políticas relacionadas a las Estrategias Retenidas	119
Tabla 53 . Tablero de Control Balanceado (Balanced Scorecard).....	132
Tabla 54 . Países que más han mejorado Travel & Tourism Competitiveness Index 2017.....	134
Tabla 55 . Pictografía de Presente y Futuro de la Industria de Turismo en el Perú.....	144
Tabla 56 . Presente y futuro, después de la realización del plan estratégico.....	144
Tabla 57 . Plan Estratégico Integral.....	145
Tabla A1 . Evaluación de Cumplimiento de la Visión	164
Tabla B1 . Evaluación de Cumplimiento de la Misión	165
Tabla C1 . Detalle de cálculo ROA - Hotel Las Dunas	166
Tabla C2 . Detalle de cálculo ROA - Inversiones Nacionales de Turismo S.A.....	167
Tabla C3 . Detalle de cálculo ROA - Nessus Hoteles Perú S.A.....	168
Tabla C4 . Detalle de cálculo ROA - Lima AirPort	169
Tabla C5 . Detalle de cálculo ROA - LAN PERÚ.....	170
Tabla D1 . PBI de actividades de servicios de alojamiento y restaurantes 2007-2016.....	171
Tabla D2 . Tipo de cambio promedio anual venta: 2007-2016	171
Tabla D3 . Producto Bruto Interno proyectado del sector turismo: 2017-2027.....	172
Tabla E1 . Clasificación de las Estrategias Retenidas y de Contingencia	173

Lista de Figuras

<i>Figura 0.</i>	Modelo secuencial del proceso estratégico.....	xii
<i>Figura 1.</i>	Análisis Tridimensional de Hartmann del Turismo Peruano.....	20
<i>Figura 2.</i>	Perú: Población y Tasa de Crecimiento, 1950-2025.....	22
<i>Figura 3.</i>	Crecimiento del PBI (% anual).....	24
<i>Figura 4.</i>	Asignación de PBI para gasto Militar en el Perú y países fronterizos.....	29
<i>Figura 5.</i>	Perú: Tasa de empleo adecuado, subempleo y desempleo, 2004-2015.....	33
<i>Figura 6.</i>	Gastos del turismo internacional 2014-2015.....	35
<i>Figura 7.</i>	Turismo receptor por motivo de visita 2015.....	36
<i>Figura 8.</i>	Llegadas de turistas internacionales, según país de residencia.....	36
<i>Figura 9.</i>	Población del área urbana víctima, por tipo de hecho delictivo.....	40
<i>Figura 10.</i>	Producto Bruto Interno y Demanda Interna, 2008_I – 2016_III.....	42
<i>Figura 11.</i>	Alojamiento y Restaurantes: Valor Agregado Bruto.....	43
<i>Figura 12.</i>	El marco de Índices de Competitividad de Viajes & Turismo 2017.....	53
<i>Figura 13.</i>	Organigrama del Viceministerio de Turismo.....	62
<i>Figura 14.</i>	Share de Segmento de acuerdo a ciclo de vida.....	66
<i>Figura 15.</i>	Inversión en infraestructura turística 2002-2016.....	71
<i>Figura 16.</i>	PBI Turístico (Miles de millones de S/. y porcentaje).....	74
<i>Figura 17.</i>	Ingresos de Divisas por Turismo Receptivo (Millones de US\$).....	75
<i>Figura 18.</i>	Posición Estratégica de la Industria del Turismo.....	95
<i>Figura 19.</i>	Matriz BCG para la Industria del Turismo.....	97
<i>Figura 20.</i>	MIE de la Industria del Turismo en el Perú.....	99
<i>Figura 21.</i>	Matriz Gran Estrategia.....	100
<i>Figura 22.</i>	Estructura organizacional de MINCETUR.....	120
<i>Figura 23.</i>	Organigrama propuesto para el Viceministerio de Turismo.....	121

<i>Figura 24.</i> Organigrama de la Cámara Nacional de Turismo del Perú.	122
<i>Figura 25.</i> Organigrama propuesto para la Cámara Nacional de Turismo del Perú.....	124
<i>Figura 26.</i> Cadena de Valor de la Industria del Turismo.	126
<i>Figura 27.</i> Cadena de valor planteada para la industria del Turismo Peruano.	128
<i>Figura 28.</i> Índices de cinco factores a nivel Sudamérica.	135
<i>Figura 29.</i> Visión general del rendimiento del Perú.....	136



El Proceso Estratégico: Una Visión General

El plan estratégico desarrollado en el presente documento fue elaborado en función al Modelo Secuencial del Proceso Estratégico. El proceso estratégico se compone de un conjunto de actividades que se desarrollan de manera secuencial con la finalidad de que una organización pueda proyectarse al futuro y alcance la visión establecida. La Figura 0 muestra las tres etapas principales que componen dicho proceso: (a) formulación, que es la etapa de planeamiento propiamente dicha, en la que se procurará encontrar las estrategias que llevarán a la organización de la situación actual a la situación futura deseada; (b) implementación, en la cual se ejecutarán las estrategias retenidas en la primera etapa, es la etapa más complicada por lo rigurosa que es; y (c) evaluación y control, cuyas actividades se efectuarán de manera permanente durante todo el proceso para monitorear las etapas secuenciales y, finalmente, los Objetivos de Largo Plazo (OLP) y los Objetivos de Corto Plazo (OCP); aparte de estas tres etapas existe una etapa final, que presenta las conclusiones y recomendaciones finales. Cabe resaltar que el proceso estratégico se caracteriza por ser interactivo, pues participan muchas personas en él, e iterativo, en tanto genera una retroalimentación repetitiva.

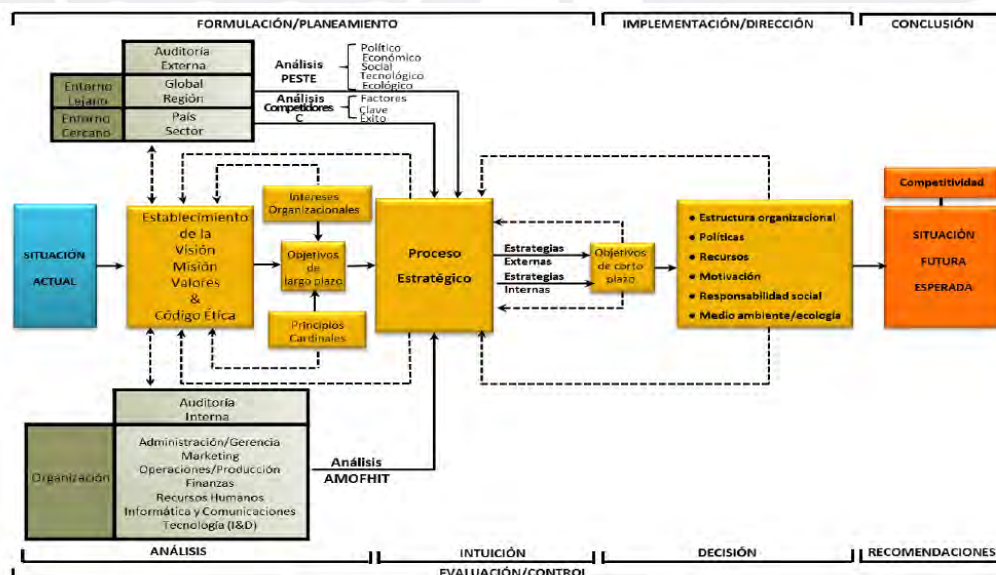


Figura 0. Modelo secuencial del proceso estratégico.
Tomado de “El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia,” (3ª ed. Rev., p. 11), por F. A. D’Alessio, 2016, Lima, Perú: Pearson.

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

Posteriormente, se desarrolla la evaluación interna, la cual se encuentra orientada a la definición de estrategias que permitan capitalizar las fortalezas y neutralizar las debilidades, de modo que se construyan ventajas competitivas a partir de la identificación de las competencias distintivas. Para ello se lleva a cabo el análisis interno AMOFHIT (Administración y gerencia, Marketing y ventas, Operaciones productivas y de servicios e infraestructura, Finanzas y contabilidad, Recursos humanos y cultura, Informática y comunicaciones, y Tecnología), del cual surge la Matriz de Evaluación de Factores Internos

(MEFI). Esta matriz permite evaluar las principales fortalezas y debilidades de las áreas funcionales de una organización, así como también identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas. Un análisis exhaustivo externo e interno es requerido y crucial para continuar el proceso con mayores probabilidades de éxito.

En la siguiente etapa del proceso se determina los Intereses de la Organización, es decir, los fines supremos que esta intenta alcanzar la organización 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 generan las estrategias a través del emparejamiento y combinación de las fortalezas, debilidades, oportunidades, y amenazas junto a los resultados previamente analizados. Para ello se utilizan las siguientes herramientas: (a) la Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, y Amenazas (MFODA); (b) la Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA); (c) la Matriz del Boston Consulting Group (MBCG); (d) la Matriz Interna-Externa (MIE); y (e) la Matriz de la Gran Estrategia (MGE).

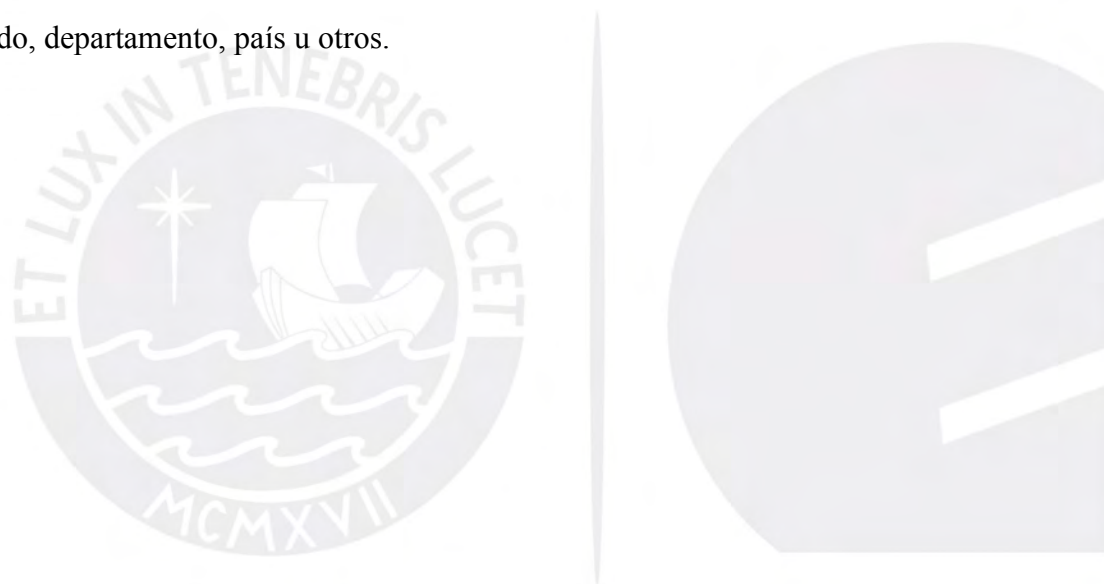
La Fase 3, al final de la formulación estratégica, viene dada por la elección de las estrategias, la cual representa el Proceso Estratégico en sí mismo. De las matrices anteriores resultan una serie de estrategias de integración, intensivas, de diversificación, y defensivas que son escogidas mediante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

Matriz de Ética (ME) para culminar con las estrategias retenidas y de contingencia. Después de ello comienza la segunda etapa del plan estratégico, la implementación. Sobre la base de esa selección se elaboran la Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo (MEOLP), la cual sirve para verificar si con las estrategias retenidas se podrá 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 hacer frente a las estrategias retenidas por la organización. La integración de la intuición con el análisis se hace indispensable, ya que favorece a la selección de las estrategias.

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

La preocupación por el respeto y la preservación del medio ambiente, por el crecimiento social y económico sostenible, utilizando principios éticos y la cooperación con la comunidad vinculada (*stakeholders*) forman parte de la Responsabilidad Social Organizacional (RSO). Los tomadores de decisiones y quienes, directa o indirectamente, 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, en el Tablero de Control Balanceado (*Balanced Scorecard* [BSC]), de manera que se pueda monitorear el logro de los OCP y OLP. A partir de ello, se toman las acciones correctivas pertinentes. En la cuarta etapa, después de todo lo planeado, se analiza la competitividad concebida para la organización y se plantean las conclusiones y recomendaciones finales necesarias para alcanzar la situación futura deseada de la organización. Un Plan Estratégico Integral (PEI) es necesario para visualizar todo el proceso a un golpe de vista. El Planeamiento Estratégico puede ser desarrollado para una microempresa, empresa, institución, sector industrial, puerto, ciudad, municipalidad, región, Estado, departamento, país u otros.



Capítulo I: Situación General de la Industria del Turismo en el Perú

1.1. Situación General

La República del Perú es un país soberano, ubicado al oeste de América del Sur. Limita al norte con Ecuador y Colombia, al este con Brasil y Bolivia, al sur con Chile y al oeste con el océano Pacífico. El territorio peruano tiene tres regiones naturales: costa, sierra y selva. La presencia de la cordillera de los Andes genera 28 tipos de clima y 104 microclimas, con lo cual se convierte en un país con mucha riqueza biológica. Además, el mar que cubre 900,000 km² es considerado uno de los más ricos del mundo por su biomasa (Agencia Peruana de Noticias, 2016).

En cuanto a las principales variables macroeconómicas tenemos que, para el 2015, la población fue de alrededor de 31 millones de habitantes, de los cuales 16.49 millones habitantes constituyen la Población Económicamente Activa (PEA), la variación del PBI registrado fue de 3.75 % y la inflación acumulada llegó a 4.13 % (INEI, 2015, setiembre; APEIM, 2015).

La industria del turismo en el Perú es una actividad económica que ha registrado un crecimiento sostenido en los últimos cinco años, contribuyendo con 3.9 % al PBI del país en el 2015 (MINCETUR, 2016a). Además, en el 2015 la industria turística generó 1.3 millones de empleos en el Perú, lo cual representa el 7.4 % de la PEA (Agencia Peruana de Noticias, 2016).

Asimismo, los servicios turísticos que se brindan en el Perú son de dos tipos: (a) turismo interno, dirigido a peruanos residentes en el territorio que se desplazan hacia otras ciudades del país generalmente en periodo de vacaciones, aunque también por motivos de negocios; y (b) turismo receptivo, dirigido a personas provenientes del exterior que visitan el país, sea por vacaciones, negocios u otros motivos (PROMPERÚ, 2015, junio).

Con respecto al turismo interno, la Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo (PROMPERÚ) registró en el 2015 que la cantidad de viajes por turismo subió en 4 % en comparación al año anterior, lo que representa 1.71 millones de peruanos que visitaron algún punto del territorio y contribuyeron con 209.82 millones de dólares en ingresos por turismo. Por su parte, el turismo receptivo registró en el mismo año que la cantidad de viajes por turismo subió en 7 % con relación al año anterior, lo cual representa un ingreso de 3.28 millones de turistas extranjeros que contribuyeron con 4,303 millones de dólares al ingreso por turismo (PROMPERÚ, 2016, noviembre, b).

Con respecto a la cadena de valor del turismo peruano, la interacción de diversos subsectores hace que esta sea diversa, por lo que es indispensable estructurarla sobre la base de un marco determinado. Para ello se tomó en cuenta los siguientes subsectores o participantes de la cadena de valor: (a) el planeamiento, el cual incluye las agencias de viaje y aseguradoras; (b) el transporte, que involucra a las aerolíneas, aeropuertos y carreteras; (c) el alojamiento, que está compuesto por los hoteles, la administración y la arquitectura; (d) la alimentación, que involucra a los restaurantes, bares y clubes; (e) las actividades artísticas, que lo forman los sitios de interés, los paseos, discotecas y taxis (Maximixe, 2016). La sola existencia de dichos subsectores no garantiza el buen desempeño de la actividad turística, por lo que la integración de estos es indispensable para incrementar su competitividad; no obstante, es importante mejorar aún más los atractivos turísticos existentes. El Perú posee 4,176 recursos turísticos distribuidos en tres regiones naturales, tal como se aprecia en la Tabla 1, de los cuales, los principales o más visitados sólo son 49 según se aprecia en la Tabla 2 (MINCETUR, 2016f). Dos aspectos importantes relacionados con la oferta de servicios turísticos son la conectividad y las condiciones en que la oferta turística es presentada. Además, se sabe que salvo los turistas provenientes de países fronterizos con el Perú, la mayoría de turistas extranjeros ingresan por el aeropuerto internacional Jorge Chávez en Lima (PROMPERÚ,

2015, junio). Asimismo, según la BBC Mundo, este terminal aéreo ocupa el segundo lugar en Latinoamérica en calidad de servicio y el puesto 49 a nivel mundial (BBC, 2016, 15 de abril). No obstante, las condiciones de infraestructura del terminal aéreo deben ser mejoradas para atender adecuadamente la demanda, lo cual involucra a otros sectores relacionados.

Tabla 1

Recursos turísticos del Perú por Categoría

	Nombre de la categoría	Número de recursos
1	Sitios naturales (playas, montañas, ríos, valles, lagos, selva)	1,488
2	Manifestaciones culturales (arquitectura, sitios arqueológicos, museos, lugares históricos, pueblos)	1,980
3	Folclore (música, danzas, artesanía, ferias, creencias populares, etnológico, gastronomía)	286
4	Realizaciones contemporáneas (explotaciones mineras, industriales, agropecuarias, pesqueras, centros científicos y técnicos)	174
5	Fiestas patronales y otros acontecimientos programados	248
	Total	4,176

Nota: Adaptado de “Mapa de Ubicación de Recursos Turísticos y Emprendimientos de Turismo Rural y Comunitario,” por el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR), 2016 (<http://sigmincetur.mincetur.gob.pe/>).

Del mismo modo, con relación a las vías terrestres, al cierre de 2016 se registró que el 85 % de la red vial nacional estaba pavimentado, lo que implica alrededor de 19,000 kilómetros de vía (El Peruano, 2016, 01 de enero). En cuanto a las hidrovías del país, están poco desarrolladas y el servicio se da prácticamente de manera artesanal. No se tiene estándares de servicio en los dos puertos fluviales más importantes del Perú, Iquitos y Pucallpa. Por otra parte, la navegabilidad está poco desarrollada en ríos principales como el Huallaga, Marañón, Ucayali y Amazonas (Gálvez, 2014). En el transporte ferroviario, el panorama no es muy diferente ya que el desarrollo es cercano a cero, pues mientras que el ratio de kilómetros de vía férrea por km² en países de la OCDE es de 1.56, el Perú registra 0.002 kilómetros de vía férrea por km². Esto se debe a que no se ha desarrollado ningún proyecto ferroviario en los últimos doce años (Gálvez, 2014).

Tabla 2

Sitios turísticos más visitados del Perú según región

N.º	Región	Sitios	N.º	Región	Sitios
1	Amazonas	Complejo Arqueológico de Kuelap	26	Lambayeque	Museo de Tumbas Reales del Señor de Sipán
2	Ancash	Complejo Arqueológico Chavín de Huántar	27	Lambayeque	Museo de Sitio de Túcume
3	Arequipa	Valle del Colca	28	Lambayeque	Museo de Sitio Huaca Rajada Sipán
4	Arequipa	Monasterio de Santa Catalina	29	Lambayeque	Museo de Arqueología y Etnología Heinrich Brunning
5	Ayacucho	Complejo Arqueológico de Wari	30	Lambayeque	Museo Nacional de Sicán
6	Ayacucho	Museo Arqueológico Hipólito Unanue	31	Lambayeque	Bosque de Pómac
7	Ayacucho	Centro Arqueológico Intihuatana	32	La Libertad	Complejo Arqueológico Huaca del Sol y de la Luna
8	Ayacucho	Museo de Sitio Quinua	33	La Libertad	Palacio "ikán "Casa del "entro"
9	Cajamarca	Centro Arqueológico Ventanillas de Otuzco	34	La Libertad	Complejo Arqueológico Huaca Arco Iris
10	Cajamarca	Complejo Monumental Belén	35	La Libertad	Complejo Arqueológico Huaca el Brujo
11	Cajamarca	Centro Arqueológico Cumbemayo	36	La Libertad	Museo de Sitio Chan Chan
12	Cajamarca	Sitio Arqueológico Kuntur Wasi	37	Lima	Museo Nacional de Arqueología, Antropología e Historia
13	Cusco	Santuario Histórico de Machu Picchu	38	Lima	Museo de Sitio Pachacamac
14	Cusco	Ciudad Inka de Machu Picchu	39	Lima	Museo de Sitio Huaca Pucllana
15	Cusco	Complejo Arqueológico de Moray	40	Lima	Ciudad Sagrada de Caral
16	Cusco	Museo Histórico Regional	41	Lima	Museo de la Inquisición y del Congreso
17	Cusco	Complejo Arqueológico de Tipón	42	Lima	Museo de Oro
18	Cusco	Parque Arqueológico de Raqchi	43	Lima	Museo de Sitio Huallamarca
19	Cusco	Parque Arqueológico de Pikillaqta	44	Loreto	Complejo Turístico de Quistococha,
20	Cusco	Camino Inka Piscacucho (km. 82)	45	Puno	Complejo Arq. Sillustani
21	Cusco	Camino Inka Chachabamba (km. 104)	46	Puno	Isla Taquile
22	Cusco	Parque Arqueológico de Choquequirao	47	Puno	Isla Uros
23	Cusco	Camino Inka Qorywayrachina (km. 88)	48	Puno	Isla Amantani
24	Huánuco	Complejo Arqueológico Kotosh	49	Ucayali	Zoológico Parque Natural de Pucallpa
25	Ica	Mirador de las Líneas de Nasca			

Nota: Adaptado de "Reporte estadístico de turismo Octubre 2016," por Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR), 2016 (http://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/turismo/estadisticas/Octubre_2016.pdf).

Se destaca también el poco desarrollo de proyectos que impulsen la navegabilidad de lagos con fines turísticos; lo más reciente es una inversión conjunta entre los gobiernos de Perú y Bolivia cuyo fin es recuperar el lago Titicaca y la biodiversidad del mismo (Gestión, 2016, 07 de enero). En el mismo sentido, el portal Perú Travel Now menciona alrededor de 1,642 lagunas pertenecientes a ríos de la cuenca del Pacífico que constituyen potenciales atractivos turísticos (Perú Travel Now, 2015, 11 de noviembre).

Finalmente, el flujo de turistas extranjeros también se ha visto impulsado por dos factores clave: (a) la vigencia de los 21 Tratados de Libre Comercio firmados con países económicamente fuertes, que han convertido al Perú en un *hub* de negocios en la región; lo que ha impactado positivamente la industria hotelera y propiciado la llegada de cadenas hoteleras de renombre internacional (Vega, 2015); y (b) la gastronomía peruana, que ha obtenido el primer lugar en el mundo en los últimos cinco años según el *World Travel Awards* (WTA) y que impulsa la mejora continua de los niveles de calidad en los restaurantes de todos los niveles socioeconómicos (RPP, 2016).

1.2. Conclusiones

La industria del turismo en el Perú está poco desarrollada; solo hace falta ver que en total tiene 4,176 destinos turísticos potenciales y, de estos, los más visitados son 49. Además, este potencial cobra relevancia si se observa la significativa contribución que tiene al PBI del país, la cual se debe incrementar mediante estrategias que impulsen su desarrollo de manera sostenida para hacerla competitiva a nivel mundial.

Del mismo modo, dada su contribución a la PEA del país, se debe aumentar y con ello generar mayor número de empleos mediante el desarrollo empresarial privado que participa en esta industria, lo que disminuirá por ende la dependencia del Estado. Además, es una industria con impacto mínimo al medio ambiente en comparación a otras, por lo su desarrollo busca contar con una fuente sustentable y sostenible de ingreso de divisas.

Por último, de acuerdo al análisis de la demanda, se observa que ha ido en aumento los últimos cinco años, y para hacer que este crecimiento continúe, el empresariado privado debe enfocarse en estrategias de promoción a nivel global, especialmente en países desarrollados.



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

2.1. Antecedentes

Para tener una vista panorámica acerca del enfoque que aplica el sector privado al definir la visión y misión de las empresas que conforman la industria turística del Perú, se ha considerado las empresas más representativas de acuerdo a los criterios de calificación de cada negocio. En lo que respecta a las aerolíneas, el criterio fue mayores ingresos obtenidos en el periodo 2015; por lo que destacan las siguientes empresas: (a) Latam con S/ 645 millones, (b) Peruvian con aproximadamente S/ 298 millones de soles y (c) Avianca con aproximadamente S/146 millones (Perú Top Publications, 2016). Asimismo, el criterio utilizado para la selección de las operadoras de servicios turísticos fue el de mayores ingresos obtenidos en 2015; por lo cual destacaron: (a) Condor Travel con 152 millones, (b) Lima Tour con S/ 151 millones y (c) Abercrombie con S/ 53 millones. Por otro lado, para la selección de las empresas de transporte terrestre, el criterio considerado fue el de mayor número de flota; por el que destacaron: (a) Transporte Flores, (b) Transporte Cruz del Sur, (c) Transporte Soyuz y (d) Perú Bus (El Comercio, 2015, 11 de diciembre).

Por el contrario, el criterio para la selección de los mejores restaurantes del Perú considera a aquellos que han brindado un mejor servicio durante 2016 (The World's 50 Best Restaurants, 2016); entre los cuales se destaca: (a) Central de Miraflores, (b) Maido de Miraflores y (c) Astrid & Gastón de San Isidro. En relación con los organismos estatales y privados, el criterio de selección fue de aquellas instituciones que son promotoras e impulsoras del desarrollo de la industria del turismo peruano; entre las que destacan: (a) el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR), (b) la Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo (PROMPERÚ) y (c) la Cámara Nacional de Turismo (CANATUR).

Con relación a la visión, esta debe establecer una idea clara de hacia dónde quiere ir la organización. En ese sentido, en la Tabla 3 y la Tabla 4 se puede apreciar que, en los subsectores de transporte aéreo y terrestre, las empresas han definido una visión simple, clara, ambiciosa y realista; sin embargo, estas carecen de un horizonte de tiempo y sentido de urgencia que permitan el logro de las metas trazadas en un determinado lapso de tiempo. Asimismo, ninguna de las empresas de transporte terrestre tienen definido un alcance geográfico ni la idea clara de a dónde va la organización; esto demuestra que aún falta claridad para definir la visión de estas empresas. Del mismo modo, en las empresas de transporte aéreo, a excepción de Avianca, no se evidencia un objetivo que sea sostenible en el futuro.

En las categorías de hoteles, restaurantes y agencias de turismo, ninguna de las empresas tiene delimitado el tiempo en el cual se deberán conseguir los objetivos trazados. Además, es importante resaltar que en algunos restaurantes y agencias de turismo no se evidencia una visión, con lo cual se puede inferir que dichas organizaciones no tiene un fin máximo de actividad, tal como se aprecia en la Tabla 5, Tabla 6 y Tabla 7.

Por el lado de los organismos estatales y privados promotores de la industria del turismo, se observa que la CANATUR sí contempla todos los criterios de una visión, aunque los otros organismos explorados carecen de horizonte de tiempo y sentido de urgencia en su visión. En la Tabla 8 se aprecia lo antes mencionado.

Con respecto a la misión de toda organización, esta debe establecer con claridad los mercados y los productos con los que piensa servir a los usuarios, además de apoyarse en procesos eficientes, capacidades y competencias que permitan alcanzar la visión. En ese sentido, según la exploración realizada se observa en la Tabla 9 y la Tabla 10 que, en los subsectores transporte terrestre y aéreo, la misión para las empresas más importantes de los subsectores no cumplen con los nueve criterios que debe poseer la misión, puesto que, en

ningún caso se mencionan aspectos tecnológicos vinculados, por lo que algunas empresas carecen de los siguientes criterios: (a) misión definida, (b) clara orientación al cliente, (c) enfoque en valores, (d) su principal ventaja competitiva, (e) preocupación por su imagen pública y (f) preocupación por los empleados.

Tabla 3

Visión de las principales empresas de transporte terrestre

Empresa	Visión	(1) IC	(2) VF	(3) SCC	(4) ACR	(5) DHT	(6) PAG	(7) CPT	(8) SU	(9) IC
Transportes Flores	Constituirnos como la empresa líder en el mercado de transporte y logística, desarrollando nuestros recursos humanos y técnicos para alcanzar un alto estándar de calidad y diferenciación en los servicios que brindamos a nuestros clientes.			X					X	
Transportes Cruz del Sur	(Ninguno)									
Soyuz	Ser líder en el servicio de transporte de pasajeros, carga y encomienda a nivel interregional y regional, con crecimiento sostenido, basado en nuestro modelo de servicio de excelencia operacional, ofreciendo servicios de clase mundial con clientes altamente satisfechos y fidelizados, con una cultura empresarial de éxito.	X			X				X	
Perú Bus	Ser líder en el servicio de transporte de pasajeros, carga y encomienda a nivel interregional y regional, con crecimiento sostenido, basado en nuestro modelo de servicio de excelencia operacional, ofreciendo servicios de clase mundial con clientes altamente satisfechos y fidelizados, con una cultura empresarial de éxito.	X			X				X	

Nota. Criterios evaluados: (1) Ideología Central, (2) Visión de futuro, (3) Simple clara compren, (4) Ambiciosa convincente realista, (5) Definida horizonte Tiempo, (6) Proyectada alcance geográfico, (7) Conocida por todos, (8) Sentido urgencia y (9) Idea clara: a dónde va la organización.

Tabla 4

Visión de las principales empresas de transporte aéreo

Empresa	Visión	(1) IC	(2) VF	(3) SCC	(4) ACR	(5) DHT	(6) PAG	(7) CPT	(8) SU	(9) IC
Latam Airlines Group S.A. Suc. Perú	Maximizar el valor de las acciones incrementando los ingresos y la rentabilidad.	X		X	X			X		
Aerovías Del Continente Americano S.A. (Avianca) Suc. Perú	Con la mejor gente y tecnología para una experiencia excepcional, seremos la aerolínea latinoamericana preferida en el mundo.	X	X	X	X		X	X		X
Peruvian Air Line S.A.C.	Ser reconocidos como la mejor línea aérea peruana capaz de competir con calidez y orgullo en un mundo globalizado	X		X	X		X	X		X

Nota. Criterios evaluados: (1) Ideología Central, (2) Visión de futuro, (3) Simple clara compren, (4) Ambiciosa convincente realista, (5) Definida horizonte Tiempo, (6) Proyectada alcance geográfico, (7) Conocida por todos, (8) Sentido urgencia y (9) Idea clara: a dónde va la organización.

Tabla 5

Visión de las principales agencias de turismo

Empresa	Visión	(1) IC	(2) VF	(3) SCC	(4) ACR	(5) DHT	(6) PAG	(7) CPT	(8) SU	(9) IC
Lima Tours S.A.C.	Compartimos con el mundo nuestra pasión por el Perú.	X		X			X	X		
Abercrombie & Kent Peru S.A.C.	(Ninguno)									
Cóndor Travel S.A.	Ser la empresa líder en innovación y calidad de servicios turísticos, reconocida por el compromiso sostenible con el desarrollo de su entorno y la de mayor cobertura en Latinoamérica			X	X		X	X		X

Nota. Criterios evaluados: (1) Ideología Central, (2) Visión de futuro, (3) Simple clara compren, (4) Ambiciosa convincente realista, (5) Definida horizonte Tiempo, (6) Proyectada alcance geográfico, (7) Conocida por todos, (8) Sentido urgencia y (9) Idea clara: a dónde va la organización.

Tabla 6

Visión de los principales hoteles del Perú

Empresa	Visión	(1) IC	(2) VF	(3) SCC	(4) ACR	(5) DHT	(6) PAG	(7) CPT	(8) SU	(9) IC
Tambo del Inka Valle Sagrado Urubamba	Ser reconocidos como la empresa hotelera más innovadora, con el mejor talento y un crecimiento sostenible en los destinos donde estemos presentes.	X		X	X			X		X
JW Marriot El Convento Cusco	Convertirse en el proveedor y facilitador principal de las experiencias de ocio y vacaciones en el mundo	X		X	X		X	X		X
Hotel Paracas a luxury collection resort	Ser reconocidos como la empresa hotelera más innovadora, con el mejor talento y un crecimiento sostenible en los destinos donde estemos presentes.	X		X	X			X		X

Nota. Criterios evaluados: (1) Ideología Central, (2) Visión de futuro, (3) Simple clara compren, (4) Ambiciosa convincente realista, (5) Definida horizonte Tiempo, (6) Proyectada alcance geográfico, (7) Conocida por todos, (8) Sentido urgencia y (9) Idea clara: a dónde va la organización.

Tabla 7

Visión de los principales restaurantes del Perú

Empresa	Visión	(1) IC	(2) VF	(3) SCC	(4) ACR	(5) DHT	(6) PAG	(7) CPT	(8) SU	(9) IC
Central, Miraflores (Lima)	(Ninguno)									
Maido, Miraflores (Lima)	(Ninguno)									
Astrid & Gastón	Hacer que el mundo pronto valore y haga suya la gastronomía peruana como un producto de alta calidad. Siendo líderes en mercados internacionales y duplicando el valor de nuestra marca	X	X	X	X		X	X	X	X

Nota. Criterios evaluados: (1) Ideología Central, (2) Visión de futuro, (3) Simple clara compren, (4) Ambiciosa convincente realista, (5) Definida horizonte Tiempo, (6) Proyectada alcance geográfico, (7) Conocida por todos, (8) Sentido urgencia y (9) Idea clara: a dónde va la organización.

Tabla 8

Visión de organismos estatales y organismos privados promotores del turismo

Empresa	Visión	(1) IC	(2) VF	(3) SCC	(4) ACR	(5) DHT	(6) PAG	(7) CPT	(8) SU	(9) IC
Sociedad de Hoteles del Perú	Ser la Organización líder de la Industria Hotelera peruana, con credibilidad y reconocidos valores éticos en el sector privado del turismo.			X	X		X	X		X
MINCETUR	Perú, país exportador de una oferta de bienes y servicios con valor agregado, competitiva, diversificada y consolidada en los mercados internacionales; reconocido internacionalmente como destino turístico sostenible; donde el Comercio Exterior y el Turismo contribuyen a la inclusión social y a mejorar los niveles de vida de la población	X			X		X	X		X
PROMPERÚ	Ser la agencia de promoción de las exportaciones y el turismo número uno en Latinoamérica (en resultados y reconocimiento)	X		X	X		X	X		X
CANATUR	Al 2021, ser la institución articuladora de los gremios, empresas y entidades privadas vinculadas al desarrollo turístico del Perú.	X		X	X	X	X	X	X	X

Nota. Criterios evaluados: (1) Ideología Central, (2) Visión de futuro, (3) Simple clara compren, (4) Ambiciosa convincente realista, (5) Definida horizonte Tiempo, (6) Proyectada alcance geográfico, (7) Conocida por todos, (8) Sentido urgencia y (9) Idea clara: a dónde va la organización.

Por su parte, las agencias de turismo reflejadas en la Tabla 11 son las que mejor cubren los criterios de la misión, aunque una de las tres principales no define la misión. Esto revela también una falta de conciencia con relación al rol que desempeñan dentro de la cadena de valor de la industria del turismo, pues son las agencias las que realizan toda la gestión existente entre la oferta y la demanda. En empresas de este subsector, la misión debe estar claramente definida.

Por otro lado, según la Tabla 12 se destaca que, en el subsector de hoteles, todos presentan una misión definida, aunque adolecen de: (a) enfoque claro al mercado, (b) aspecto tecnológico, (c) valores, (d) preocupación por la imagen pública y (e) preocupación por los

empleados. Esto es relevante en la medida que este subsector es la encargada de brindar el calor de hogar a todos los turistas dentro del país; sobre ellos reposa la calidad de un servicio acogedor y todo lo relacionado a la comodidad que espera el turista.

En cuanto a los restaurantes, se observa en la Tabla 13 que solo uno de los tres más importantes tiene definida con claridad la misión, aunque esta no cumple con todos los criterios pues no está claros: (a) el enfoque tecnológico, (b) los valores que guían la organización y (c) la preocupación por los empleados. Los otros dos no tienen definida su misión, con lo cual se puede inferir que no le dan importancia y, por ello, no la plasman. Es una debilidad en la industria, pues los tres restaurantes escogidos en este subsector figuran dentro de los 50 mejores restaurantes del mundo y son referentes de todos los demás restaurantes y similares que existen en el país.

Con respecto a los organismos estatales y privados promotores de la industria turística, en la Tabla 14 se aprecia una mayor homogeneidad en favor de esta pues aquellos cumplen con la mayoría de los nueve criterios; sin embargo, no se aprecia: (a) el elemento tecnológico inmerso en la definición de las respectivas misiones, (b) el enfoque en valores, (c) claridad en cuanto a ventaja competitiva y (d) preocupación por los empleados.

Un aspecto a destacar es que existe un plan de desarrollo de la industria turística del Perú, el cual ha sido desarrollado por el MINCETUR (2016, julio) y tiene un horizonte de tiempo hasta el año 2025. Según el Ministerio, la visión del sector turismo del Perú para el 2025 es que “el Perú sea reconocido, a nivel mundial, como destino turístico sostenible, competitivo, de calidad y seguro” (MINCETUR, 2016, julio, p. 91). Además, la misión es “establecer los pilares estratégicos para consolidar al Perú como un destino turístico sostenible, competitivo, de calidad y seguro, donde a partir de una oferta diversa, el turista viva experiencias únicas que generen oportunidades para el desarrollo económico y social del país” (MINCETUR, 2016, julio, p. 92). El Plan Estratégico Nacional de Turismo (PENTUR)

surge como respuesta a la Ley General del Turismo N.º 29408 (2009), que declara la industria turística como un sector de interés nacional prioritario para el desarrollo del país.

Tabla 9

Misión de las principales empresas de transporte terrestre

Empresa	Misión	(1) CLI	(2) PRO	(3) MER	(4) TEC	(5) OBJ	(6) FIL	(7) AUT	(8) IMA	(9) EMP
Transportes Flores	Prestamos servicios de transporte y logística como operadores integrales atendiendo el mercado nacional, a través del desarrollo de productos de calidad.		X	X		X		X		
Transportes Cruz del Sur	(ninguno)									
Transportes Soyuz y Perú Bus	Somos una empresa de transporte de pasajeros, carga y encomienda a nivel interregional y regional que brinda una experiencia de viaje satisfactorio, promoviendo el desarrollo sostenible de nuestros colaboradores y de la sociedad en nuestras zonas de influencia.	X	X	X		X	X	X	X	X

Nota. (1) Clientes, (2) Producto, (3) Mercado, (4) Tecnología, (5) Objetivo supervivencia crecimiento, rentabilidad, (6) Filosofía, (7) Autoconcepto, (8) Preocupación. Imagen pública y (9) Preocupación por empleados.

Tabla 10

Misión de las principales empresas de transporte aéreo

Empresa	Misión	(1) CLI	(2) PRO	(3) MER	(4) TEC	(5) OBJ	(6) FIL	(7) AUT	(8) IMA	(9) EMP
Latam Airlines Group S.A. Suc. Perú	La misión es conectar a las personas con seguridad, además de un excelente y agradable servicio.	X	X			X	X	X	X	
Aerovías Del Continente Americano S.A. (Avianca) Suc. Perú	Conectamos al mundo con Latinoamérica, buscando dar siempre más.		X	X		X		X		
Peruvian Air Line S.A.C.	Peruvian es una empresa peruana de transporte aéreo, comprometida en ofrecer a nuestros clientes un servicio cálido y personalizado, buscando mejorar continuamente la eficiencia de nuestras operaciones y valorando el empeño diario de nuestro personal. De esta manera, Peruvian contribuye con la integración, desarrollo y bienestar de todas las regiones del Perú.	X	X	X		X	X	X	X	X

Nota. (1) Clientes, (2) Producto, (3) Mercado, (4) Tecnología, (5) Objetivo supervivencia crecimiento, rentabilidad, (6) Filosofía, (7) Autoconcepto, (8) Preocupación. Imagen pública y (9) Preocupación por empleados.

Tabla 11

Misión de las principales agencias de turismo

Empresa	Misión	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)
		CLI	PRO	MER	TEC	OBJ	FIL	AUT	IMA	EMP
Lima Tours S.A.C.	Nos dedicamos a promover el patrimonio cultural y natural del Perú, y nos hemos comprometido a conservarlo. Garantizamos una atención personalizada para nuestros clientes, mediante el diseño de productos y servicios innovadores, hechos a la medida de cada cliente, con tecnología de última generación. Somos un equipo bien entrenado, altamente motivado y plenamente identificado con los valores de la empresa	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Abercrombie & Kent Peru S.A.C.	(ninguno)									
Condor Travel S.A.	Contribuir al desarrollo de un turismo sostenible, a través de experiencias de viaje que superen expectativas, basados en nuestra calidad, profesionalismo y pasión por los detalles		X			X	X	X	X	

Nota. (1) Clientes, (2) Producto, (3) Mercado, (4) Tecnología, (5) Objetivo supervivencia crecimiento, rentabilidad, (6) Filosofía, (7) Autoconcepto, (8) Preocupación. Imagen pública y (9) Preocupación por empleados.

Tabla 12

Misión de los principales hoteles

Empresa	Misión	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)
		CLI	PRO	MER	TEC	OBJ	FIL	AUT	IMA	EMP
Tambo del Inka Valle Sagrado Urumbamba	Brindar a cada huésped y colaborador una experiencia memorable.	X	X			X		X		X
JW Marriot El Convento Cusco	Mejorar la vida de nuestros clientes creando y permitiendo vacaciones insuperables.	X	X			X		X		
Hotel Paracas a luxury collection resort	Brindar a cada huésped y colaborador una experiencia memorable.	X	X			X		X		

Nota. (1) Clientes, (2) Producto, (3) Mercado, (4) Tecnología, (5) Objetivo supervivencia crecimiento, rentabilidad, (6) Filosofía, (7) Autoconcepto, (8) Preocupación. Imagen pública y (9) Preocupación por empleados.

Tabla 13

Misión de los principales restaurantes

Empresa	Misión	(1) CLI	(2) PRO	(3) MER	(4) TEC	(5) OBJ	(6) FIL	(7) AUT	(8) IMA	(9) EMP
Central, Miraflores (Lima)	(ninguno)									
Maido, Miraflores (Lima)	(ninguno)									
Astrid & Gastón	Dar a conocer al mundo, la riqueza de la gastronomía del Perú desde una mirada contemporánea.	X	X	X		X		X	X	

Nota. (1) Clientes, (2) Producto, (3) Mercado, (4) Tecnología, (5) Objetivo supervivencia crecimiento, rentabilidad, (6) Filosofía, (7) Autoconcepto, (8) Preocupación. Imagen pública y (9) Preocupación por empleados.

Tabla 14

Misión de organismos estatales y organismos privados promotores del turismo

Empresa	Misión	(1) CLI	(2) PRO	(3) MER	(4) TEC	(5) OBJ	(6) FIL	(7) AUT	(8) IMA	(9) EMP
Sociedad de Hoteles del Perú	Promover el desarrollo empresarial hotelero como base para la contribución del desarrollo social y económico del Perú así como la calidad de sus servicios.	X	X	X		X		X	X	
MINCETUR	Somos órgano rector del sector comercio exterior y turismo que define, dirige, ejecuta, coordina y supervisa la política del sector. Tenemos responsabilidad en materia de negociaciones comerciales internacionales, promoción, orientación y regulación del comercio exterior, turismo y artesanía, para lograr el desarrollo sostenible del sector.	X	X	X		X	X		X	
PROMPERÚ	Posicionar al Perú en el mundo a través de la promoción de su imagen, destinos turísticos y productos de exportación con valor agregado, contribuyendo al desarrollo sostenible y descentralizado del país.	X	X	X		X			X	
CANATUR	Apoyar el fortalecimiento de sus asociados y promover el desarrollo de un clima óptimo de negocios para el desarrollo del Perú como destino turístico sostenible.	X	X	X		X		X	X	

Nota. (1) Clientes, (2) Producto, (3) Mercado, (4) Tecnología, (5) Objetivo supervivencia crecimiento, rentabilidad, (6) Filosofía, (7) Autoconcepto, (8) Preocupación. Imagen pública y (9) Preocupación por empleados.

2.2. Visión

Al 2027, la industria del turismo en el Perú será reconocida por ser altamente competitiva en la generación de servicios turísticos de calidad mundial y con alto valor agregado. Se consolidará como uno de los principales destinos de las inversiones globales en turismo. Contribuirá de manera sostenida a la economía peruana duplicando su aporte al PBI, desarrollándose sin generar conflictos en las comunidades en donde opera, generando empleo de calidad, mitigando su impacto ambiental y propiciando la inclusión social a través de sus aportes a la economía nacional.

La visión planteada para la industria del turismo cumple con los nueve criterios de evaluación. Dos de ellos corresponden con la definición adecuada: (a) la ideología central y (b) la visión del futuro, mientras que las otras siete están incluidas en el texto. La cobertura de los nueve criterios de evaluación de la visión se muestra en la Tabla A1.

2.3. Misión

Desarrollar al Perú a través de la inversión privada mundial e integrándola a la cadena de valor de la industria turística con el fin de maximizar los beneficios de empresarios y grupos de interés mediante servicios turísticos innovadores y diversificados, para lograr que los visitantes vivan una experiencia extraordinaria en el Perú. Operando de forma sostenible, socialmente responsable y contribuyendo con el desarrollo del país a través de la inclusión social.

La misión planteada considera los nueve principales componentes que deberían estar incluidos en la declaración de la misión para la industria del turismo peruano; ello se visualiza en la Tabla B1.

2.4. Valores

Los principales valores que rigen a la industria del turismo son los siguientes: (a) compromiso, ser responsables e identificables con los objetivos estratégicos de la industria

del turismo; (b) laboriosidad, servicios de excelencia orientados a la visión trazada; (c) solidaridad, respeto y protección a los turistas y visitantes; y (d) responsabilidad social, conciencia y sensibilidad con las necesidades de la población, respeto por el medio ambiente, cultura, tradiciones, biodiversidad y recursos naturales.

2.5. Código de Ética

El código de ética para la industria del Turismo en el Perú se detalla a continuación: (a) respeto a la constitución y las leyes, actuando dentro del marco legal y con respeto a las leyes buscando la justicia y equidad; (b) respeto a los turistas a través de una atención de calidad que permita cubrir sus expectativas de manera satisfactoria; (c) dentro del desarrollo de servicios turísticos, seguir las reglas de seguridad para garantizar una experiencia satisfactoria y minimizar los riesgos que vulneren la integridad de los turistas; (d) desarrollar actividades minimizando el impacto al medio ambiente y la sociedad; y (e) denunciar los actos delictivos y de corrupción que afecten el correcto desempeño e integridad del sector y sus clientes.

2.6. Conclusiones

Si bien las empresas privadas que conforman la cadena de valor de la industria turística en el Perú son exitosas a nivel mundial, esto no se ve reflejado en la contribución de la industria a la economía nacional pues esta no es competitiva y suficientemente diversificada para atender la demanda mundial, lo cual se debe a que no se reconoce como prioridad el trabajo conjunto bajo un enfoque *win to win* entre empresarios.

El PENTUR es el primer paso hacia el desarrollo de la industria turística, es el marco legal regulatorio, facilitador y de promoción que el Estado propone para incentivar inversiones empresariales; sin embargo, no ha sido suficiente.

La industria turística del Perú debe estar enfocada mediante una visión integral que reúna a todas los subsectores de empresas que conforman la cadena de valor, alineadas de

forma tal que contribuyan con el desarrollo sostenido de la industria, con estrategias de trabajo conjunto que maximice los beneficios tanto para empresarios como para los grupos de interés.



Capítulo III: Evaluación Externa

3.1. Análisis Tridimensional de las Naciones

Dada la importancia de las relaciones internacionales y de cómo estas impactan en el desarrollo nacional, se evaluó dicha influencia mediante el modelo del análisis tridimensional de Hartman, donde se encuentran los intereses nacionales, el potencial nacional y los principios cardinales. En la Figura 1 se presentan las tres dimensiones y se indican aspectos relevantes utilizados en la evaluación, respecto a los países competidores y los países líderes mundiales vinculados a la industria del turismo.

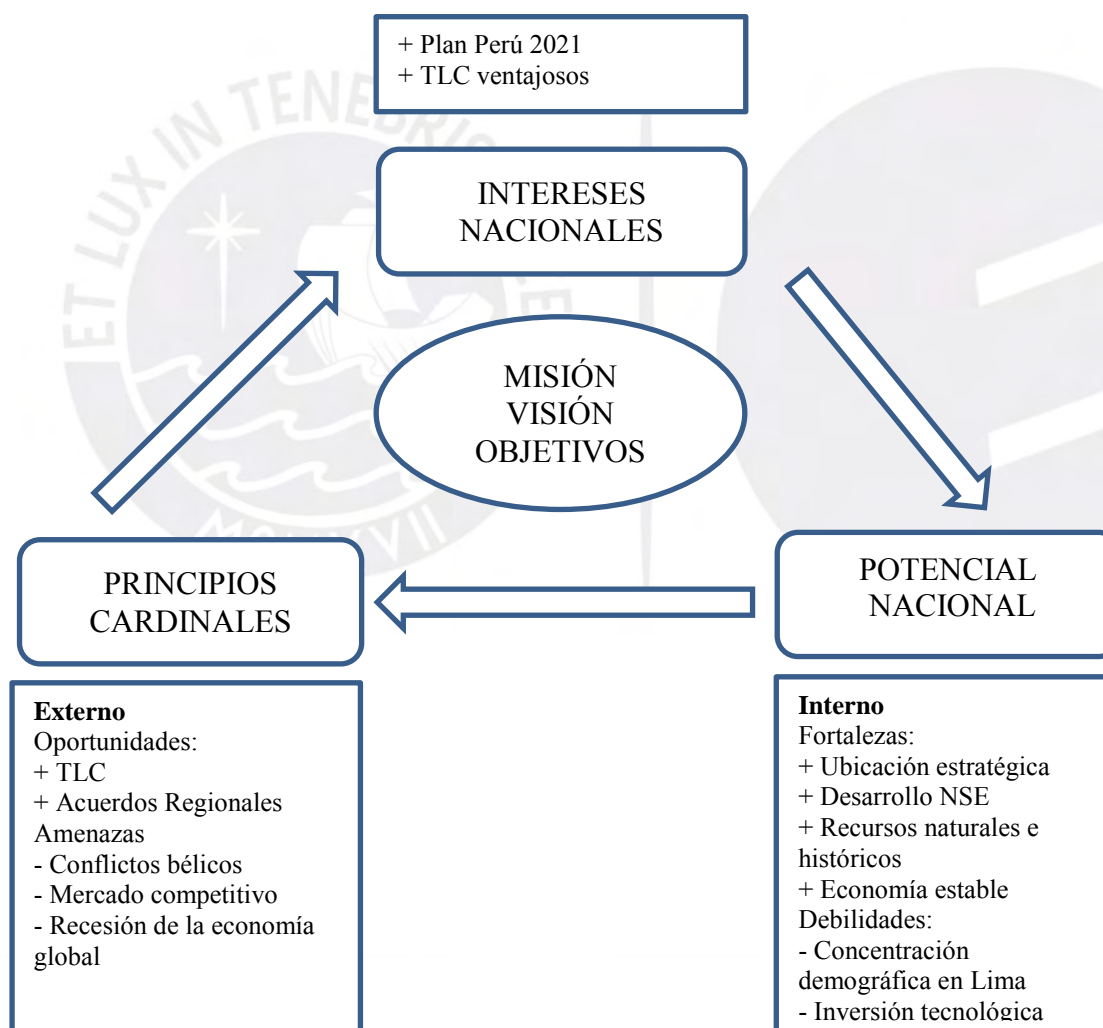


Figura 1. Análisis Tridimensional de Hartmann del Turismo Peruano.

Adaptado de "The Relations of Nations," por F. H. Hartman, 1983, 6th ed., New York, NY: Macmillan.

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

En la Tabla 15 se presenta la Matriz de Intereses Nacionales del Perú, esta matriz reúne los intereses nacionales identificados en: (a) los ejes estratégicos del Plan Bicentenario Perú 2021 - Plan Estratégico de Desarrollo Nacional (Centro Nacional de Planeamiento Estratégico, 2011); y (b) los acuerdos nacionales, como el Acuerdo de Negociación Transpacífico (TPP), Alianza del Pacífico (AP), Foro de Cooperación Asia-Pacífico (APEC) y el Foro Económico Mundial (WEF).

Tabla 15

Matriz de Intereses Nacionales

Intereses Nacionales	Supervivencia (Crítico)	Vital (Peligroso)	Importante (Serio)	Periférico (Molesto)
Defensa de la soberanía del país		**Chile, **Ecuador		**Bolivia, **Colombia, **Brasil
Conservación de recursos naturales, ecosistemas y biodiversidad		*Brasil, *Chile, *Ecuador, *Colombia, *Bolivia		
Desarrollo y estabilidad económica		**Brasil, **Chile, **Colombia, **Argentina, **EE.UU., **España, **Francia		
Estabilidad, Seguridad y Orden interno				**Colombia
Salud y calidad de vida para la población				

Nota: * Intereses Comunes, ** Intereses Opuestos. Basado en el “Plan Bicentenario, El Perú hacia el 2021,” por Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (CEPLAN), 2011 (http://www.mef.gob.pe/contenidos/acerc_mins/doc_gestion/PlanBicentenarioversionfinal.pdf).

3.1.2. Potencial nacional

En el potencial nacional se determinaron las fortalezas y debilidades del Perú, para ello se analizaron los siguientes aspectos: a) demográfico, b) económico, c) geográfico, d) técnico-científico, e) histórico-psicológico, f) organizacional-administrativo, y g) militar.

Demográfico. Según cifras del INEI, a mitad del año 2015 la población del país alcanzó alrededor de 31 millones de habitantes, de los cuales aproximadamente 15.5 millones son hombres y 15.5 millones son mujeres.

Se estimó que aproximadamente nacerán 578,000 personas y fallecerán 175,000; lo cual equivale a un crecimiento natural o vegetativo de 13 personas por 1,000 habitantes. Sin embargo, el saldo neto migratorio internacional (inmigrantes menos emigrantes) arrojó una pérdida de 64,500 personas, por lo que finalmente el crecimiento anual al año 2015 ascendió a 337,900 personas. Ello representa una tasa de crecimiento de 11 personas por 1,000 habitantes (INEI, 2015, 09 de julio).

En la Figura 2 se visualiza que la proyección de la tasa de crecimiento de la población peruana tiende a la baja al 2025; ello significa que se experimentará un progresivo y persistente incremento de la población en edades adultas y una homogenización en los tramos de edades jóvenes.

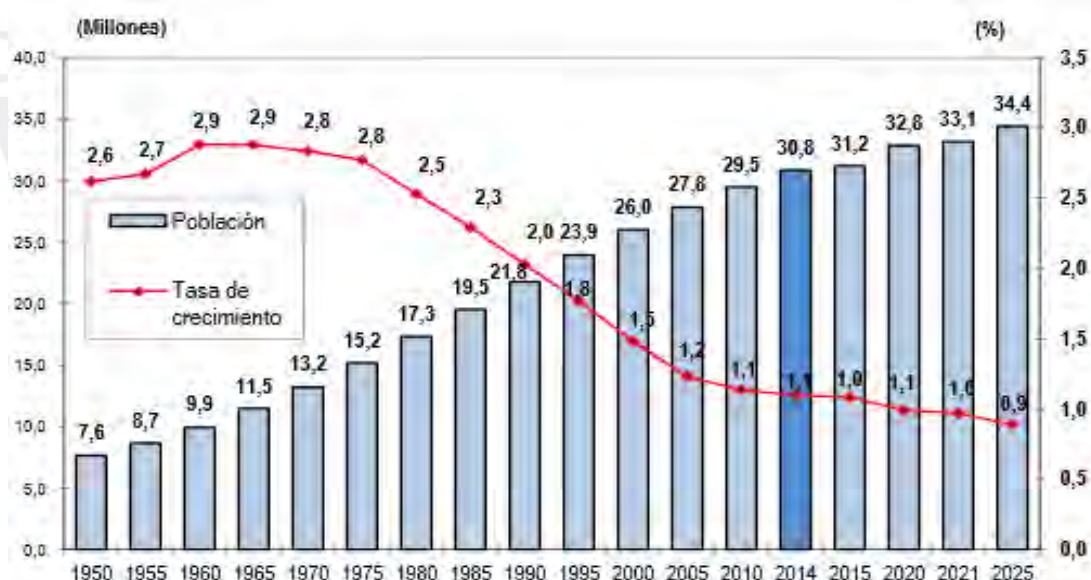


Figura 2. Perú: Población y Tasa de Crecimiento, 1950-2025.

Tomado de “11 de Julio Día mundial de la población,” por Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2014
(www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitaes/Est/Lib1157/libro.pdf).

Asimismo, según el INEI (2015, 09 de julio), a nivel nacional, la densidad poblacional es de 24.2 hab./km²; siendo mayor en la costa: Provincia Constitucional del Callao (6,949.0 hab./km²), seguido del departamento de Lima (282.4 hab./km²), Lambayeque, (87.1 hab./km²), La Libertad, (72.9 hab./km²), Piura (51.7 hab./km²), y Tumbes (50.9 hab./km²). Lo contrario sucede con los siguientes departamentos de la selva que tienen la menor densidad poblacional: Madre de Dios, (1.6 hab. /km²), Loreto (2.8 hab. /km²), Ucayali (4.8 hab./km²) y Amazonas (10.8 hab./km²). En ese sentido, Lima representa la mayor concentración del país con más de nueve millones de habitantes a junio del 2015 (INEI, 2015, 09 de julio), lo cual es una debilidad para el desarrollo de las demás regiones del país.

Geográfico. El territorio peruano ocupa una superficie de 1,285,216 km². Además, el Perú es uno de los 19 países más extensos del mundo, posee 24 departamentos y una Provincia Constitucional. Los cinco departamentos con más extensión territorial son Loreto, Ucayali, Madre de Dios, Puno y Cusco, los cuales abarcan el 55 % de la superficie total. Los tres departamentos más extensos se ubican en la selva, región que por lo inhóspito de su territorio posee una escasa concentración poblacional. Si dividimos la superficie de estos departamentos entre su población actual, resulta que a cada persona le corresponde cerca de 33 hectáreas. En sentido opuesto, cada persona de la Provincia Constitucional del Callao tendría cerca de 144 m² (INEI, 2015, setiembre).

Asimismo, una de las fortalezas del Perú es su ubicación geográfica, pues se considera estratégica por encontrarse dentro de la cuenca del Pacífico Sur, en el centro de Sudamérica y del mundo; lo cual lo convierte en un *hub* de negocios por su fácil acceso a los Estados Unidos y al sudeste asiático.

Económico. Según el Fondo Monetario Internacional (FMI), el Perú es una de las economías más dinámicas de la región y la que presenta mejores perspectivas de crecimiento para el 2017, esto se debe a las políticas macroeconómicas aplicadas en los últimos 25 años.

Asimismo, de acuerdo a la información del Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), el porcentaje de variación del PBI de los últimos 10 años fue en promedio 6.4 %, mientras que al cierre del 2016 fue alrededor del 4 %. Este crecimiento se ve reflejado en la Figura 3, donde se aprecia que desde mediados del 2005 el PBI del Perú está por encima del PBI de Latinoamérica y El Caribe.

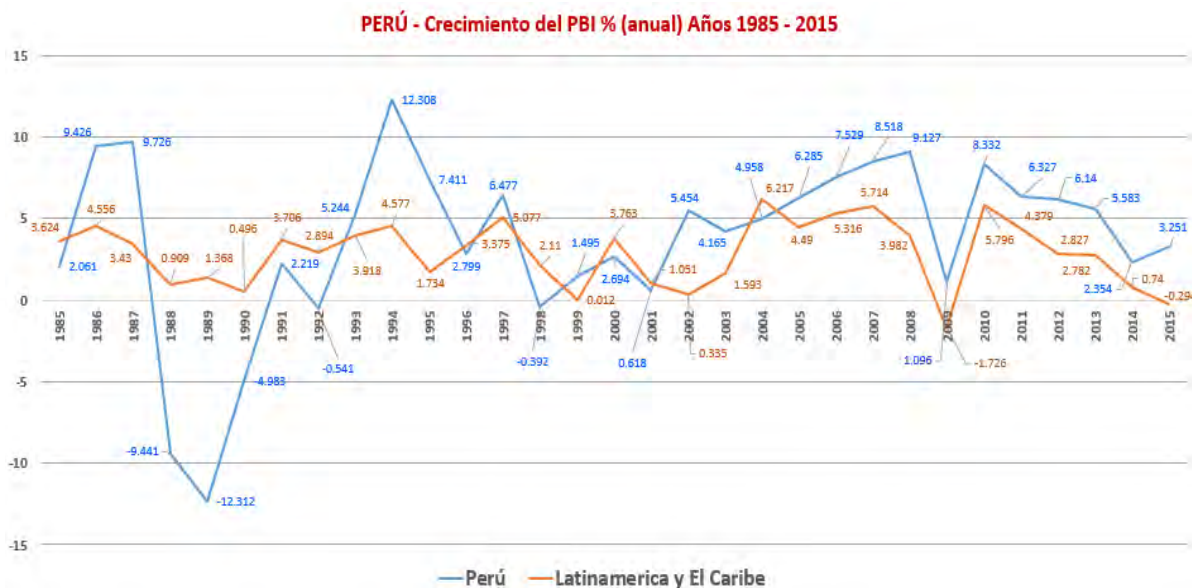


Figura 3. Crecimiento del PBI (% anual).

Tomado de “Indicadores Macroeconómicos País: Perú,” por Banco Mundial, 2016b (<http://datos.bancomundial.org/indicador/NY.GDP.MKTP.KD.ZG?locations=PE-ZJ>).

Por el lado de la producción, la evolución favorable del PBI se explica por el buen desempeño de las actividades extractivas y de servicios que crecieron en 12.2 % y 3.6 % respectivamente. Las actividades de transformación crecieron en 0.2 % por el incremento de la actividad manufacturera en 2.0 % que contrarrestó la caída en el sector de la construcción (-3.6 %). La oferta y demanda global creció en 3.8 %, lo que atenuó la contracción de la inversión. El PBI desestacionalizado en el tercer trimestre de 2016 se incrementó en 2.0 % en relación al trimestre inmediato anterior (INEI, 2016, noviembre).

Otra de las variables macroeconómicas de mucha relevancia es la inflación. El BCRP (2016, noviembre) explicó que luego de la reversión de los choques internos por el Fenómeno El Niño del año 2015 (entre enero y agosto la inflación anualizada cayó de 4.61 % a 2.96 %),

la inflación aumentó desde setiembre de 2016 alcanzando una tasa de 3.35 % en noviembre 2016. En esto influyó el incremento del tipo de cambio (2.1 %), las alzas en los precios de gasolina (6.0 %), de las tarifas eléctricas (4.4 %) y de algunos alimentos como el pollo (6.7 %) y la leche (7.2 %). En el periodo de enero a noviembre de 2016, los rubros con mayor contribución positiva a la inflación fueron comidas fuera del hogar, matrículas y pensión de enseñanza. Por el contrario, los rubros con mayor contribución negativa a la inflación fueron legumbres frescas, gasolina y transporte nacional. Aun así, la expectativa para 2017 es que la inflación se mantenga dentro del rango meta establecido por el BCRP que esta entre 1.0 % y 3.0 % de inflación.

La otra variable macroeconómica de interés es el Tipo de cambio. Con relación a este, el BCRP (2016) informó que, al cierre de noviembre de 2016, el tipo de cambio se ubicó en S/ 3.414. Por otro lado, el comportamiento del Sol en el primer semestre de 2015 registró una apreciación alineada con las expectativas de política monetaria acomodaticia en las economías desarrolladas y con el alza en los precios de los *commodities*. Posteriormente, el tipo de cambio mostró una ligera tendencia al alza ante la evolución negativa de los precios de los *commodities* y las expectativas de una reversión más rápida de la posición de estímulo monetario de la FED, luego del resultado de las elecciones en EE.UU. Entre setiembre y noviembre de 2016, el tipo de cambio registró una depreciación de 0.6 %, pasando de S/ 3.393 a S/ 3.414 pero con una evolución diferenciada dentro del periodo.

En noviembre de 2016, las monedas de mercados emergentes estuvieron bajo una importante presión hacia una depreciación, en un contexto de salida de capitales por incertidumbre sobre la evolución de sus economías ante las posibles políticas proteccionistas que implementaría el nuevo presidente de Estados Unidos de Norteamérica y por el incremento de las tasas de interés en dólares que harían más atractivas las inversiones en dicha moneda. En este contexto, el Sol presentó uno de los menores niveles de volatilidad y

depreciación dentro de las principales monedas de economías emergentes, favorecido por los fundamentos de la economía peruana y la acción del BCRP para atenuar la volatilidad cambiaria (BCRP, 2016a).

Tecnológico-Científico. América Latina es una de las regiones del mundo que menos invierte en innovación. Mientras que Israel gasta 4.2 % de su PBI en Investigación y Desarrollo; Corea del Sur, 4.1 %; Japón y Finlandia, 3.5 %, y Alemania, 3.0 %, la mayoría de los países latinoamericanos invierten un promedio de 0.5 %, según datos de la UNESCO (Oppenheimer, 2015). Asimismo, la UNESCO indicó que dentro de la región, Brasil invierte el 1.2 % de su PBI en Investigación y Desarrollo; Argentina, 0.6 %; México, 0.5 %; Chile, 0.4 %; Colombia 0.2 %, y Perú y Bolivia, 0.16 %.

El Índice de Innovación Global 2015, un estudio conjunto de la Universidad de Cornell (New York), la escuela de negocios INSEAD (Francia) y la Organización Mundial de la Propiedad Intelectual (OMPI), muestra que ningún país latinoamericano aparece entre los líderes mundiales en innovación. México y Brasil, que se encuentran entre las 15 economías más grandes del mundo, ni siquiera figuran entre los primeros 50 del *ranking*. El *ranking* de 141 países, encabezado por Suiza, Gran Bretaña y Suecia, sitúa a Chile en el puesto 42, Costa Rica, 51; México, 57; Colombia, 67; Brasil, 70; Perú, 71; Argentina, 72; Guatemala, 101; Bolivia, 104; Ecuador, 119; Nicaragua, 130 y Venezuela, 132. Brasil, Chile, Argentina, Venezuela y Ecuador han caído varios lugares respecto de los que tenían en el mismo listado hace tres años (Oppenheimer, 2015).

Se espera que este panorama cambie en el Perú a raíz de la reciente publicación de una Ley de incentivo tributario, que mediante el Impuesto a la Renta (IR) permite aumentar hasta: (a) 175 % los gastos que realizan los contribuyentes, siempre y cuando los proyectos de innovación sean desarrollados de forma directa o mediante centros de investigación científica de desarrollo tecnológico o innovación tecnológica domiciliados en el país; y (b)

150 % si trabaja con centros de investigación domiciliados en el exterior (CONCYTEC, 2015).

Es importante resaltar que cualquier variación en la inversión tecnológica e innovación tendrá gran impacto en todos los intereses nacionales.

Histórico-Psicológico. Una investigación realizada por el Instituto Integración en 2014 dejó en claro un aspecto general acerca de la identidad de los peruanos. El resultado indicó que la identidad de los peruanos era de dos tipos: (a) peruanos respetuosos y (b) peruanos desubicados. Para interpretar los resultados se recurrió a Jorge Yamamoto, investigador del Grupo de Investigación en Bienestar, Cultura y Desarrollo de la Pontificia Universidad Católica del Perú (PUCP), quien señaló que el peruano denominado “respetuoso” es empático, respetuoso de los derechos de los demás y culto en su modo de relacionarse. En contraposición, indicó que el peruano “desubicado” es egoísta, envidioso, chismoso y busca su propio beneficio a costa de los demás. Es infeliz ante el logro de otro y si puede lo descalifica ante los demás (RPP, 2014). Del mismo modo, añadió que los principales aspectos positivos de los peruanos son: trabajadores, alegres, modestos, amables, respetuosos, honrados, cultos y puntuales, pero no se les asocia con ellos muy frecuentemente. Finalmente, explicó que los rasgos negativos más comúnmente asociados a los peruanos son: chismosos, egoístas, hipócritas, resentidos, violentos, envidiosos e incumplidos.

Al mismo tiempo, la clase media emergente ha aumentado en los últimos años, con lo cual las distancias entre clases sociales se han reducido; esto es positivo para el país (Hurtado, 2015). Este nuevo grupo social aporta alta capacidad de trabajo, entusiasmo por el progreso y muchos son microempresarios. El lado negativo es que también muchos son individualistas e informales, ya que se desarrollaron bajo la ley del que llegaba primero

ganaba y no importaba cómo. Por ello, hay aún un arduo trabajo que hacer para formalizar a este sector (Hurtado, 2015).

Finalmente, un aspecto también importante a considerar es la clasificación por NSE de los peruanos; para ello se tiene el análisis realizado por la Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercados (APEIM) en 2016, según el cual, el 39.4 % de la población se ubica en los niveles A, B y C, y el 60.6 % en los niveles D y E. Cabe mencionar que el crecimiento de la clase media tiene un impacto directo en la mejoría de la PEA, estabilidad social y en la calidad de vida para la población.

Organizacional-Administrativo. La forma de gobierno del Perú es republicana, democrática, social, independiente y soberana. Pese a ello, la institucionalidad es muy débil, el Estado peruano aún no cuenta con la capacidad para orientar todos sus esfuerzos en la búsqueda del bien común para sus ciudadanos y brindar un mejor servicio en favor de las personas. Es frecuente que el presidente de turno conviva con fuertes niveles de desaprobación por parte de la población.

Por otro lado, el Perú ocupó el puesto 54 en el último reporte *Doing Business* 2016 según el Banco Mundial (2016a), que mide la facilidad para hacer negocios en 189 países. Además, el Perú mantiene el tercer lugar en América Latina en el *ranking* que la entidad multilateral publica anualmente, detrás de México y Chile; mientras que los peores lugares en la región son Venezuela, en el puesto 187; y Bolivia, en el puesto 149 (Banco Mundial, 2016a).

Un aspecto positivo a resaltar es que el Perú se encuentra en el tercio superior del *Doing Business*, lo cual impacta positivamente en el potencial nacional de desarrollo y estabilidad económica. Por otro lado, un aspecto negativo es la débil institucionalidad que impacta en el orden interno y estabilidad social del Perú.

Militar. En cuanto al equipamiento militar que poseen las fuerzas armadas, este es insuficiente, puesto que el Estado peruano ha destinado para gasto militar apenas el 1.3 % del PBI entre los años 2005 y 2014; y menos del 8.0 % del gasto del gobierno central, lo cual está muy por debajo de los gastos realizados por los países vecinos (Banco Mundial, 2015b).

Por otro lado, la estructura del gasto militar es ineficiente pues más del 90.0 % del mismo se ha concentrado en el gasto corriente como promedio entre 2000 y 2014. Debido a esto, la mayor parte del equipamiento militar peruano es demasiado antiguo, con tecnología de defensa obsoleta y coloca al país en condiciones que solo se registraron varios siglos atrás (Mendoza, 2017). Tal como se puede apreciar en la Figura 4, el Perú está en último lugar en cuanto a gasto militar, lo que pone en riesgo la defensa de la soberanía del país.

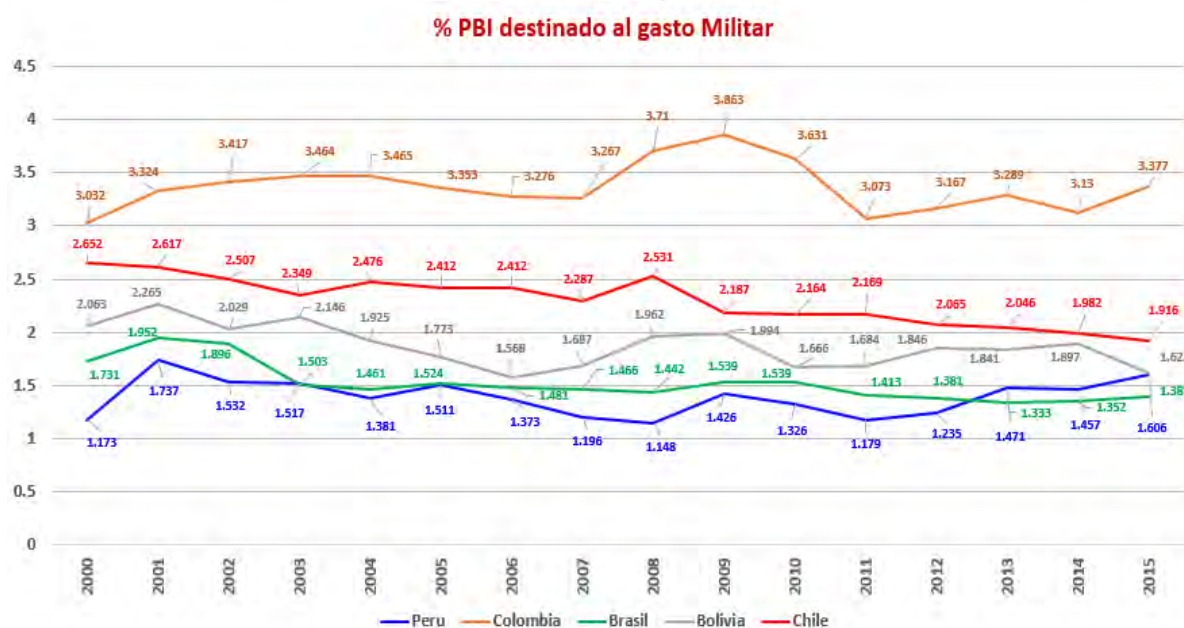


Figura 4. Asignación de PBI para gasto Militar en el Perú y países fronterizos. Tomado de “Gasto militar (% del PBI) al 2015,” por Banco Mundial, 2015 (<http://datos.bancomundial.org/indicador/MS.MIL.XPND.GD.ZS?end=2015&locations=PE-CL-EC-CO-BR-BO&start=2000>).

3.1.3. Principios cardinales

Para determinar las principales oportunidades y amenazas del turismo en el Perú, es necesario analizar los siguientes principios cardinales.

Influencias de terceras partes. Una crisis económica como la originada en EE.UU. en el año 2008 y que luego tuvo un alcance global, constituye una amenaza por el impacto negativo que podría generarse en la demanda; más aún en aquellos países con los que el Perú tiene un vínculo estrecho e iniciativas de integración regional, como los TLC y la Alianza del Pacífico, respectivamente. Por otro lado, la Organización de Naciones Unidas (ONU), a través de sus organismos adscritos, proporciona lineamientos generales relacionados con la preservación medioambiental, desarrollo sostenible, responsabilidad social, entre otros; generando oportunidades para todos los países miembros, dentro de los cuales se encuentra el Perú.

Lazos pasados y presentes. Los problemas con el terrorismo en los años 90 en el Perú dañaron la imagen proyectada a nivel global y generaron el miedo en la población. Sin embargo, a través de los años, con la derrota del terrorismo y con el desarrollo económico sostenido, se ha mejorado la imagen del país; no obstante, el posible rebrote del terrorismo es una amenaza para los intereses del Perú. Asimismo, la cultura ancestral del Perú, las bondades de la geografía y recursos de sus tres regiones naturales, costa, sierra y selva; constituyen oportunidades para la creación de productos diversificados e innovadores en el Perú. Por otro lado, los posibles conflictos con países fronterizos, como el reciente diferendo limítrofe con Chile cuya solución final fue dada en La Haya (2014), constituyen una amenaza para los intereses nacionales.

Contrabalance de los intereses. El país con el que más intereses opuestos ha tenido el Perú, es Chile; desde la apropiación de territorio peruano hasta el registro de marcas de origen. Al mismo tiempo, tienen intereses comunes por el TLC firmado para las negociaciones bilaterales. Por otro lado, el Perú tiene intereses comunes con Brasil para la comercialización de minerales y productos metálicos. En cuanto a Colombia, se comparte con ella el interés por erradicar el narcotráfico. Con Bolivia, un interés opuesto es lo relacionado

al cultivo de coca: mientras el Perú tiene el interés por erradicarlo, el presidente boliviano promulga leyes que promueven el cultivo de la planta; no obstante, existen intereses comunes como la mejora y preservación de los recursos naturales compartidos como el Lago Titicaca.

Conservación de los enemigos. Chile es el principal rival del Perú a nivel competitivo, por lo que puede ser considerado una referencia para mejorar el desarrollo en diversos sectores o industrias. Asimismo, se ha tenido disputas por denominaciones de origen de productos bandera peruanos como el caso del pisco peruano. Aunque esta disputa fue resuelta a favor del Perú; la alerta de nuevas ocurrencias es permanente, principalmente con otros productos como la chirimoya y lúcuma; o que incluso utilicen indebidamente destinos turísticos para impulsar la industria turística chilena.

Por su parte, Colombia es un país fronterizo que en los últimos años ha desarrollado una mayor competitividad en los rubros de hidrocarburos, tecnología e innovación; además de caracterizarse por tener una población proclive a la cordialidad con el visitante extranjero.

3.1.4. Influencia del análisis en la Industria del Turismo en el Perú

Para la industria del turismo peruano, los TLC son importantes porque permiten sacar ventaja sobre los acuerdos bilaterales con otros países, haciendo que el Perú genere expectativa en el mundo tanto a nivel de negocios como en el intercambio de flujo de turistas con los países firmantes de cada TLC. Asimismo, la implementación de un Plan Estratégico Nacional de Turismo alineado a un Plan Estratégico de Desarrollo Nacional impulsa la promoción del turismo, la inversión en infraestructura turística y las mejoras del servicio de los operadores turísticos. Esta expectativa de crecimiento de la industria del turismo en el Perú se consolida gracias a su ubicación geográfica en Sudamérica, que permite tener una gran biodiversidad desconocida en otros continentes. Asimismo, los recursos históricos que posee el Perú forman una parte importante de la oferta del Perú al mundo; generando una mayor diversidad de centros turísticos. Cabe destacar la derrota del terrorismo en los años 90

que logró pacificar el país y el desarrollo económico sostenido de las últimas décadas, factores que han permitido mejorar la calidad de los servicios turísticos en infraestructura, aunque aún hay mucho por desarrollar.

Sin embargo, hay factores relevantes que frenan el crecimiento de la industria del turismo en el Perú. Por un lado, la baja inversión en tecnología e innovación, una seria restricción en un mundo globalizado ya que limita el acceso a servicios modernos que todo turista necesita. Por otro lado figura la recesión de la economía mundial pues influye negativamente en el crecimiento de la demanda de turismo receptivo en el Perú. Además, los competidores de la industria turística del Perú que están en constante innovación y hasta ahora han logrado capitalizar más las visitas turísticas que el Perú. Por último, la posibilidad (aunque lejana) de conflictos bélicos incrementa la inseguridad y el miedo de los turistas receptivos e internos del Perú.

3.2. Análisis Competitivo del Perú

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

3.2.1. Condiciones de los factores

En 2015, según cifras del INEI, la Población Económicamente Activa (PEA) alcanzó aproximadamente 16.5 millones de personas, lo cual representa una tasa de crecimiento de 1.0 % promedio entre 2010 y 2015. En cifras absolutas equivale a 153,000 personas cada año. Con relación a la PEA, se sabe que el 76.3 % se halla en el área urbana y el 23.7 % en el área rural.

En cuanto al desempleo, según el mismo informe de INEI (2015, setiembre), del total de la PEA registrada, se encuentran ocupados aproximadamente 15.9 millones de personas (96.5 %) y desocupadas aproximadamente 579,000 personas (3.5 %). Del total de la PEA,

tienen empleo adecuado aproximadamente 8.4 millones de personas (53 %) y 7.5 millones de personas son subempleados (47 %). Como se desprende de la Figura 5, la tasa de empleo adecuado ha alcanzado el 50.8 %; por el contrario, la tasa de desempleo, aunque se ha reducido, no ha bajado de forma significativa.

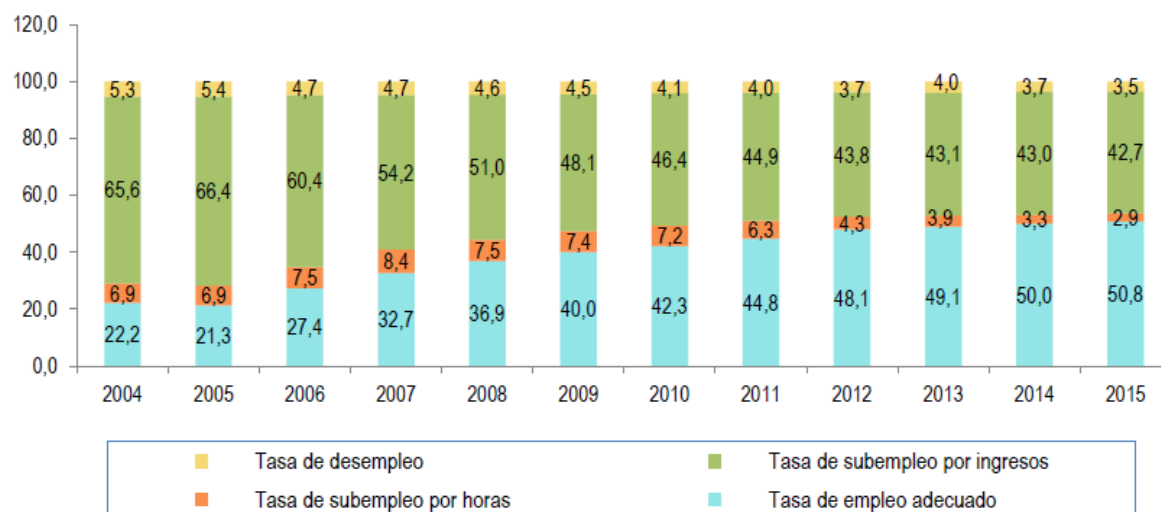


Figura 5. Perú: Tasa de empleo adecuado, subempleo y desempleo, 2004-2015. Tomado de “Evolución de los indicadores de empleo e ingreso 2004-2015,” por Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2016 (www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitaless/Est/Lib1371/Libro.pdf).

Según el índice de competitividad en viajes y turismo del Foro Económico Mundial (EFW, por sus siglas en inglés), el Perú ocupa el puesto 58 en el mundo. Este índice evalúa tanto los atractivos turísticos como los aspectos relacionados con la calidad en los servicios, infraestructura aérea, terrestre y seguridad ciudadana. Aunque se logró escalar 15 posiciones entre 2014 y 2015, aún hace falta desarrollar la cultura turística en la población de manera general y se debe profesionalizar a los trabajadores que brindan servicios, sean del sector turismo o de alguna industria relacionada (Gestión, 2015, 06 de mayo).

Finalmente, se debe señalar que, para 2017, el Estado peruano ha asignado al sector turismo el 0.4 % del presupuesto nacional, el cual asciende a un aproximado de 588.2 millones de soles. Con estos fondos se impulsará los planes regionales de turismo en los departamentos de Amazonas, Cajamarca, Lambayeque, San Martín, Tacna, Tumbes, La Libertad, Puno, Madre de Dios, Ica, Arequipa y Ucayali; se desarrollará la artesanía

implementando Centros de Innovación Tecnológica (CITE) en Lima, Ayacucho y Loreto para fomentar la fabricación de cerámica, textiles, joyería, y madera; por último, se implementará ocho corredores turísticos en regiones como Cajamarca, Junín-Huancavelica, Huánuco-Ucayali, San Martín-Amazonas, Ayacucho-Apurímac, Moquegua-Tacna, Anchas y Pasco (CANATUR, 2016, 11 de octubre).

3.2.2. Condiciones de la demanda

Respecto a la demanda, esta se clasifica en: (a) turismo receptivo o receptor, es el que realizan los extranjeros o no residentes, de un país determinado a otro denominado destino. Desde el punto de vista económico su desarrollo repercute directamente en la inversión, el empleo y la generación de divisas para el país; y (b) turismo interno o doméstico, es el que realizan los residentes de un país al interior de este, que también contribuye al desarrollo del país y la retención de las divisas en este.

Con relación al turismo receptor mundial, según la Organización Mundial del Turismo (2016), los turistas internacionales que más gastan provienen de China, los Estados Unidos, Alemania y el Reino Unido que lideraron en 2015 a nivel mundial, impulsados por la fortaleza de sus monedas y de sus economías. China sigue liderando el turismo emisor mundial, después de registrar año tras año desde 2004 tasas de crecimiento de dos dígitos en su gasto turístico, lo cual ha beneficiado a destinos asiáticos como Japón y Tailandia, así como a los Estados Unidos y a diversos destinos europeos.

El gasto de los viajeros chinos creció un 26 % en 2015 hasta alcanzar los 292,000 millones de dólares, mientras que el total de viajeros creció un 10 % hasta situarse en los 128,000 millones. El gasto turístico del segundo mayor mercado emisor del mundo, los Estados Unidos, alcanzó los 113,000 millones de dólares en 2015, mientras que el número de viajeros creció hasta los 73 millones. El Reino Unido, el cuarto mercado emisor, lideró el crecimiento de la demanda de turismo internacional en Europa, impulsado por una libra

esterlina fuerte con respecto al euro. Los viajes al extranjero de residentes del Reino Unido aumentaron en cinco millones hasta alcanzar los 64 millones en 2015, con un gasto en turismo internacional de 63,000 millones de dólares. En la Figura 6 se muestra el *ranking* de las 10 principales procedencias de turistas internacionales y gastos per cápita durante los años 2014 y 2015.

Rango		Gastos por turismo internacional ¹ (miles de millones \$EEUU)		Monedas locales variación (%)		Cuota de mercado (%)	Población (millones)	Salidas internacionales (millones)		
		2014	2015*	14/13	15*/14	2015*	2015	Series	2014	2015
1	China	234,7	292,2	n/a	26,2	23,2	1.375	VD	116,6	127,9
2	Estados Unidos	105,5	112,9	7,6	7,0	9,0	322	TD	68,2	73,5
3	Alemania	93,3	77,5	2,1	-0,6	6,2	82	TD	83,0	..
4	Reino Unido	62,6	63,3	3,5	8,9	5,0	65	TD	58,4	64,2
5	Francia	48,7	38,4	15,4	-5,6	3,0	64	TD	28,2	..
6	Fed. de Rusia	50,4	34,9	13,7	10,0	2,8	148	VD	45,9	36,8
7	Canadá	33,8	29,4	3,3	0,6	2,3	36	TD	33,5	32,3
8	Corea, Rep. de	23,2	25,0	3,0	15,6	2,0	51	VD	16,1	19,3
9	Italia	28,8	24,4	6,9	1,4	1,9	61	TD	27,2	27,5
10	Australia	26,4	23,5	-1,3	6,9	1,9	24	VD	9,1	9,5

Figura 6. Gastos del turismo internacional 2014-2015.

Tomado de “Cuota de Mercado y Gastos per cápita,” por Organización Mundial del Turismo (OMT), 2016 (<http://www.e-unwto.org/doi/pdf/10.18111/9789284418152>).

Adicionalmente, como se aprecia en la Figura 7, según la Organización del Turismo Internacional (OMT), más de la mitad de las visitas son por motivos de ocio, vacaciones o esparcimiento, lo cual representó el 53 % equivalente a 632 millones de dólares. Alrededor del 14 % de los turistas internacionales indicaron que viajaban por negocios o motivos profesionales, mientras que el 27 % manifestó hacerlo por otros motivos, tales como visitas a amigos y parientes, razones religiosas o peregrinaciones, tratamientos de salud, etc. El 6 % restante no especificó los motivos de sus visitas. En la Figura 8 se aprecia los 10 principales países emisores de turistas hacia el Perú. Asimismo, es notorio que la demanda sea mayormente del continente americano, a excepción de Holanda e Italia; y dentro de los turistas internacionales, los que destinan más gastos al turismo son los Estados Unidos e Italia.

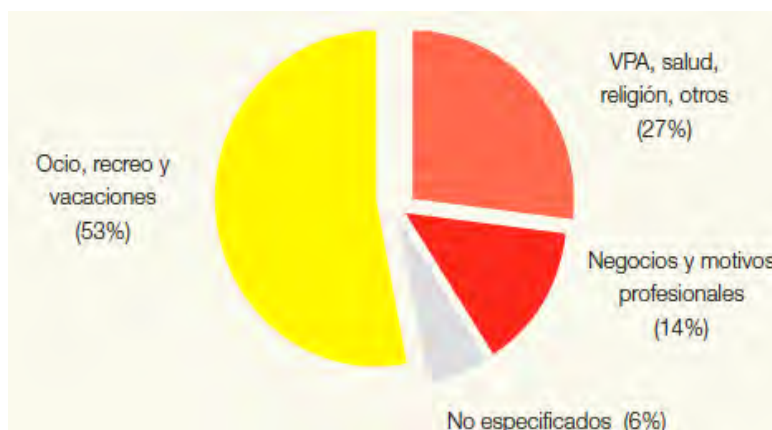


Figura 7. Turismo receptor por motivo de visita 2015.

Tomado de "Turismo 2015," por Organización Mundial del Turismo (OMT), 2016 (<http://www.e-unwto.org/doi/pdf/10.18111/9789284418152>).

País de Residencia	Septiembre		Flujo Adicional 2016 - 2015	Var. % 2016 / 2015	Participación Porcentual 2016
	2015	2016 P/			
Total Turistas Internacionales 1/	270 498	303 223	32 725	12,1	100,0
1 Chile	70 922	82 095	11 173	15,8	27,1
2 Ecuador	19 706	25 200	5 494	27,9	8,3
3 Colombia	12 578	15 802	3 224	25,6	5,2
4 Venezuela	3 755	5 877	2 122	56,5	1,9
5 Brasil	13 892	15 701	1 809	13,0	5,2
6 EE.UU.	38 928	40 422	1 494	3,8	13,3
7 Bolivia	9 629	10 647	1 018	10,6	3,5
8 Italia	4 224	4 983	759	18,0	1,6
9 México	7 916	8 666	750	9,5	2,9
10 Países Bajos (Holanda)	2 612	3 327	715	27,4	1,1

Figura 8. Llegadas de turistas internacionales, según país de residencia.

Tomado de "PENTUR 2016," Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR), 2016 (http://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/turismo/estadisticas/Setiembre_2016.pdf).

La industria del turismo en el mundo no ha dejado de crecer: al margen de que haya o no crisis financiera, esta industria se ha mantenido estable y se prevé que se mantendrá así en el futuro. Según la OMT (2016), el turismo internacional tiene proyección de crecimiento muy rentable a futuro debido a lo siguiente: (a) el turismo internacional representa el 7 % de las exportaciones mundiales de bienes y servicios; (b) la categoría turismo internacional ocupa el tercer puesto de las exportaciones de bienes y servicios del mundo; solo por detrás de combustibles y productos químicos; (c) el crecimiento futuro de flujo turístico hacia destinos emergentes (como el caso de Perú) será el doble de lo que es hacia economías

avanzadas como EE.UU, China o Francia; y (d) la participación del mercado mundial del turismo de destinos emergentes va a crecer hasta 57 % para el año 2030, lo cual equivale a 1,000 millones de llegadas internacionales a destinos emergentes. Además, las diversas actividades o tendencias que el turismo internacional registra como atractivos a futuro son: (a) turismo ecológico, (b) turismo de adultos (sin niños, con mascotas), (c) turismo para adulto mayor, (d) turismo para *millenials*, (e) turismo monoparental, (f) turismo para mujeres solas o en grupo, (g) turismo para familia con niños, (h) turismo masivo, (i) turismo de lujo, (j) turismo religioso, (k) turismo urbano, (l) turismo de compras, y (m) turismo médico.

3.2.3. Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas

El turismo representa una de las principales actividades económicas del Perú, llegando a representar el 3.75 % del PBI durante 2015 (Observatorio Turístico del Perú, 2015). Por parte del Estado, la industria turística se vio favorecida por: (a) la creación de 75 nuevos productos turísticos, lo cual se hizo en coordinación con los representantes de cada región del país relacionada, y (b) la inversión en infraestructura turística por un monto de 241 millones de soles que representa 2.5 veces más que lo invertido el año anterior (Gastulo, 2016). Por parte del sector privado, a lo largo del año se ha llevado a cabo reuniones, convenciones y conferencias en las cuales se busca promover negocios e incentivar el turismo apoyado principalmente en la calidad de servicio (Perú Travel, 2016).

Por su parte, se ha visto cómo países de la región como Chile y Brasil se han enfocado en invertir en infraestructura turística. Chile ha invertido principalmente en aeropuertos, autopistas, líneas férreas y otras obras públicas relacionadas con el turismo (MMA, 2012). Mientras que el Gobierno Federal de Brasil, solamente en el último evento mundial que realizó, invirtió alrededor de 13.6 millones de dólares (Moreno, 2014). Esto es un ejemplo de lo que se logra cuando se tienen claramente definida la industria turística como estratégica dentro de la economía de un país.

3.2.4. Sectores relacionados y de apoyo

Según MINCETUR (2016d) son los Gobiernos Regionales quienes como entidad tienen a su cargo la implementación de los planes estratégicos a través de sus Planes Estratégicos Regionales de Turismo (PERTUR) conforme a lo señalado en la Ley Orgánica de Gobiernos Regionales. Asimismo, el sector turismo cuenta con las siguientes instituciones de apoyo para el desarrollo de sus planes estratégicos: (a) Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR); (b) viceministerio de Patrimonio Cultural e Industrias Culturales, por el Ministerio de Cultura; (c) Servicio Nacional de Áreas Naturales Protegidas por el Estado (SERNANP), por el Ministerio del Ambiente; (d) Promoción del Turismo (PROMPERÚ); (e) Asamblea Nacional de Gobiernos Regionales (ANGR); (f) Asociación de Municipalidades del Perú (AMPE); (g) Cámara Nacional de Turismo (CANATUR); (h) gremio zona turística Noramazónica; (i) gremio zona turística centro; y (j) gremio zona turística sur.

3.2.5. Influencia del análisis en la Industria del Turismo

El Perú está en una situación prometedora ya que mantiene una clase media emergente en aumento, al mismo tiempo que ha disminuido la pobreza y se ha reducido el desempleo. Esto se debe principalmente a la aplicación de políticas macroeconómicas sostenidas en el tiempo que han trascendido los sucesivos gobiernos desde la década de 1990. No obstante, es menester superar la dificultad que se presenta por la baja inversión en tecnología, innovación e infraestructura por parte del sector privado, pues sin ello no es posible tener circuitos turísticos de clase mundial para atender la demanda.

Los turistas son cada vez más exigentes en cuanto a los servicios colaterales que acompañan la experiencia de hacer turismo, por lo tanto, se debe potenciar la propuesta de valor que se ofrece al mundo; esto es de vital importancia si consideramos que la contribución del turismo al PBI del país aumenta lentamente. La idea es acelerar el

crecimiento de la industria turística para diversificar las actividades productivas alrededor de esta, que crezca, se fortalezca y se constituya como la principal fuente de ingresos para la economía del Perú.

3.3. Análisis del Entorno PESTE

3.3.1. Fuerzas políticas, gubernamentales y legales (P)

Con respecto al gobierno del Perú, este mantiene desde hace más de 25 años una política de apoyo al empresariado privado. En cuanto a la industria turística, el MINCETUR es el encargado de asegurar y promover el turismo, y tiene como principales objetivos: (a) promover el desarrollo de las actividades para afianzar el crecimiento económico y desarrollo social del país, (b) velar por el uso racional y sostenible de los recursos culturales y naturales del Perú, (c) promover el crecimiento de la actividad artesanal, y (d) asegurar la preservación de los valores culturales e históricos (Ley 27790, 2002).

Asimismo, a través de la Ley General de Turismo se designa al MINCETUR como el único ente rector de la industria turística a nivel nacional (MINCETUR, 2015d). A su vez, esta misma ley define: (a) el marco legal para la implementación del desarrollo y las regulaciones de la actividad turística; (b) los principios, como pilares que sostienen la actividad turística; y (c) los objetivos de la política estatal (Ley 29408, 2009). Finalmente, la Ley General de Turismo decanta en un reglamento que es aplicable a todos los niveles de Gobierno, entidades e instituciones públicas y privadas relacionadas a la actividad turística y a los prestadores de servicio turístico (Decreto Supremo N.º 003-2010, 2010).

De acuerdo a lo indicado en el PENTUR (MINCETUR, 2016d), una vez definidas las competencias y funciones del Estado, se realizó la transferencia de funciones a los Gobiernos regionales y locales, tal como se indica en el Decreto Supremo N.º 047-2010-PCM; para fortalecer el proceso de descentralización del Estado. En los Gobiernos regionales se establecen Planes Estratégicos Regionales de Turismo (PERTUR) alineados al Plan

Estratégico Nacional de Turismo, que facilitará su implementación. De la misma manera, las municipalidades provinciales y distritales son los principales órganos de gobierno responsables y promotores del desarrollo del turismo local (MINCETUR, 2016b).

Un aspecto a considerar es que, para enfrentar la inseguridad ciudadana, la cual ha ido en aumento en los últimos ocho años tal como se aprecia en la Figura 9, se ha creado el Consejo Nacional de Seguridad Ciudadana (CONASEC), un organismo de la Presidencia del Consejo de Ministros (PCM) cuya principal función es formular, conducir y evaluar políticas y planes de alcance nacional relacionadas a la seguridad ciudadana (PCM, 2016).

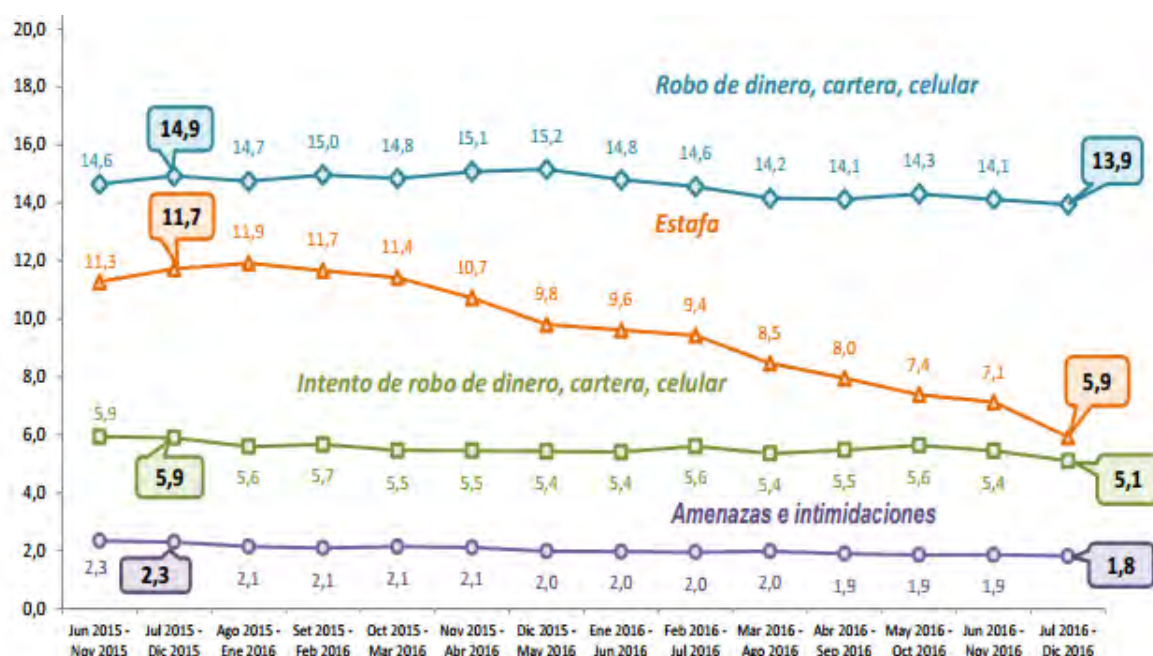


Figura 9. Población del área urbana víctima, por tipo de hecho delictivo. Tomado de “Comportamiento de los indicadores,” por Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2017 (https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/01-informe-tecnico-n01_estadisticas-seguridad-ciudadana-jul-dic2016.pdf).

3.3.2. Fuerzas económicas y financieras (E)

Una de las estrategias que más impulsó el desarrollo económico del Perú en las últimas décadas ha sido la firma de acuerdos comerciales (TLC) con diversos países y organismos, que han abierto fronteras para el intercambio de diversos productos y servicios.

En la Tabla 16 se visualizan los 21 TLC (firmados a la fecha), los que dinamizan las

importaciones-exportaciones; incrementando el número de viajes entre los países firmantes, hechos que impactan de manera positiva el flujo de turismo receptivo.

Tabla 16

Tratados de Libre Comercio firmados por el Perú

	País / Organismo multilateral	Inicio Vigencia
1	Comunidad Andina	1969
2	Organización Mundial de Comercio (OMC)	1994
3	Foro de Cooperación Económica Asia-Pacífico (APEC)	1998
4	Cuba	2000
5	Mercado Común del Sur - Mercosur	2005
6	Chile	2006
7	EE.UU.	2006
8	Canadá	2008
9	Singapur	2008
10	Estados de la Asociación Europea de Libre Comercio (EFTA)	2010
11	México	2011
12	China	2011
13	Corea	2011
14	Tailandia	2011
15	Japón	2012
16	Panamá	2012
17	Unión Europea	2013
18	Costa Rica	2013
19	Venezuela	2013
20	Alianza del Pacífico	2011
21	Honduras	2017

Nota: Adaptado de "Acuerdos Comerciales del Perú," por Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR), 2015a (www.acuerdoscomerciales.gob.pe/index.php?option=com_content&view=category&layout=blog&id=36&Itemid=27).

De acuerdo al Banco Central de Reserva del Perú (BCRP, 2016b), se proyectó que la economía mundial crecería en un 3.1 % para el año 2016, la tasa de crecimiento más baja desde el año 2009. Asimismo, se destaca el menor crecimiento estimado para Estados Unidos y el deterioro en las perspectivas de Japón y Reino Unido. Para el caso de las economías emergentes, destaca la tendencia a la baja del crecimiento del PBI de Brasil. Para los años 2017 y 2018 se estima una recuperación gradual, con tasas de crecimiento de 3.5 % y 3.6 %, respectivamente.

Por otro lado, el PBI local registró un crecimiento de 3.9 % en el primer cuatrimestre de 2016, impulsado principalmente por los sectores primarios, los cuales se expandieron en 7 %; con ello, la tasa de crecimiento del PBI fue del 4.0 % para el año 2016. En la Figura 10 se visualiza la evolución del PBI nacional respecto a la demanda interna, lo cual indica una brecha diferenciada que el Estado cubre con gasto público.

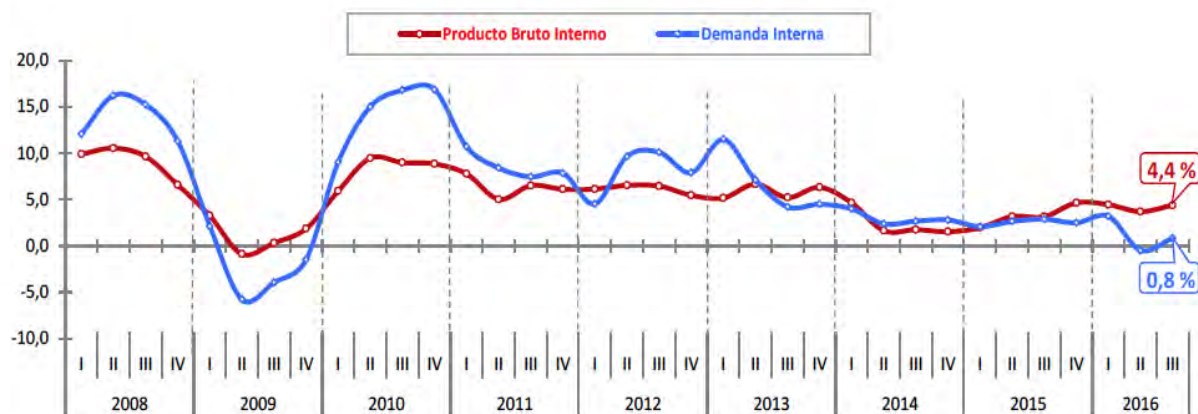


Figura 10. Producto Bruto Interno y Demanda Interna, 2008_I – 2016_III. Tomado de “Informe Técnico N.º 04 Cuentas Nacionales,” por Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2016, noviembre (https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/boletines/informe-tecnico-n04_pbi-trimestral_2016iii.pdf).

Según el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI, 2016, noviembre), en el tercer trimestre de 2016 el valor agregado bruto de la actividad alojamiento y restaurantes aumentó 2.6 % respecto al mismo periodo de 2015; principalmente por el crecimiento de los servicios de alojamiento en 4.4 % y restaurantes en 2.2 %. La mayor demanda de los servicios de alojamiento (4.4 %) fue generada tanto por el turismo interno como externo. El incremento en 2.2 % del subsector restaurantes se asoció a la mayor demanda en los establecimientos de comida rápida, restaurantes turísticos, ampliación de horarios para el servicio de atención, entre otros. Asimismo, los resultados acumulados al tercer trimestre de 2016 fueron de 2.7 %, lo cual se atribuye al buen desempeño de los servicios de alojamiento (4.4 %) y restaurantes (2.3 %). De igual modo, en los cuatro últimos trimestres se registró una tasa de 2.7 %, a lo cual corresponde un incremento de 4.1 % para los servicios de alojamiento

y de 2.4 % para el servicio de restaurantes. En la Figura 11 se detalla la evolución del valor agregado de las actividades alojamiento y restaurantes respecto del PBI nacional.

Actividades	2016/2015				
	I Trim.	II Trim.	III Trim.	Acumulado al III Trim.	4 últimos Trim.
Alojamiento y restarurantes	2,9	2,5	2,6	2,7	2,7
Alojamiento	4,2	4,6	4,4	4,4	4,1
Restaurantes	2,7	2,1	2,2	2,3	2,4

Figura 11. Alojamiento y Restaurantes: Valor Agregado Bruto.

Tomado de “Informe Técnico N.º 04 Cuentas Nacionales”, por Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2016, noviembre (https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/informe-tecnico-n04_pbi-trimestral_2016iii.pdf).

Por otro lado, se debe señalar que existe informalidad en las empresas del país, en ese contexto, la industria del turismo no es la excepción, ya que se sabe que casi el 50 % de agencias de turismo son informales, estas atienden a 1.5 millones de turistas de NSE C, D y E y se encuentran ubicadas principalmente en el Cusco (El Comercio, 2016, 04 de febrero). Obviamente, bajo esta realidad no se puede garantizar la calidad de los servicios turísticos que se brindan en la industria.

3.3.3. Fuerzas sociales, culturales y demográficas (S)

Entre los aspectos positivos de las fuerzas sociales, culturales y demográficas que favorecen al turismo están: (a) el crecimiento de la clase media en la sociedad peruana, pues cada vez son más las personas cuya capacidad de gasto les permite viajar a lo largo del territorio nacional; (b) el hecho de ser el primer destino culinario del mundo al año 2016; (c) la autoestima de la población peruana como efecto colateral por la riqueza en atractivos turísticos, naturales y gastronomía que la predispone a recibir con alegría al visitante, sobre todo extranjero; (d) la no existencia de conflictos religiosos o étnicos; (e) la apertura del país hacia la globalización; y (f) registrar el mayor desarrollo económico sostenido en la región.

Por otro lado, no suma a favor del turismo: (a) la inseguridad ciudadana, pues genera mala imagen, la cual es difícil de recuperar; (b) la existencia de redes de corrupción en los tres poderes del Estado, ya que merma la confianza del turista de negocios y evidencia la informalidad existente en todos los sectores; (c) la cantidad insuficiente de aeropuertos de categoría internacional que genera congestión en la recepción de turistas en el aeropuerto Jorge Chávez; (d) la falta de cultura turística en la población peruana; y (e) insuficiente personal profesional a lo largo de toda la cadena de valor que presta el servicio turístico.

3.3.4. Fuerzas tecnológicas y científicas (T)

El desarrollo y explotación de ciencia y tecnología en el Perú ha sido bajo en los últimos dos gobiernos pues la inversión en innovación tecnológica fue escasa como lo ha sido en general en todo el sector estatal y privado en el país. El Perú sólo invierte el 0.16 % del PBI en Investigación y Desarrollo en comparación con países vecinos como Chile, con 0.4 %; México, con 0.5 % y Colombia, con 0.2 %. Para contrarrestar esta situación, el Estado peruano ha promulgado la ley N.º 30309, que busca incentivar la inversión del sector privado en Investigación y Desarrollo mediante beneficios tributarios.

Por otra parte, a raíz de la entrada del nuevo gobierno, hay un interés más concreto por parte del Estado, ya que en enero 2017 el MINCETUR ganó el 3.º puesto en el concurso *The AppTurism Awards*, un concurso internacional de turismo celebrado en España y que premia a las mejores aplicaciones que ayuden a mejorar la experiencia de los viajeros. El aplicativo se llama Perú Travel, tiene información turística sobre las regiones del país, detalles sobre qué hacer y a dónde ir según los intereses de cada viajero, y todo esto en los idiomas español, inglés y portugués (Secretaría de Estado de Turismo, 2017).

Sin embargo, subyacen las limitaciones existentes en cuanto a cobertura de comunicaciones en todo el territorio, pues aún existen zonas del país donde la comunicación

vía celular o internet es insuficiente o inexistente. Incluso hay zonas que no cuentan con agua potable ni electricidad.

3.3.5. Fuerzas ecológicas y ambientales (E)

El cambio climático y el cuidado que se le brinda a los recursos naturales son un problema de carácter mundial. Estos afectan la calidad de los servicios turísticos, agravan las condiciones meteorológicas y, por ende, afectan el crecimiento económico del país. En ese sentido, el Ministerio del Ambiente (MINAM, 2016) indicó que el Perú se vería afectado negativamente en: (a) la pérdida del 22 % de la superficie glaciaria, (b) la extinción de la flora y fauna biodiversa de la Amazonía, (c) la pérdida de cultivos vulnerables al cambio climático, (d) la destrucción de la infraestructura vial, (e) la reducción al 60 % del volumen actual de agua, y (f) los incendios forestales y expansión de plagas.

Asimismo, el Estado aprobó, a través del Decreto Supremo N.º 014-2011, la implementación del Plan Nacional de Acción Ambiental elaborado por el MINAM. Este órgano (MINAM, 2011) definió para el Plan Nacional de Acción Ambiental (PLANAA) un periodo de alcance del 2011 al 2021, y su objetivo estratégico es:

Mejorar la calidad de vida de las personas, garantizando la existencia de ecosistemas saludables, viables y funcionales en el largo plazo; y el desarrollo sostenible del país, mediante la prevención, protección y recuperación del ambiente y sus componentes, la conservación y el aprovechamiento sostenible de los recursos naturales, de una manera responsable y congruente con el respeto de los derechos fundamentales de la persona (p. 48).

Del mismo modo, el MINAM (2011) a través de su PLANAA ha definido objetivos específicos que buscan aterrizar y concretar el plan de 10 años. Estos objetivos son: (a) lograr la conservación y aprovechamiento sostenible del patrimonio natural, (b) asegurar la calidad ambiental adecuada para la salud y desarrollo integral de las personas, (c) afianzar la

gobernanza ambiental y el Sistema Nacional de Gestión Ambiental, (d) obtener un alto índice de conciencia y cultura ambiental en la sociedad, y (e) lograr el desarrollo ecoeficiente de los sectores público y privado.

3.4. Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE)

Tabla 17

Matriz EFE de la Industria del Turismo Peruano

	Factores determinantes de éxito	Peso	Valor	Ponderación
Oportunidades				
1	Estimulación de inversiones privadas, como consecuencia del crecimiento económico sostenido y estabilidad macroeconómica del Perú.	0.15	2	0.30
2	Tendencias mundiales de turismo orientado hacia segmentos de turismo cultural, naturaleza, negocios, gastronómico, vivencial y de lujo.	0.15	1	0.15
3	Crecimiento de la demanda turística a nivel mundial de forma sostenida y con proyecciones positivas.	0.10	2	0.20
4	Buena relación bilateral entre Perú y los países que más gastan en turismo.	0.15	1	0.15
5	Reducción de la demanda turística en Europa a causa de atentados terroristas y tensión política.	0.05	1	0.05
Subtotal		0.60		0.85
Amenazas				
1	Presencia de inseguridad ciudadana, conflictos sociales, narcotráfico y terrorismo.	0.10	1	0.10
2	Posibilidad de controversia con países vecinos por la denominación de origen de productos bandera peruanos.	0.15	1	0.15
3	Agudización de la crisis internacional, especialmente en los mercados europeos emisores de turismo receptivo que afectan negativamente la demanda turística.	0.05	1	0.05
4	Cambios climáticos, calentamiento global y desastres.	0.05	1	0.05
5	Conflictos bélicos con países fronterizos.	0.05	2	0.10
Subtotal		0.40		0.45
Total		1.00		1.30

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

En la Tabla 17 se visualiza que tanto en oportunidades como amenazas, en su mayoría, tienen valor 1 y las demás valor 2; con una ponderación de 1.3, lo cual se evidencia que la industria turística en el Perú no está mitigando las amenazas y está haciendo poco o nada por aprovechar las oportunidades.

3.5. La Industria del Turismo y sus Competidores

3.5.1. Poder de negociación de los proveedores

Los proveedores tienen un alto nivel de negociación frente al sector, debido principalmente a que no son controlados de manera permanente por ninguna entidad; de manera tal que los precios y calidad de servicio son establecidos por el mercado. Los principales proveedores de servicio turístico son: (a) empresas de transporte aéreo, (b) empresas de transporte terrestre, (c) agencias de turismo, (d) hoteles, (e) restaurantes, y (f) los organismos estatales y privados promotores del turismo.

En cuanto a los alojamientos, existen distintos tipos como hoteles, hostales y alquiler de casas; de acuerdo a la zona del destino turístico. Asimismo, los precios de alojamientos difieren en función a la zona, el tipo de alojamiento, la calificación del alojamiento y el servicio adicional que pudiese brindar uno sobre los demás. Al 31 de diciembre de 2016 se tienen registrados 2,799 alojamientos clasificados y 16,881 alojamientos no clasificados; lo que hace un total de 19,680 establecimientos a nivel nacional. En la Tabla 18 se puede apreciar la capacidad de alojamientos colectivos y privados por cada uno de los departamentos del Perú al 31 de diciembre del 2016.

En el Perú existen 5,729 agencias de viaje y operadores turísticos formalizados, de los cuales la calidad y precio por cada zona turística no son tan variables. La diferencia que pudiese haber en el precio de los servicios turísticos es exclusivamente por comodidad y servicios adicionales que pudiese necesitar o preferir el cliente (APOTUR, 2016). Por otro lado, sí existe una diferenciación en el precio respecto de una zona turística frente a otra según el acondicionamiento, mantenimiento y estado en el que se encuentra el destino turístico.

Tabla 18

Capacidad instalada de los establecimientos de hospedaje colectivo y privado

	Clasificados		No Clasificados		Total Departamental	
	N.º Estable	N.º Habita	N.º Estable	N.º Habita	N.º Estable	N.º Habita
Amazonas	45	812	239	2906	284	3718
Ancash	238	4653	537	5928	775	10581
Apurímac	24	602	488	4039	512	4641
Arequipa	291	5986	978	9801	1269	15787
Ayacucho	26	707	335	3521	361	4228
Cajamarca	154	3620	493	6227	647	9847
Callao	22	707	239	2812	261	3519
Cusco	249	7333	1573	15394	1822	22727
Huancavelica	3	59	138	1825	141	1884
Huánuco	44	1047	424	5598	468	6645
Ica	209	4979	550	6779	759	11758
Junín	35	684	1033	12429	1068	13113
La Libertad	317	6438	658	5846	975	12284
Lambayeque	251	5250	303	3512	554	8762
Lima Metropolitana	361	16897	3836	40081	4197	56978
Lima Provincia	29	869	886	9294	915	10163
Loreto	83	1959	624	6411	707	8370
Madre De Dios	7	146	256	3809	263	3955
Moquegua	30	534	174	2041	204	2575
Pasco	13	201	283	3498	296	3699
Piura	79	2045	734	8064	813	10109
Puno	108	2722	561	5767	669	8489
San Martín	45	1128	618	8210	663	9338
Tacna	95	2299	355	3799	450	6098
Tumbes	19	897	174	2010	193	2907
Ucayali	22	882	392	4795	414	5677
Perú	2799	73456	16881	184396	19680	257852

Nota. Adaptado de “Perú 2016 Capacidad Instalada de los Establecimientos de Hospedaje Colectivo y Privado,” por Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR), 2016c (<http://consultasenlinea.mincetur.gob.pe/estaTurismo/Index.aspx?po=capacidadOfertada/consulta/frmCapacidadOfertada.aspx?id=11124>).

De las agencias turísticas existentes, solo 47 están asociadas a APOTUR Perú, la cual es el interlocutor válido con las autoridades, organismos de turismo y el sector privado de turismo con el objeto de desarrollar y mejorar la oferta turística peruana a fin de asegurar una

mejor calidad de servicio que se ofrece al turista. Sin embargo, según APAVIT, en el país aún hay entre un 55 % y 60 % de agencias de viajes informales que alteran el mercado con variaciones de las tarifas y calidad de los servicios (Hurtado, 2011).

En lo que respecta a los restaurantes, el Perú cuenta con alrededor de 220,000 establecimientos dedicados al expendio de alimentos y bebidas; cifra que ha sido impulsada gracias al éxito de la gastronomía peruana a nivel mundial. Es importante mencionar que solo un 30 % de los restaurantes se encuentran categorizados, por lo que se han establecido planes de acción para estandarizar y clasificar los restantes (Agencia Peruana de Noticias, 2009).

Con referencia a los centros arqueológicos, el Ministerio de Cultura (1999) tiene registrados 109 centros arqueológicos que son administrados por dicho Ministerio. Asimismo, se tiene el dato que hay cerca un millón de visitantes extranjeros a dichos centros arqueológicos, a diferencia de los visitantes peruanos que ascienden a 1.9 millones (INEI, 2015, setiembre). Por otro lado, se ha identificado que hay más de 1,200 km de zonas arqueológicas intangibles que han sido invadidas por asentamientos humanos, lo cual afecta el patrimonio cultural (Contraloría General del Perú, 2015).

Respecto a los servicios de transporte, el Ministerio de Transporte y Comunicaciones (2016) tiene registradas 446 empresas dedicadas al servicio de transporte de turismo por tierra. Asimismo, existen 34 líneas comerciales que permiten el transporte de visitantes extranjeros al Perú, las cuales tienen variedad en el costo de sus pasajes. En la Tabla 19 se visualizan, de manera ascendente, las aerolíneas más baratas que se ofrecen en el mercado aéreo peruano, esta evaluación se determinó en función a la oferta de vuelos baratos respecto al número de búsquedas de vuelo sobre la aerolínea. También, se puede apreciar que si bien Viva Colombia tiene menor búsqueda en el Perú, es la que tiene el mejor precio en el mercado; en contraposición la más buscada es Latam aunque no necesariamente la más barata para el mercado peruano.

Tabla 19

Ranking de aerolíneas más baratas en el Perú

Código	Aerolínea	% Búsquedas	% la más barata
FC	Viva Colombia	1.7	41.4
P9	Peruvian	52.0	33.7
PU	Plus Ultra	0.9	29.3
AV	Avianca	87.6	27.3
W4	LC Perú	28.6	23.2
LA	Latam	98.7	22.3
4°	InterJet	4.6	22.1
H2	Sky Airline	6.8	20.8
NK	Spirit Airlines	2.8	17.8
2I	Star Perú	33.6	14.7
CM	Copa	26.4	12.1
AA	American Airlines	22.0	12.1
B6	JetBlue	5.8	12.0
AF	Air France	13.0	11.7
PZ	TAM Paraguay	3.9	10.1
AM	Aeroméxico	22.7	9.5
KL	KLM	14.1	9.3
EQ	TAME	7.1	8.5
AC	Air Canadá	8.1	8.4
AR	Aerolíneas Argentinas	13.1	7.8

Nota. Adaptado de “Ranking de las aerolíneas más baratas en Perú,” por Trabber Perú, 2017 (<https://www.trabber.pe/aerolineas/>).

3.5.2. Poder de negociación de los compradores

El poder de negociación de los compradores es bajo ya que los atractivos turísticos peruanos son únicos en el mundo; sin embargo, los precios de los paquetes turísticos, hoteles, agencias de viajes, pasajes aéreos, etc., pueden disminuir según la estacionalidad turística en cada región.

En contraparte, el turismo interno tiene mayor poder de negociación ya que los paquetes turísticos son adquiridos en el Perú y pueden tener más ofertas de servicios turísticos que le permitan negociar precios. Además, es importante considerar que existen

muchas agencias de turismo informales que ejercen competencia desleal en cuanto al precio, con lo cual el poder del comprador aumenta.

3.5.3. Amenaza de los sustitutos

La amenaza de los sustitutos es baja, ya que los productos sustitutos son bienes o servicios diferentes que llevan a cabo funciones idénticas o similares a las del producto al que se hace referencia, tomando en consideración la dificultad para perfilar los límites de lo que es un producto turístico, en tanto que este depende totalmente de la percepción de cada consumidor y de su propia experiencia en el consumo. Se puede establecer que “casi todos los productos turísticos son, a su vez, sustitutos de otros y es posible afirmar que no existen productos sustitutos sino que todos los productos son, a su vez, competidores directos” (OMT, 2010). Así, un producto de alojamiento no es sustituible por otro alojamiento en una zona determinada, uno y otro no actúan como sustitutos, sino como competidores, pero, posiblemente, en nichos de mercado distintos. Del mismo modo, un asiento en clase ejecutiva de una compañía aérea para un vuelo determinado no es exactamente sustituible por un vuelo en el mismo avión, pero en clase turista. No obstante, y en la medida de que se trata de experiencias, no se puede establecer fácilmente cuando un producto es sustituto de otro, sino que más bien cabe interpretar que todos compiten en un mercado abierto y donde todos son, por una u otra razón, competidores directos.

3.5.4. Amenaza de los entrantes

La amenaza de entrantes es alta, ya que las barreras de entrada son bajas, cada país puede explotar sus atractivos de forma creativa e innovadora y valerse de la tecnología de información y comunicación (TIC) para difundirla a nivel mundial y constituirse en competidores del Perú en cuanto al turismo.

Un nuevo entrante al sector obedece al concepto de viaje de turismo de lujo hacia el espacio exterior. Blue Origin es la empresa de servicios turísticos espaciales que fue fundada

por Jeff Bezos (dueño de Amazon) que informó en marzo de 2016 que, según el plan, las pruebas experimentales serían en 2017 y los vuelos con pasajeros en 2018. Existe otras dos compañías en este rubro, una es Virgin Galactic de Richard Branson y la otra es XCor Aerospace, ambas con planes de iniciar vuelos en 2017 (El Comercio, 2016, 09 de marzo).

Otra amenaza proviene también del mundo de la tecnología, el turismo con realidad virtual (VR), que permite tener la experiencia de viajar sin moverse de un sitio. Aunque está en etapa experimental, hay casos de pruebas piloto realizadas en España. Más temprano que tarde veremos soluciones que mediante visitas virtuales harán *marketing* digital promocional para visitar en vivo atractivos turísticos de cada país (Montes, 2016). En el año 2015, la oficina de turismo de British Columbia (Canadá) lanzó la campaña The Wild Within VR Experience de Destination BC en las ferias, congresos y exposiciones, por la cual ofrecían la experiencia de sumergirse en el Parque Natural del Oso (Costa del Pacífico) y escoger su propio camino dentro del mismo, eludiendo peligros y acercándose a los atractivos del parque. En el 2014, la cadena de hoteles Marriot realizó un lanzamiento en algunas ciudades en EE.UU. mediante unas “cabinas de teletransportación”, películas en 360° y *renders* en 3D, los visitantes podían estar en una playa en Hawái o en el piso 42 de un edificio en Londres y podían percibir sensaciones de lluvia en la cara, sonidos del viento entre otras sensaciones (Rodríguez, 2015).

3.5.5. Rivalidad de los competidores

De acuerdo con el Foro Económico Mundial (WEF), la competitividad turística se define como un conjunto de factores y políticas que permiten el desarrollo sostenible de la industria del turismo que, a su vez, contribuye al desarrollo y la competitividad de un país. En ese sentido, el WEF define al Índice de Competitividad de Viajes y Turismo (TTCI, por sus siglas en inglés) como el conjunto de factores y políticas que permiten el desarrollo sostenible de un país, lo que a su vez contribuye al desarrollo y la competitividad de este. El TTCI es

usado para la medición de la competitividad considerando cuatro índices prioritarios: (a) entorno propicio, (b) políticas y condiciones favorables, (c) infraestructura, y (d) recursos humanos, culturales y naturales; los cuales a su vez cuentan con 14 subíndices como se muestra en la Figura 12, este marco de trabajo permite ver una imagen completa del estado actual de la competitividad turística de un país. En el caso del reporte del año 2017 respecto a la competitividad del sector turismo en 136 países, el Perú en los últimos años ha estado implementando políticas que han permitido aumentar su nivel de competitividad de la industria, lo que lo ha posicionado como un país emergente en la región.

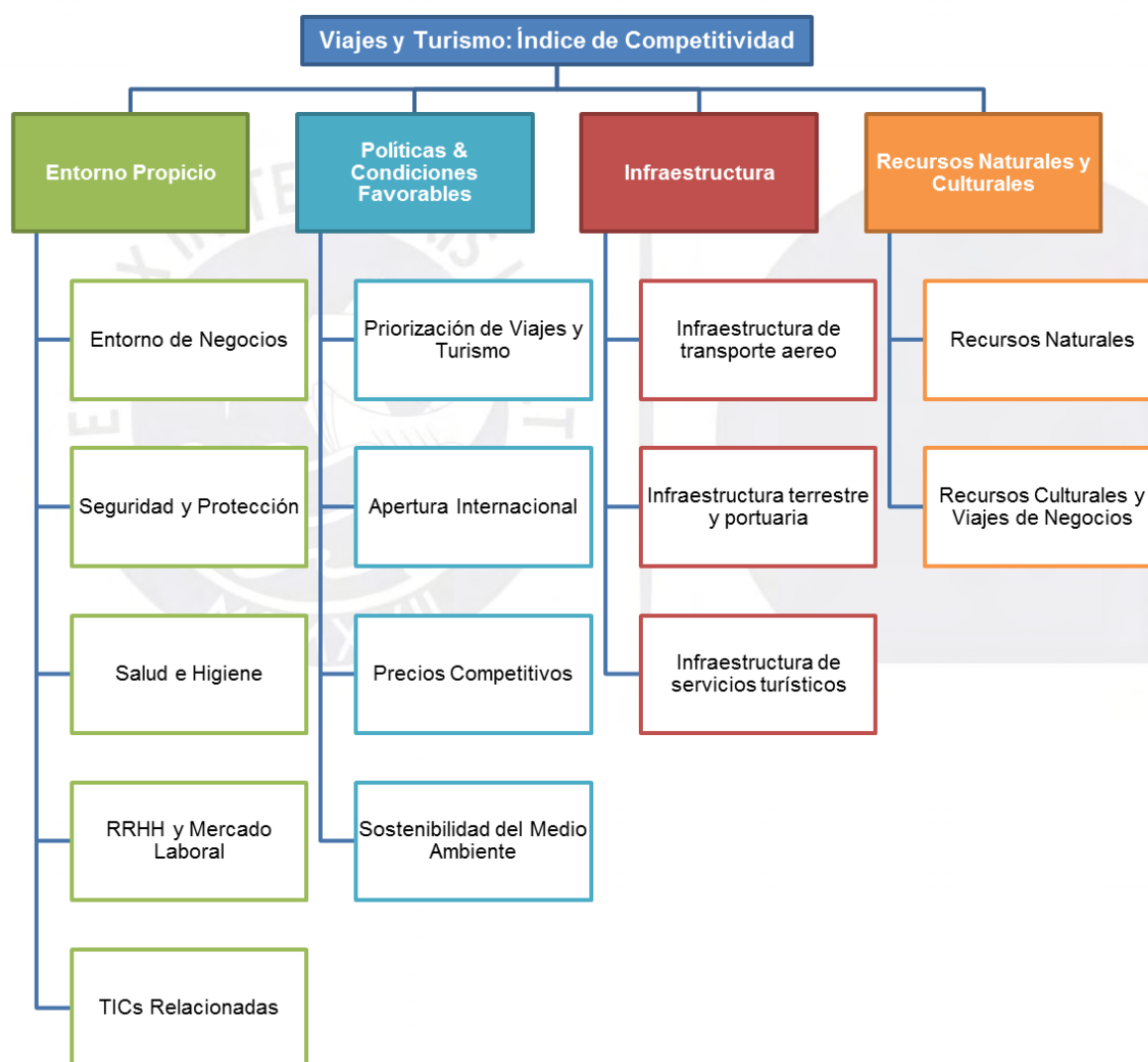


Figura 12. El marco de Índices de Competitividad de Viajes & Turismo 2017. Adaptado de “Travel & Tourism Competitiveness Index 2017,” por Foro Económico Mundial (WEF), 2017 (http://www3.weforum.org/docs/WEF_TTCR_2017_web_0401.pdf).

En el reporte *Travel & Tourism Competitiveness Report 2017*, el Perú ha escalado hasta la posición 51 en el *ranking* mundial, subiendo siete posiciones en comparación con el mismo reporte de 2015, tal como se muestra en la Tabla 20, donde se identifica también a sus competidores directos a nivel regional de acuerdo a su puesto en el *ranking*. Estos serían Brasil, con el puesto 27; Chile, con el puesto 48 y Argentina, con el puesto 50.

Tabla 20

Índice de competitividad de viajes y turismo en América del Sur 2017

País	Posición			
	2011	2013	2015	2017
Brasil	52	51	28	27
Chile	57	56	51	48
Argentina	60	61	57	50
Perú	69	73	58	51
Colombia	77	84	68	62
Uruguay	58	59	63	77
Bolivia	117	110	100	99
Surinam	-	100	101	--
Guyana	98	110	104	--
Venezuela	106	113	110	104
Paraguay	123	115	113	110

Nota. Adaptado de "PENTUR 2025," por Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo (PROMPERÚ), 2016, noviembre, a (http://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/turismo/documentos/PENTUR/PENTUR_Final_JULIO2016.pdf).

Por otro lado, la Organización Mundial del Turismo (OMT, 2016) tomó en cuenta los siguientes factores como indicadores comparables de competitividad de la industria turística: (a) turismo receptor, (b) turismo interno, (c) turismo emisor, (d) industrias turísticas, (e) empleo y (f) indicadores macroeconómicos complementario. Considerando ello, en la Tabla 21 se aprecian las llegadas internacionales de turistas a América del Sur, con resultados bastante dispares según los destinos. Por su parte, Paraguay casi dobló el número de llegadas, aunque partía de una base más modesta, mientras Chile presentaba un incremento del 21.88 % y Colombia del 16.10 %, con lo que eran los más significativos. Por su parte Perú y Uruguay registraron un incremento del 7.50 % y del 3.39 % respectivamente, mientras que Argentina y Brasil registraron ligeros descensos para el año 2015.

Tabla 21

Llegadas de Turistas Internacionales en América del Sur

Destinos	Llegadas de Turistas Internacionales				Crecimiento 2014-2015
	2010	2013	2014	2015	
Brasil	5,161	5,813	6,430	6,306	-1.93 %
Argentina	5,325	5,246	5,931	5,736	-3.29 %
Chile	2,801	3,576	3,674	4,478	21.88 %
Perú	2,299	3,164	3,215	3,456	7.50 %
Colombia	2,385	2,288	2,565	2,978	16.10 %
Uruguay	2,349	2,684	2,682	2,773	3.39 %
Ecuador	1,047	1,364	1,557	1,542	-0.96 %
Paraguay	465	610	649	1,215	87.21 %
Bolivia	679	798	871	-	-
Venezuela	526	986	857	-	-
Surinam	205	249	252	228	-9.52 %
Guyana	152	200	206	207	0.49 %
Guyana Francesa	189	180	185	199	7.57 %
América del Sur	23,229	27,158	29,073	30,773	

Nota. Adaptado de: "Panorama OMT del Turismo Internacional Edición 2016," por Organización Mundial del Turismo (OMT), 2016 (<http://www.e-unwto.org/doi/pdf/10.18111/9789284418152>).

Asimismo, tomando en cuenta los ingresos en dólares por turismo internacional en América del Sur de la Tabla 22, las tres primeras posiciones pertenecen a Brasil, Argentina y Colombia, y el cuarto lugar a Perú. Además, podemos identificar que, si bien Colombia tiene menos ingresos de turistas al año en comparación con Perú, este tiene una mejor capitalización de los mismos ya que sobrepasa al Perú en aproximadamente 1,000 millones de dólares de ingresos por turismo internacional.

3.6. La Industria del Turismo y sus Referentes

A continuación, se presenta el análisis de algunos países líderes en la industria turística a nivel internacional a los cuales se les denomina referentes, con el propósito de comprender el contexto global en el que se desenvuelven y descubrir cómo aseguran su éxito. Para la selección de los países referentes se consideraron los cuatro índices de competitividad definidos por el WEF en su reporte del año 2017: (a) entorno propicio, (b) políticas y condiciones favorables, (c) infraestructura, y (d) recursos humanos, culturales y naturales.

Tomando en consideración dichos índices fueron seleccionados de acuerdo al *ranking* mostrado en la Tabla 23 los siguientes países de referencia: (a) Francia, por la cantidad de turismo receptivo; (b) España, por su innovación y patrimonio histórico; y (c) Alemania, por la innovación, modernidad e infraestructura.

Tabla 22

Ingresos por Turismo Internacional en América del Sur

Destinos	Ingresos por Turismo Internacional (millones US\$)			
	2010	2013	2014	2015
Brasil	5,261	6,474	6,843	5,844
Argentina	4,942	4,313	4,624	4,400
Colombia	2,797	3,611	3,825	4,245
Perú	2,008	3,009	3,077	3,320
Chile	1,645	2,181	2,259	2,408
Uruguay	1,509	1,921	1,757	1,777
Ecuador	781	1,246	1,482	1,551
Paraguay	217	273	284	484
Bolivia	379	574	652	711
Venezuela	831	858	643	575
Surinam	61	84	95	88
Guyana	80	77	79	65
Guyana Francesa	-	-	-	-
América del Sur	20,599	27,158	29,073	30,773

Nota. Adaptado de: “Panorama OMT del Turismo Internacional Edición 2016,” por Organización Mundial del Turismo (OMT), 2016 (<http://www.e-unwto.org/doi/pdf/10.18111/9789284418152>).

Tabla 23

Ranking de Índices de Competitividad de Viajes y Turismo 2017

Pais/Economía	Ranking	Puntaje	Cambios desde 2015
España	1	5.43	0
Francia	2	5.32	0
Alemania	3	5.28	0
Japón	4	5.26	5
Reino Unido	5	5.2	0
Estados Unidos	6	5.12	-2
Australia	7	5.1	0
Italia	8	4.99	0
Canadá	9	4.97	1
Suiza	10	4.94	-4

Nota. Adaptado de “Travel & Tourism Competitiveness Index 2017,” por Foro Económico Mundial (WEF), 2017 (http://www3.weforum.org/docs/WEF_TTCR_2017_web_0401.pdf).

Por otro lado, en la Tabla 24 se puede apreciar la comparación de algunas variables macroeconómicas de cada país elegido como el aporte del PBI y su población. Tómese en cuenta que en primer lugar se encuentra Alemania, luego Francia y España respectivamente.

Tabla 24

Comparativo de Poblaciones y PBI al Año 2015

País	Población (habitantes)	PBI (anual) (billones US\$)	Var. PBI (14/15)	PBI per cápita
Alemania	82 millones	3,934	3.80%	47,535
Francia	64 millones	2,420	1.30%	37,653
España	46 millones	1,200	3.20%	25,843
Perú	31 millones	192	3.30%	6,168

Nota. Adaptado de “PBI - Producto Bruto Interno,” por Datosmacro, 2016 (<http://www.datosmacro.com/pib>).

El detalle del análisis entre la industria del turismo peruano con los referentes, se muestra en la Matriz de Perfil de Referencia (MPR).

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

Matriz Perfil de Competitividad (MPC). Es una herramienta que permite identificar a los principales competidores directos de la industria del Turismo en el Perú; para ello se toma en consideración a los países Chile, Argentina y Brasil, pues son estos los que más se asemejan a nivel latinoamericano y en servicios turísticos de la región. En la Tabla 25 es posible visualizar la ponderación de Perú respecto de sus competidores directos. Asimismo, se observa que el puntaje que obtiene Perú es de 1.65 frente a los países competidores directos, con lo cual se evidencia la clara desventaja existente de la industria turística peruana frente a los países competidores.

Matriz Perfil Referencial (MPR). Sirve como *benchmarking* con otras industrias que sean competitivas y que tengan los mejores estándares. En la Tabla 26 se visualiza la ponderación de Perú respecto a países referenciales del turismo mundial. Como se observa el Perú tiene un puntaje de 1.65; el cual es el menor de todos y evidencia una brecha grande con respecto a dichos países.

3.8. Conclusiones

De acuerdo a la evaluación externa realizada, se concluye que se debe establecer estrategias claras que permitan aprovechar las oportunidades que hoy se presentan en el mundo para fortalecer, hacer crecer y mejorar la rentabilidad de la industria turística del Perú. Por otra parte, debe existir estrategias que mitiguen los riesgos sobre todo en aspectos de gestión y promoción internacional, para evitar caer en futuras controversias por usurpación de denominación de origen de productos peruanos o mala utilización de algunos destinos turísticos peruanos; al respecto, existe mecanismos dentro del derecho internacional que deben ser utilizados.

Además, mediante el análisis competitivo se identificó el nivel de atractividad de la industria del turismo peruano, concluyendo que es altamente atractiva debido a que sus barreras de entrada son bajas, y los productos turísticos con valor agregado al ser únicos pueden ser explotados de innumerables maneras en el país, y por tanto el poder de negociación de compradores es bajo.

Con relación a los factores claves de éxito, hay aspectos como la seguridad ciudadana que, de manera indirecta, implican a otras instancias fuera de la industria del turismo, en este caso la integración con organismos de gobierno. Para generar eficiencia se debe establecer estrategias que expongan la gran oportunidad y la enorme ventaja que existe por aprovechar en la industria turística, de modo que se impulsen y generen los cambios necesarios en estas instancias. Por otro lado, los demás factores clave de éxito recaen directamente en el ámbito de la industria turística, donde el empresariado privado no está respondiendo a la velocidad e intensidad que se necesita pues esta desarticulado. Cada subsector camina por su propia senda sin establecer vínculos estratégicos que hagan crecer la industria y la hagan más atractiva para los inversionistas, formando clústeres de empresas que estimulen el desarrollo de esta industria.

Tabla 25

Matriz de Perfil de Competitividad (MPC) de la Industria de Turismo Peruana

Factores Clave de éxito	Peso	Turismo Perú		Turismo Chile		Turismo Argentina		Turismo Brasil	
		Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación
1 Suficiente capacidad aeroportuaria de nivel internacional.	0.20	1	0.20	3	0.60	3	0.60	4	0.80
2 Eficiente integración del sistema de transporte terrestre con aeroportuario.	0.20	1	0.20	3	0.60	3	0.60	4	0.80
3 Integración óptima de los operadores turísticos con los productos turísticos.	0.15	2	0.30	3	0.45	3	0.45	3	0.45
4 Productos turísticos desarrollados y competitivos.	0.25	2	0.50	3	0.75	3	0.75	4	1.00
5 Hotelería y alojamiento de excelencia en todas las categorías.	0.05	2	0.10	3	0.15	3	0.15	3	0.15
6 Restaurantes de excelencia en todas las categorías.	0.05	2	0.10	2	0.10	3	0.15	3	0.15
7 Marco legal regulador de la industria del turismo que impulsa la libre competencia.	0.05	3	0.15	3	0.15	2	0.10	2	0.10
8 Óptimas condiciones de seguridad ciudadana.	0.05	2	0.10	4	0.20	2	0.10	1	0.05
Total	1.00		1.65		3.00		2.90		3.50

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

Tabla 26

Matriz de Perfil Referencias (MPR) de la Industria del Turismo Peruana.

Factores Clave de éxito	Peso	Turismo Perú		Turismo Francia		Turismo España		Turismo Alemania	
		Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación
1 Suficiente capacidad aeroportuaria de nivel internacional	0.20	1	0.20	4	0.80	4	0.80	4	0.80
2 Eficiente integración del sistema de transporte terrestre con aeroportuario	0.20	1	0.20	3	0.60	4	0.80	4	0.80
3 Integración óptima de los operadores turísticos con los productos turísticos	0.15	2	0.30	4	0.60	4	0.60	4	0.60
4 Productos turísticos desarrollados	0.25	2	0.50	4	1.00	4	1.00	4	1.00
5 Hotelería y alojamiento de excelencia en todas las categorías	0.05	2	0.10	4	0.20	4	0.20	4	0.20
6 Restaurantes de excelencia en todas las categorías	0.05	2	0.10	4	0.20	4	0.20	3	0.15
7 Marco legal regulador de la industria del turismo que impulsa la libre competencia.	0.05	3	0.15	4	0.20	4	0.20	4	0.20
8 Óptimas condiciones de seguridad ciudadana.	0.05	2	0.10	3	0.15	3	0.15	3	0.15
Total	1.00		1.65		3.75		3.95		3.90

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

Capítulo IV: Evaluación Interna

4.1. Análisis Interno AMOFHIT

Se realizó el análisis interno AMOFHIT de la industria de turismo peruano mediante la evaluación de las siete áreas funcionales: (a) administración, (b) marketing, (c) operaciones, (d) finanzas, (e) recursos humanos, (f) informática, y (g) tecnología; con el objetivo de identificar los aspectos estratégicos que logran capitalizar las fortalezas y neutralizar las debilidades de la industria. Este análisis se desarrolló sobre la base de las funciones que realiza el Estado peruano a través del Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR) que cumple el rol de administrador de todo lo que se encuentre vinculado al Turismo del Perú y de los lineamientos que rigen dicha industria.

4.1.1. Administración y gerencia (A)

En el Perú la industria del turismo se encuentra administrada por el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, cuya función principal es la de definir, dirigir, ejecutar, coordinar y supervisar la política de comercio exterior y de turismo, y que a su vez se divide en dos viceministerios: Comercio Exterior y Turismo. Es a través del Viceministerio de Turismo que se organizan específicamente todos aquellos programas y acciones que se realizan con el objetivo alcanzar un turismo competitivo y sostenible, así como lograr que la actividad turística se convierta en un catalizador de la descentralización y las inversiones, y que contribuya al cumplimiento de los objetivos nacionales (MINCETUR, 2016c).

Se añade que el Viceministerio de Turismo es el encargado de formular, proponer, dirigir, ejecutar y evaluar la Política Nacional de Turismo y Artesanía, así como proponer y emitir las normas de alcance nacional que correspondan a la actividad turística y artesanal, en coordinación con los sectores e instituciones vinculadas a su ámbito. Asimismo, las actividades del Viceministerio de Turismo están dirigidas a: (a) analizar los determinantes del comportamiento turístico tanto receptivo como interno, (b) fomentar la inversión turística, (c)

mejorar la calidad de los servicios, (d) promocionar la inversión en turismo, (e) proteger al turista, (f) generar conciencia turística en la población, (g) diversificar la oferta de productos turísticos en armonía con los principios del turismo sostenible, y (h) fomentar la capacitación constante a los prestadores de servicios turísticos a nivel nacional (MINCETUR, 2016c).

En la Figura 13 se muestra el organigrama del Viceministerio de Turismo del Perú donde se indican las direcciones con las que se encuentra constituido; se puede identificar que existe una dirección general de Estrategia Turística que incluye a productos, destinos e innovación de la oferta turística.



Figura 13. Organigrama del Viceministerio de Turismo.

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

Por otro lado, el Viceministerio de Turismo implementa políticas públicas de largo plazo mediante el Plan Estratégico de Turismo 2025 (PENTUR 2025), que constituyen políticas de Estado con objetivos y estrategias claramente definidas, así como sus respectivos indicadores de resultado e impacto. Asimismo, la ejecución de actividades se establece en el Plan Operativo Institucional (POI) del MINCETUR, en donde se evalúa los resultados obtenidos y el cumplimiento de metas. En tal sentido, como se muestra en la Tabla 27, para el año 2016 la ejecución de metas del Viceministerio de Turismo fue del 79 % de su

presupuesto anual, esto se puede traducir en una buena eficiencia en la gestión al ejecutar un mayor porcentaje de actividades (104 %) empleando una menor cantidad de recursos (79 %). También se acota que, en el caso de las Acciones Presupuestarias que no resultan en productos, se ejecutó el 90 % del total anual de actividades empleando solo el 81 % del presupuesto asignado.

Tabla 27

Ejecución de Metas Turismo - 2016

Categoría Presupuestal	Programación Física			Presupuesto (S/)		
	Programado Cantidad Anual	Ejecutado Anual	Avance (%)	Presupuesto Inicial Modificado	Ejecución Anual	Avance (%)
Asignaciones presupuestarias que no resultan en productos	324	315	97	16,723,515	12,295,798	74
Incremento de Competitividad	1,004	881	88	9,637,737	9,049,436	94
	15,029	15,594	104	52,596,108	41,307,939	79
			Total	78,957,360	62,653,172	79

Nota. Adaptado de “Informe de Evaluación Anual del Plan Operativo Institucional 2016,” por Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR), 2017a (http://transparencia.mincetur.gob.pe/documentos/newweb/Portals/0/transparencia/informe_evaluacion_POI_2016.pdf).

En la Tabla 28 se puede observar algunas de las principales actividades o programas, como categorías presupuestales dentro del plan de ejecución, así como su calificación de acuerdo al porcentaje de avance; en donde podemos identificar que la categoría con mejor desempeño fue “Población Informada sobre el Riesgo del uso Inadecuado de los Casinos y Tragamonedas” con un 116 %, mientras que la categoría presupuestal que tuvo el peor desempeño fue “Emprendedores de Turismo Rural Comunitario fortalecidos en la gestión turística empresarial” con tan solo un 30 % de avance en su ejecución. Sin embargo, de manera general el desempeño de la ejecución de actividades de acuerdo al plan tiene en promedio un rendimiento adecuado, superando en 100 % su ejecución anual.

Tabla 28

Desempeño de ejecución de metas turísticas

Categoría presupuestal	Desempeño (%)	Calificación
Asignaciones presupuestarias que no resultan en productos (APNOPs).	88	Bueno
Diseño y Planeamiento de la Política en materia de Turismo.	94	Bueno
Entes gestores (público privado) con capacidades de gestión para el desarrollo de destinos turísticos.	102	Muy Bueno
Emprendedores de Turismo Rural Comunitario fortalecidos en la gestión turística empresarial.	30	Muy Malo
Optimización de mecanismos de ingreso, permanencia y salida de los turistas al Perú.	40	Muy Malo
Población informada y que promueve el turismo sostenible.	100	Muy Bueno
Prestadores de servicios y entidades públicas incorporan buenas prácticas en la gestión de servicios turísticos sostenibles.	62	Muy Malo
Prestadores de servicios turísticos asistidos para el desarrollo de servicios turísticos que incorporan insumos regionales - "Al turista, lo nuestro".	86	Bueno
Población Informada sobre el Riesgo del uso Inadecuado de los Casinos y Tragamonedas.	116	Muy Bueno
Desarrollo inclusivo del Turismo y Comercio Global con enfoque "De Mi Tierra, un Producto".	81	Regular
Promoción Turística del Perú en el Exterior (OCEX).	90	Bueno
PPR: Incremento de la competitividad del sector artesanía mediante el mejoramiento de la calidad en la producción y comercialización de sus productos.	76	Regular
PPR: Mejora de la competitividad de los destinos turísticos.	108	Muy Bueno

Nota. Adaptado de "Informe de Evaluación Anual del Plan Operativo Institucional 2016," por Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR), 2017a (http://transparencia.mincetur.gob.pe/documentos/newweb/Portals/0/transparencia/informe_evaluacion_POI_2016.pdf).

4.1.2. Marketing y ventas (M)

PROMPERÚ es el organismo competente que formula las estrategias de promoción de bienes y servicios de turismo interno y receptivo. De acuerdo a PROMPERÚ (2015, junio), las fortalezas del Perú son las siguientes: (a) contar con Machu Picchu, una de las siete nuevas maravillas del mundo; (b) contar con la ciudad del Cusco en el puesto número 16 entre los destinos más elegidos del 2015 según la página web Tripadvisor; y (c) contar con

tres restaurantes que ocupan la lista de los 50 mejores restaurantes del mundo. Asimismo, entre sus debilidades se identifican: (a) falta de seguridad y protección al turista, (b) limitada oferta de actividades turísticas y (c) carencia de normas que regulen la calidad de servicios turísticos.

Por otro lado, PROMPERÚ evalúa las tendencias mundiales de los viajeros para orientar y promover a la oferta, esta se viene desarrollando a través de distintos tipos de viajeros: (a) de lujo, incluyendo el turismo ecológico y sin restricciones de presupuesto; (b) *vloggers*, turistas que viajan y comparten o transmiten sus experiencias a través de las redes sociales; (c) de bienestar, quienes buscan el equilibrio y relajación; (d) inclusivos, donde se encuentran grupos definidos como minoritarios, tales como comunidades LGTB, discapacitados, mujeres solas y *tías PANK*; y (e) colaborativos o *peer to peer*, turistas que intercambian experiencias a través del alojamiento mediante el uso de aplicaciones web o móviles como Airbnb.

En relación a la segmentación del mercado, los criterios que actualmente se utilizan son por: (a) grupo de viaje, solo, en grupo de amigos, en pareja, en familia; (b) ciclo de vida, *millennials*, familia, parejas, solteros y *seniors*; y (c) estilo de vida, *birdwatcher*, *surfer*, *outdoors*. En la Figura 14 se puede identificar el *Share* por segmento de ciclo de vida, que además muestra la evolución creciente del segmento de *millennials* con un 37.2 % al 2014.

Respecto a los productos turísticos ofrecidos, estos tienen un posicionamiento con base en tres ejes de la marca del turismo peruano: (a) multifacético, (b) especializado y (c) cautivador. Basados en los ejes mencionados, se definió un posicionamiento: (a) cultura / historia, multifacético por la variedad de lugares históricos y cautivador porque estimula el intelecto gracias a su diversidad cultural; (b) naturaleza, multifacético por la variedad de paisajes y biodiversidad, y especializado por los productos turísticos singulares y exóticos; y

(c) gastronomía, cautivadores porque estimulan los sentidos y especializados por los productos singulares con los que se preparan los potajes.

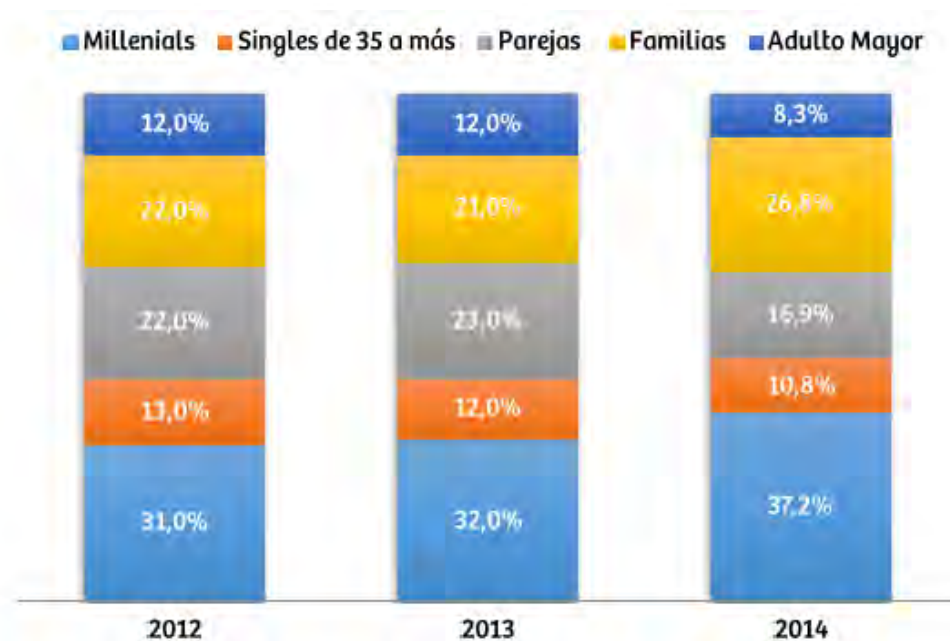


Figura 14. Share de Segmento de acuerdo a ciclo de vida.

Tomado de “Plan de Marketing Turismo Receptivo,” por Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo (PROMPERÚ), 2015, junio (<http://www.promperu.gob.pe/TurismoIN/Sitio/GuiasPlanMarketing>).

Turismo Receptivo. En el ámbito del turismo receptivo, el Perú registra un crecimiento sostenido de un 7 % en los últimos cinco años. Según el MINCETUR (2016e), los mayores esfuerzos del Perú se dirigen a 22 países que, en conjunto, generan el 89 % del total de llegadas de turistas extranjeros y que representan el 67 % del total de ingresos por turismo receptivo. Las campañas del Estado peruano se dan a través de las embajadas en cada país, ferias de exposición de productos nativos del Perú y convenciones o ruedas de negocios que se presentan con motivo de los diversos Tratados de Libre Comercio (TLC) firmados con diversos países.

En el 2015, el turista extranjero registró una edad promedio de 40 años y el 58 % de estos viaja acompañado; asimismo, el motivo predominante para realizar un viaje son las vacaciones, como se aprecia en la Tabla 29. En el Perú, las regiones más visitadas son: Lima

con el 72 %; Cusco, con 38 %; Tacna, con 30 %; Puno, con 18 % y Arequipa, con el 15 % de llegadas de turistas; siendo el gasto promedio por turista de 994 dólares.

Tabla 29

Motivos de Viaje del turismo receptivo

Motivos de Viaje	Porcentaje
Vacaciones	64 %
Negocios	15 %
Visitas familiares	12 %
Tratamientos médicos	4 %
Otros motivos	5 %
Total	100 %

Nota. Adaptado de “Reporte estadístico de turismo septiembre 2016,” por Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR), 2016e (http://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/turismo/estadisticas/Setiembre_2016.pdf).

El turismo receptivo tiene dos tipos de turistas: vacacionistas y negocios. En el caso de turistas vacacionistas, se registraron entre las edades de 25 y 45 años, el 72 % de estos viajaron en compañía de familia o amigos, y tuvieron un gasto promedio de 1,108 dólares por viaje. Asimismo, las regiones que más visitaron fueron: Lima, Cusco, Tacna, Puno y Arequipa; mientras que los principales motivos que los llevaron a visitar el Perú son: (a) visitar Machu Picchu, (b) conocer Cusco, (c) visitar Lima, (d) visitar otros monumentos (no Machu Picchu), y (e) probar la comida peruana.

En el caso del turismo receptivo de negocios, se registró una edad promedio de 42 años, la mayoría viaja solo y el 71 % viene con paquete turístico contratado. Además, las regiones que más visitaron fueron: Lima, Tacna, Cusco, Arequipa e Ica, y su permanencia promedio fue de siete noches con un gasto promedio de 870 dólares. En tanto, los países principales emisores de turistas de negocios, en orden de importancia, son: Chile, EE.UU., Brasil, Colombia y Argentina. En la Tabla 30 se puede apreciar los 24 países que han tenido más visitas al Perú al año 2015, además se identifica a Estados Unidos como el que más movimiento económico ha realizado con 707 millones de dólares y un gasto promedio de 1,297 dólares; en comparación con Chile que tiene un movimiento económico de 336

millones de dólares con aproximadamente el doble de turistas. Asimismo, también se identifica que el país como mayor porcentaje de crecimiento tanto en movimiento económico como en afluencia de turistas fue Corea del Sur, que cuenta con el segundo lugar en gasto promedio de 2,295 dólares, superado por Australia con un gasto promedio por turista de 2,767 dólares.

Tabla 30

Países con más Visitas al Perú en el 2015

País	Cantidad de Turistas	Crecimiento Promedio Anual	Movimiento Económico (millones US\$)	Crecimiento Promedio Anual	Gasto Promedio por Turista (US\$)
Estados Unidos	545,212	5 %	707	10 %	1,297
Chile	984,584	11 %	336	16 %	341
España	138,902	8 %	175	5 %	1,260
Colombia	165,384	11 %	166	14 %	1,004
Brasil	148,312	11 %	155	13 %	1,045
Francia	88,921	6 %	134	2 %	1,507
Reino Unido	63,213	3 %	129	4 %	2,041
Argentina	170,960	6 %	129	5 %	755
Canadá	70,560	6 %	124	9 %	1,757
Australia	41,568	7 %	115	12 %	2,767
Alemania	74,489	7 %	113	4 %	1,517
México	76,368	15 %	82	16 %	1,074
Japón	55,311	13 %	76	16 %	1,374
Ecuador	256,127	13 %	73	6 %	285
Italia	60,385	8 %	71	5 %	1,176
Corea del Sur	23,094	18 %	53	31 %	2,295
Holanda	28,606	3 %	49	2 %	1,713
Suiza	23,790	5 %	38	8 %	1,597
China	19,243	16 %	26	14 %	1,351
Uruguay	14,391	12 %	14		973
Rusia	8,145		10		1,228
Bolivia	128,943	8 %	10	1 %	78
India	5,684	10 %			
Singapur	1,936	17 %			

Nota. Adaptado de "Reporte de países priorizados," por Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo (PROMPERÚ), 2015 (<http://www.promperu.gob.pe/TurismoIN/Sitio/ReportesPaísesPriorizados>).

Turismo Interno. Con respecto al turismo interno, existen programas de difusión y promoción de los atractivos turísticos nacionales dirigidos al vacacionista nacional (turismo interno) como *¿Y tú, qué planes?*, en tanto que el flujo de turistas internos se ha incrementado de manera sostenida desde el año 2008. De esta forma, el primer lugar en número de turistas internos lo tiene Lima, que originó cuatro millones de viajes y un movimiento de 1,867 millones de soles; el promedio de edad de turistas internos fue de 38 años, y más del 50 % pertenece al NSE C. Asimismo, el 71 % de turistas viajaron en ómnibus, el 88 % viajó acompañado, y el promedio de permanencia por turista es de cinco noches con un gasto promedio de 466 soles. En la Tabla 31 se visualizan los principales destinos de los turistas limeños, como se indica el destino preferido es Ica, lo cual se debe a su cercanía.

Tabla 31

Departamento de destino de turistas limeños

Departamento	Porcentaje
Ica	21 %
Junín	10 %
Ancash	10 %
La Libertad	10 %
Piura	9 %
Otros Departamentos	40 %
Total	100 %

Nota. Adaptado de “Reporte estadístico de turismo septiembre 2016,” por Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR), 2016e (http://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/turismo/estadisticas/Setiembre_2016.pdf).

El segundo lugar lo ocupa Arequipa, que originó 213,000 viajes y movimiento de 67 millones de soles, el promedio de edad fue de 37 años, más de la mitad pertenece al NSE A/B, y el 79 % viajaron en ómnibus. Asimismo, el 84 % viajó acompañado, con un promedio de permanencia por turista de cuatro noches y un gasto promedio de 314 soles. Los viajes se distribuyeron en los siguientes departamentos: Lima, con 25 %; Cusco, con 20 %; Puno, con 17 %; Moquegua, con 15 %; Tacna, con 9 %; y otros destinos con un 14 % de afluencia.

El tercer lugar en número de turistas internos lo tiene Trujillo, que originó 143,000 viajes y movimiento de 53 millones de soles, con un promedio de edad de 37 años, más de la mitad pertenece al NSE C, el 83 % viajaron en ómnibus, 84 % viajó acompañado, un promedio de permanencia por turista de cuatro noches y un gasto promedio de 368 soles. Además, los viajes se distribuyeron del siguiente modo: Lima, con 23 %; Cajamarca, con 21 %; Ancash, con 18 %; Piura, con 9 %; y Lambayeque, con 9 %.

El turista interno considera los siguientes como aspectos relevantes para elegir un destino en orden de prioridad: (a) los paisajes naturales, (b) la variedad de atractivos turísticos, (c) el clima cálido, (d) lugar seguro, (e) lugar tranquilo, (f) tener familiares y amigos en el lugar, (g) precios y (h) la buena comida. Al mismo tiempo, las actividades más valoradas son: (a) turismo urbano, (b) turismo de naturaleza, (c) compras, (d) turismo de cultura, (e) turismo de sol y playa, y (f) diversión y aventura. Por otro lado, es importante indicar que el 94 % de turistas internos utilizó tarjetas de crédito y débito Visa como medio de pago los cuales gastaron en promedio 451 de soles y permanecieron cinco noches en su lugar de destino. Se agrega también que, según los meses de viaje, se obtuvo una distribución de la siguiente manera: en julio, 15 %; diciembre, 12 %; octubre, 10 %; noviembre, 10 %; agosto, 9 % y el 44 % distribuido entre los meses restantes.

Bolsa de Negociación Turística. Representada por Perú Travel Mart, un evento profesional realizado anualmente en el Perú desde el año 1987 y que actualmente se encuentra organizado por la Cámara de Nacional de Turismo (CANATUR) y PROMPERÚ. Este evento tiene como objetivo captar a los empresarios procedentes de los mercados emisores de turistas prioritarios, quienes a su vez son operadores turísticos y mayoristas interesados en comercializar e incrementar su oferta turística del Perú. Dentro del evento empresas expositoras representan a hoteles, operadores turísticos, líneas aéreas, cruceros, restaurantes, transporte turístico y otras empresas de promoción turística del Perú, las cuales

se encuentran representadas por empresarios que son gerentes y altos ejecutivos que pueden tomar decisiones y compromisos de compra y venta. Al año 2015, el potencial de negocio en el Perú Travel Mart creció un 72 % con referencia al año anterior debido a la presencia de nuevos mercados, e identificó un potencial de 7.5 millones de dólares y 6,950 pasajes potenciales.

4.1.3. Operaciones y logística. Infraestructura (O)

El MINCETUR, a través de la unidad ejecutora Plan COPESCO Nacional, viene planificando e implementando proyectos de infraestructura turística desde el año 2002, con lo cual, hasta 2016, se han culminado 174 obras que busca fortalecer los destinos con una inversión de 513 millones de soles. En la Figura 15 se aprecia la inversión en millones de soles en proyectos de infraestructura turística desde 2002 a 2016; se visualiza también que, de 2014 a 2015, la inversión en infraestructura se incrementó en un 160 %, lo cual en 2016 presenta la misma tendencia con una inversión de 125.6 millones de soles; esto corresponde a un fuerte impulso en la infraestructura de la industria, si se considera que en la actualidad se emplea un 89.50 % del presupuesto asignado (Plan COPESCO Nacional, 2016).

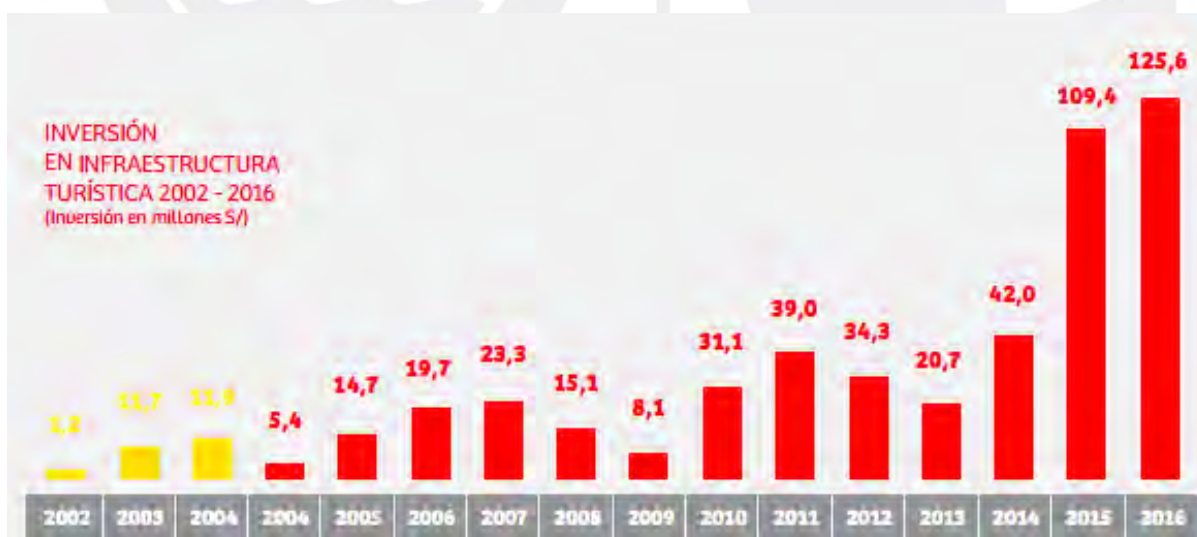


Figura 15. Inversión en infraestructura turística 2002-2016.

Tomado de “PENTUR Plan Estratégico Nacional de Turismo 2025,” por Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR), 2016d (www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/turismo/documentos/PENTUR/PENTUR_Final_JULIO2016.pdf).

Respecto del sector aéreo se han realizado las acciones preliminares para el acondicionamiento del Aeropuerto Internacional Capitán FAP José A. Quiñones de Chiclayo; toda vez que en el mes de junio de 2016 la empresa Copa Airlines inició la operación de la ruta Panamá-Chiclayo. En este sentido, el Aeropuerto de Chiclayo se constituirá en un punto de llegada importante ya que la citada empresa ofrece conexiones a la mayor parte de Latinoamérica a través de su *hub* de las Américas en Panamá. De esta manera, se incrementará la conectividad del norte del Perú con el resto del continente americano.

Asimismo, y contribuyendo con el posicionamiento del Perú como destino turístico en los mercados de Estados Unidos, España, Inglaterra y México, se iniciará vuelos desde Lima a las ciudades de Washington, Madrid, Londres y Ciudad de México. En esta misma línea, el recientemente inaugurado Aeropuerto Capitán FAP Renán Elías Olivera de Pisco, con capacidad para 400 mil personas, constituye un terminal alternativo idóneo para descongestionar el tráfico aéreo en el Aeropuerto Internacional Jorge Chávez, así como para promover los destinos del sur de Lima y optimizar el servicio en los sobrevuelos a Nazca.

Por otro lado, en la Tabla 32 se muestra la capacidad de la oferta hotelera, donde se visualiza las diferentes categorías de establecimientos y el número de habitaciones, o capacidad por cada uno de ellos. Es posible notar que la mayoría de establecimientos no se encuentran categorizados con lo cual se constituyen como establecimientos informales, lo cual limita un análisis a profundidad del subsector. Al mismo tiempo, estos locales son los que generan la mayor capacidad, y aunque MINCETUR los tenga identificados, existe un riesgo de generar deficiencias al intentar orientar a la demanda a una oferta en donde no se tienen definidos estándares de calidad para los servicios ofrecidos, niveles o categorías. Del mismo tiempo, se identifica que el mayor crecimiento en establecimientos y capacidad de habitaciones se dio en la categoría cuatro estrellas.

Tabla 32

Oferta de Establecimientos y Capacidad en Habitaciones

Periodo de Comparación	2015		2016		2015-2016	
	Enero-Septiembre		Enero-Septiembre		Variación	
Categorías	Establecimientos	Habitaciones	Establecimientos	Habitaciones	Variación Establec.	Variación Habitac.
5 estrellas	43	5,238	48	5,578	11.63 %	6.49 %
4 estrellas	75	5,934	84	6,723	12.00 %	13.30 %
3 estrellas	744	21,651	762	22,415	2.42 %	3.53 %
2 estrellas	1,381	29,379	1,356	29,301	-1.81 %	-0.27 %
1 estrellas	388	6,748	389	7,041	0.26 %	4.34 %
Albergues	60	874	63	950	5.00 %	8.70 %
<i>Ecolodges</i>	6	152	5	130	-16.67 %	-14.47 %
No categorizados	16,462	178,544	16,800	184,643	2.05 %	3.42 %
Oferta Total	19,159	248,520	19,507	256,781	1.82 %	3.32 %

Nota. Adaptado de “Reporte estadístico de turismo septiembre 2016,” por Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR), 2016e (http://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/turismo/estadisticas/Setiembre_2016.pdf).

4.1.4. Finanzas y contabilidad (F)

La industria del turismo contribuye al crecimiento y desarrollo de la economía del Perú, por lo que constituye uno de los factores clave en la lucha contra la pobreza. Esto se ve reflejado en los análisis realizados por MINCETUR a través del documento donde se mide la evolución económica del turismo entre los años 2011 y 2015. Este documento detalla los resultados de la Cuenta Satélite de Turismo, medidos sobre la dimensión y composición del turismo en la economía del Perú (MINCETUR, 2016a).

De acuerdo al análisis de MINCETUR, en líneas generales, la industria del turismo ha evolucionado adecuadamente de 2011 a 2015. En 2015 el PBI turístico totalizó 23,500 millones de soles, lo que representa el 3.9 % del PBI nacional; casi 6,700 millones de soles más respecto de 2011; tal como se muestra en la Figura 16. Esta mejora se debe principalmente a las siguientes actividades económicas: (a) transporte de pasajeros, (b) provisión de alimentos y bebidas (c) alojamiento, (d) industria cultural, recreativa y deportiva, (e) agencias de viaje y (f) producción y comercio de artesanía. En la Figura 16 se

aprecia el PBI Turístico y la contribución en porcentaje al PBI total, el cual ha tenido un comportamiento positivo en los últimos cinco años pero que en contribución al PBI se ha mantenido sin un cambio significativo.

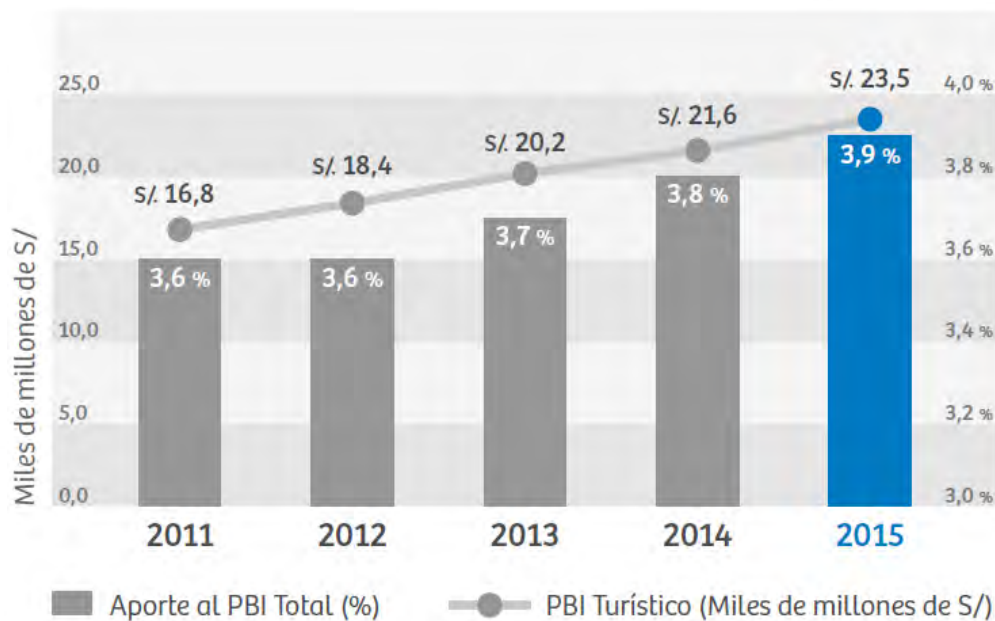


Figura 16. PBI Turístico (Miles de millones de S/. y porcentaje). Tomado de “Medición Económica de Turismo,” por Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR), 2016a (http://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/turismo/publicaciones/MEDICION_ECONOMICA_TURISMO_ALTA.pdf).

En ese sentido, durante 2015 el consumo turístico interior totalizó 42,100 millones de soles, lo cual correspondió a un aporte de 6.9 % para la economía nacional y superó el resultado del 2014 en 0.5 %.

Por otro lado, el gasto turístico interno ascendió a 26,000 millones de soles en 2015 en cuanto a la adquisición de bienes y servicios turísticos, mientras que los gastos turísticos receptivos ascendieron a 4,100 millones de soles, 1,300 millones de soles más que en 2011 (MINCETUR, 2016a). En la Figura 17 se aprecia el crecimiento de las divisas por turismo internacional; en ella se observa que del 2011 al 2016 los ingresos por turismo receptivo se incrementaron en 47.5 %, lo cual revela que esta industria tiene potencial y es atractiva para cualquier inversionista.

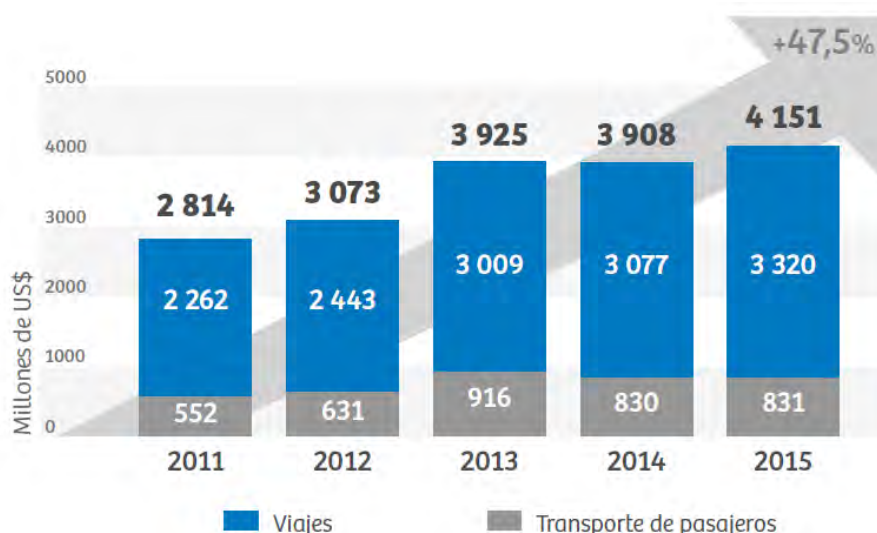


Figura 17. Ingresos de Divisas por Turismo Receptivo (Millones de US\$). Tomado de “Medición Económica de Turismo,” por Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR), 2016a (http://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/turismo/publicaciones/MEDICION_ECONOMICA_TURISMO_ALTA.pdf).

4.1.5. Recursos humanos (H)

De los 1,3 millones de empleos directos e indirectos que genera el turismo, este representa el 7.4 % de la Población Económicamente Activa (PEA) nacional. Asimismo, el Estado peruano, como parte de la política de desarrollo del sector turismo y del objetivo nacional de inclusión social, ha priorizado la formación del recurso humano como instrumento clave para elevar la competitividad turística en el Perú buscando integrar a jóvenes talentos de los sectores menos favorecidos y de diferentes regiones a través del Programa Nacional de Becas Pronabec-Beca 18, dándoles la oportunidad de que en el futuro sean incorporados al sistema laboral para mejorar su nivel de vida y el de sus familias, así como elevar la calidad del servicio en el sector turístico (MINCETUR, 2016d). El Estado peruano promueve una educación basada en competencias, acorde con las necesidades del mundo laboral y considerando los diferentes niveles formativos. Dicho enfoque comprende tres componentes curriculares: (a) competencias técnico-específicas, (b) competencias para la empleabilidad, y (c) experiencias formativas en situación real de trabajo; el desarrollo de estos componentes hace posible la movilización y articulación entre niveles formativos,

permitiendo a los estudiantes avanzar de manera progresiva desde el nivel de competencias certificadas al profesional (MINCETUR, 2016d).

Al mismo tiempo, el Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo y el Ministerio de Educación coordinan de manera conjunta con los sectores productivos para la implementación de dicho enfoque. Como parte de este proceso, se trabaja en la conformación del Comité de Competencias Laborales del Sector Turismo como instancia técnica para la implementación del enfoque en el sector, en colaboración con el Centro de Formación en Turismo (CENFOTUR) (MINCETUR, 2016d).

Dicha institución, conforme a lo establecido en el artículo 3 de su Reglamento de Organización y Funciones, es responsable de planear, elaborar, ejecutar y promover la evaluación y certificación de competencias laborales y otros servicios en el campo de la actividad turística. Por esta razón, CENFOTUR propone y actualiza los mapas funcionales y perfiles ocupacionales según las competencias laborales, mediante un trabajo articulado con los principales actores privados y públicos de la actividad turística, con lo que estas acciones son la base de la propuesta formativa por competencias. CENFOTUR es a la vez un Centro de Certificación de Competencias Laborales reconocido por el Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo. Como parte de esta tarea, ha evaluado en los últimos cinco años a un aproximado de 7,600 trabajadores a nivel nacional clasificados en ocho perfiles ocupacionales del sector turismo y afines: cocineros, mozos, *bartenders*, operarios de limpieza, *housekeeping*, recepcionistas de hotel / hostel, trabajadores del hogar y joyería artesanal-elaboración de productos con metales preciosos (MINCETUR, 2016d).

En cuanto a escuelas de Hotelería y Turismo, en el Perú se identifican 58 centros educativos entre universidades e institutos que brindan carreras vinculadas al turismo como Hotelería y Turismo, Administración Hotelera, Gastronomía y Aviación Comercial. Del total de centros, 37 son universidades que ofertan carreras profesionales afines. Asimismo,

respecto a las carreras vinculadas al turismo histórico, tenemos que solo siete universidades ofrecen dicha carrera, y solo una de ellas privada. Por otro lado, la carrera de Arqueología se encuentra presente en las mismas siete universidades, por lo que cabe mencionar que esta no es presentada como un mercado atractivo a diferencia de la carreras afines a Hotelería y Turismo.

Por otro lado, la Fundación Pachacútec, creada en 2003, tiene como objetivo promover el desarrollo de Perú a través de la formación de jóvenes interesados en el arte culinario. Este instituto, impulsado por el chef Gastón Acurio, ofrece una formación integral a través de cursos teóricos y prácticos, acorde con las exigencias y estándares del mercado mundial. En ese sentido, de las 500 solicitudes que se reciben al año, se elige a 30 jóvenes para la carrera de Cocina, los cuales pagan alrededor de 20 dólares al mes y hacen la carrera en dos años para recibir el título de Técnico en Cocina, avalado por el Ministerio de Educación de Perú. Las clases son impartidas por capacitados profesores y colaboradores, quienes se ofrecen a trabajar de forma voluntaria y gratuita (Culinary Interaction, 2016).

4.1.6. Sistemas de información y comunicaciones (I)

Según el MINCETUR (2016, julio), Plan COPESCO y el Estado peruano, los datos que se maneja tiene relación con información demográfica de los turistas, lugares más visitados, gastos realizados, días de permanencia e incluso la predilección de comida, compañía y compras realizadas. De este modo, se puede perfeccionar los servicios y productos que se ofrecen para que sintonicen con la demanda.

Sin embargo, el esfuerzo del Estado peruano es insuficiente (0.15 % del PBI se invierte en innovación y tecnología) para acortar la brecha que la separa en cuanto a la aplicación de tecnología en servicios turísticos de países líderes en el sector a nivel mundial como Francia, España o EE.UU. Además, en el Perú se está transformando, paulatinamente, los servicios tradicionales en plataformas digitales que permiten una mayor interacción con el

turista. Por otro lado, las ciudades no proveen servicios de información integrados a medios digitales, con lo cual el turista se ve forzado a cargar los mapas tradicionales de papel que atentan contra el medio ambiental (MINCETUR, 2016f).

En el sector privado el panorama es un tanto diferente, pues las cadenas hoteleras internacionales y nacionales implementan infraestructura de última generación en cuanto a tecnologías de información, lo cual va de la mano con las necesidades de los turistas del siglo XXI, ansiosos por vivir la experiencia del turismo integrados a sus redes sociales y conectados con el mundo a través de internet. Del mismo modo, las transnacionales de la comunicación móvil han logrado cubrir el 91 % del territorio, con lo cual, la comunicación es viable en la mayor parte del territorio peruano; aun así, potenciales destinos turísticos, principalmente en la selva amazónica, carecen de servicios básicos, incluidas las telecomunicaciones (MINCETUR, 2016f).

4.1.7. Tecnología e investigación y desarrollo (T)

La Ventanilla Única de Turismo (VUT) es una plataforma tecnológica que simplifica los procedimientos y trámites administrativos para la obtención de permisos, certificaciones, licencias y demás autorizaciones que exigen las entidades públicas para la ejecución de proyectos y el desarrollo de actividades orientadas al sector turismo, lo cual permitirá que todos los trámites administrativos se realicen a través del uso de medios electrónicos.

La sistematización de la información de las operaciones de la plataforma contribuirá a mejorar la información relevante para establecer indicadores que perfilen el clima de negocios turísticos, incrementando las oportunidades de emprendimientos en el rubro, reduciendo los tiempos estimados para apertura de negocios turísticos, elevando el porcentaje de aprobación de solicitudes de licencias y autorizaciones, y permitiendo a los prestadores de servicios turísticos tener mayor visibilidad en la toma de decisiones respecto a sus inversiones.

A nivel país existe aún ausencia de servicios básicos necesarios, de conectividad y de tecnología de la información en muchas regiones, hechos que limitan la creación productos turísticos en localidades del interior que podrían tener en el turismo una oportunidad de desarrollo para la mejora de su calidad de vida.

Para mejorar esta situación, la intervención de otros sectores vinculados a la actividad turística es importante, como es el caso del Ministerio de Transportes y Comunicaciones que en el año 2014 dio inicio a las instalaciones de la Red Dorsal Nacional de Fibra Óptica, y Red Regional de Fibra Óptica, conectando a 180 capitales con la ciudad de Lima, e interconectando a través de estas redes a las capitales de distrito de 21 departamentos y para junio del 2016 tendrá aproximadamente 13,500 kilómetros expandidos a nivel nacional para lograr que 1,336 localidades resulten beneficiadas.

Por otro lado, PROMPERÚ lanzó en el año 2016 la aplicación Perú Travel, que se define como la primera guía de turismo digital oficial para conocer el Perú, pues ofrece información turística sobre todos los departamentos del Perú, con detalles sobre qué hacer y a dónde ir según los intereses de cada viajero. Asimismo, esta aplicación fue seleccionada como una de las tres finalistas del concurso *The AppTourism Awards* en la categoría Guía de destino, organizado por SEGITTUR, organismo dependiente del Ministerio de Energía, Turismo y Agenda Digital de España (PROMPERÚ, 2017, 17 de enero).

4.2. Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI)

La matriz MEFI ha sido elaborada con la finalidad de identificar y evaluar las principales fortalezas y debilidades de la industria del turismo sobre la base del análisis AMOFHIT realizado; tal como se puede apreciar en la Tabla 33. De acuerdo al análisis realizado, el Perú está por debajo del promedio (2.5) con un valor resultante de 2.45; así, se puede interpretar que si bien ha habido mejoras en la industria, aún presenta debilidades internas que, de ser reforzadas, permitirán alcanzar la visión planteada. El Perú presenta

recursos que se puede exportar al mundo con los medios adecuados; por ello, se considera pertinente continuar con la promoción de la industria para incentivar a los turistas internos y externos a consumir los servicios y productos turísticos del Perú.

Tabla 33

Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)

Factores determinantes de éxito	Peso	Valor	Ponderación
Fortalezas			
1 Existencia de más de 4,000 destinos turísticos naturales, históricos, de bienestar y de aventura en todo el territorio peruano.	0.15	4	0.60
2 Contar con una gastronomía desarrollada a través de restaurantes de en todas las categorías, ubicados en <i>rankings</i> de excelencia mundial	0.10	4	0.40
3 Gestión administrativa adecuada por parte de los organismos gubernamentales integrados a la industria del turismo	0.10	3	0.30
4 Contar con la convención anual Perú Travel Mart como canalizador de capital de inversionistas privados.	0.10	3	0.30
Subtotal	0.45		1.60
Debilidades			
1 Deficiencia aeroportuaria tanto en número de aeropuertos como en pistas de aterrizajes adecuadas y mangas de aterrizaje.	0.10	1	0.10
2 Inexistencia de sistema integrado de transporte terrestre con aeropuertos principales.	0.10	1	0.10
3 Inadecuada categorización y promoción de productos turísticos que se alineen a las nuevas tendencias globales a través de operadores turísticos.	0.10	2	0.20
4 Capacidad hotelera y de alojamiento limitada, con deficiencia en la categorización y niveles de calidad adecuados.	0.10	2	0.20
5 Insuficiente promoción de la Marca Perú a nivel mundial para incentivar el mercado internacional y fomente la inversión extranjera directa	0.05	2	0.10
6 Insuficiente desarrollo y utilización de las nuevas tecnologías a favor del sector del turismo peruano	0.05	1	0.05
7 Altos índices de informalidad de los microempresarios que forman parte de la cadena de valor del turismo peruano.	0.05	2	0.10
Subtotal	0.55		0.85
Total	1.00		2.45

4.3. Conclusiones

La principal fortaleza de la Industria del Turismo en el Perú está sustentada en sus potenciales 4,000 destinos turísticos identificados. Sin embargo, estos potenciales destinos turísticos tienen un ralentizado lanzamiento debido principalmente a la limitada y muchas veces desordenada promoción y desarrollo por parte de la inversión privada, pese a los

esfuerzos de la administración gubernamental por captar más flujo de inversionistas mediante Asociaciones Público Privadas (APP) para la ejecución de proyectos. Esta última es insuficiente, lo cual hace que la inversión destinada a turismo se origine principalmente desde las arcas del Gobierno y no del inversionista privado que espera que el Estado solucione problemas raíz como el déficit aeroportuario y la falta de integración entre aeropuertos y el sistema de transporte público, lo cual marca el ingreso del flujo principal de turistas tanto externo como al interior del país y, a su vez, disminuye la atractividad de la industria del turismo hacia el sector privado.



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

5.1. Intereses de la Industria del Turismo en el Perú

Los intereses de la industria del turismo se determinaron desde la evaluación y perspectiva externa e interna. En estos análisis se determinaron los factores necesarios para convertir la industria del turismo peruano en competitiva, sostenible, de calidad y segura. En ese sentido los interés nacionales del turismo peruano son: (a) aprovechar las oportunidades que tiene el turismo peruano mediante estrategias claras y realistas; (b) mitigar los riesgos de gestión y administración que frenen el desarrollo de la industria; (c) mejorar la efectividad de la promoción internacional del turismo peruano mediante campañas y congresos; (d) maximizar los ingresos con la integración del sistema de transporte aéreo y terrestre; (e) mejorar la calidad de los servicios turísticos reduciendo la dependencia del Estado Peruano y promoviendo la inversión privada que articule cada subsector de la cadena de valor; y (f) desarrollar nuevos destinos turísticos desde la conformación de clústeres empresariales.

5.2. Potencial de la Industria del Turismo en el Perú

En el potencial de la industria del turismo de Perú se determinaron las fortalezas y debilidades propios de la industria, para ello se analizaron los siguientes aspectos: (a) demográfico, (b) económico, (c) geográfico, (d) técnico / científico, (e) histórico / psicológico, (f) organizacional / administrativo, y (g) militar.

5.2.1. Demográfico

El Perú, al cierre de 2015 tuvo una población de 31.3 millones de habitantes, lo cual significó un crecimiento de aproximadamente 1.6 millones de habitantes respecto al año 2011. Si se considera este crecimiento y según las mediciones económicas del turismo peruano (MINCETUR, 2016a), en el 2015 se realizaron 10.8 millones de visitas por turistas internos, lo cual significó un crecimiento acumulado de 14 % de turistas internos entre 2011 y

2015. Asimismo, en el mismo año hubo 13.2 turistas internos que viajaron por excursionismo, lo cual significó un crecimiento acumulado del 6 % entre 2011 y 2015.

Por otro lado, la población a nivel mundial en 2015 fue de 7,300 millones de habitantes, lo cual significó más de 300 millones de personas respecto del año 2011. Este hecho significó un crecimiento del turismo receptivo por 4.4 millones en 2015 que generó un crecimiento acumulado de 32.8 % entre el 2011 y 2015. Como se puede apreciar en la Tabla 34, Chile, EE.UU., Ecuador, Argentina y Brasil son las procedencias de los turistas que más visitas tienen en el Perú entre el 2011 y 2015; asimismo, tienen el mayor crecimiento porcentual con 33 %, 32 %, 59 %, 26 % y 16 % respectivamente. El crecimiento de la población mundial tiene un impacto directo en el incremento de turistas receptivos e internos para el Perú.

Tabla 34

Ranking de los Cinco Países con Mayor Número de Turistas en el Perú

País de Procedencia	2011	2012	2013	2014	2015
Chile	741,717	806,929	886,485	903,793	984,584
EEUU	411,935	447,218	487,328	514,227	545,212
Ecuador	160,841	176,071	208,358	223,995	256,127
Argentina	147,403	158,950	155,145	155,931	170,960
Brasil	117,537	126,085	143,538	147,875	148,312

Nota. Adaptado de "Compendio Estadístico Perú 2016," por Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR), 2016, julio. Recuperado de http://www.regionlalibertad.gob.pe/ineiestadisticas/libros/libro20/tomo_02.pdf

5.2.2. Geográfico

El Perú, con sus 24 departamentos, una provincia constitucional y 200 millas marinas del océano Pacífico, está posicionado como uno de los países con mayor biodiversidad y microclimas pues reúne 84 de las 117 zonas de vida existente y 11 ecorregiones. Esta característica de biodiversidad permite que el Perú sea atractivo para el turismo, principalmente el receptivo, ya que los turistas pueden encontrar diversidad de productos

turísticos en clima, fauna y flora en un mismo país. El Perú, al contar con una gran diversidad geográfica, permite avizorar un potencial desarrollo de turismo ecológico.

Asimismo, la ubicación geográfica del Perú es estratégica; pues lo convierte en un *hub* para realizar negocios con EE.UU., el sudeste asiático y los principales países de Latinoamérica y genera, de manera indirecta, turismo receptivo y visibilidad hacia el mundo como un lugar para hacer turismo.

5.2.3. Económico

El turismo es la segunda industria que genera mayores divisas al Perú con 4,100 millones de dólares. Esta tendencia creciente fue de 1,300 millones de dólares en el periodo de 2011 a 2015; esto significó un crecimiento en el aporte al PBI de 3.6 % a 3.9 %. Por otro lado, el aporte del turismo al crecimiento de la economía peruana se debió, principalmente, a: (a) el turismo receptivo, que creció en un 47.5 % entre 2011 y 2015; y (b) el turismo interno, que ascendió a 7.8 millones de dólares en 2015.

El crecimiento y estabilidad de la economía peruana genera interés en los inversionistas privados para hacer negocios turísticos; lo cual permitirá mejorar la industria.

5.2.4. Tecnológico / Científico

En Sudamérica, el Perú es el país que menor inversión tecnológica presenta con un 0.16 % del PBI; a diferencia de sus competidores de la región como Brasil con 1.2 %, Argentina con 0.6 %, Chile con 0.4 %, y Colombia con 0.2 %. Si bien se ha implementado el Congreso Nacional de Investigación en Turismo (INCITUR Perú), para promover en estudiantes y profesionales la investigación e innovación de la industria del turismo; esta se encuentra en una etapa de iniciación, por lo que sus resultados se verán reflejados a largo plazo. No obstante, en mayo del 2016 PROMPERÚ implementó la aplicación Perú Travel que brinda información turística sobre las ciudades del Perú, con detalles sobre qué hacer y a dónde ir según los intereses de cada viajero; el cual ha tenido buena acogida, siendo

considerado como uno de las tres mejores del concurso internacional *The AppTurism Awards*, en la categoría Guía de Turismo (PROMPERÚ, 2017).

Es importante mencionar, que una pobre inversión en innovación y tecnología para el turismo, replica directamente en el interés y atractividad por parte de los turistas receptivos, que en su mayoría provienen de países innovadores.

5.2.5. Histórico / Sociológico / Psicológico

En el aspecto histórico, el Perú es cuna de grandes culturas como la Inca, Paracas, Nazca, Wari, Moche y Chimú; que han dejado al Perú inigualables estructuras arqueológicas. Sin embargo, solo algunos de estas estructuras arqueológicas se han mejorado y convertido en centros turísticos. La identificación de culturas ancestrales, su conversión en productos turístico y su mantenimiento continuo, impacta en la identificación de nuevos productos turísticos que pueden ser exportados al mundo.

5.2.6. Organizacional / Administrativo

La industria del turismo peruano es gestionada por el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR, 2016c) quien se encarga de definir, dirigir, ejecutar, coordinar y supervisar la política de la industria. A su vez, este órgano rector tiene objetivos específicos: (a) convertir la industria del turismo en una actividad económicamente competitiva, socialmente inclusiva y ambientalmente responsable; (b) lograr la diversificación de la oferta turística; (c) fortalecer la institucionalidad y las capacidades de los recursos humanos; y (d) promocionar el destino turístico peruano. Asimismo, el MINCETUR ha implementado la Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y Turismo (PROMPERÚ), con la cual se busca promocionar el turismo interno y receptivo; promoviendo y difundiendo la imagen del Perú en materia turística.

Sin embargo, en la mayoría de los gobiernos regionales, aún no se ha asumido de manera consciente el rol de gestor de los servicios turísticos. Es por ello, que los distintos

entes de la cadena de valor (restaurantes, hospedajes, operadores turísticos, transporte y centros turísticos) tienen objetivos distintos con la mayoría de las municipalidades distritales y regionales; lo cual no permite tener un crecimiento continuo en la industria del turismo.

5.2.7. Militar

La Policía Nacional del Perú tiene una División dedica a la seguridad, protección y orientación de los turistas; asimismo, la Policía de Turismo (POLTUR) vela por la protección del patrimonio histórico, cultural y natural. Si bien, se ha hecho esfuerzos en potenciar los recursos tecnológicos y humanos para la POLTUR, estos no han sido suficientes; dado el gran número de productos turísticos con los que cuenta el Perú y la demanda de turistas receptivos e internos que alberga cada año (Gestión, 2016, 15 de febrero). El no contar con policías de turismo capacitado y suficiente en cada región del Perú, impacta negativamente en la calidad de servicio brindado en los circuitos turísticos.

5.3. Principios Cardinales de la Industria del Turismo en el Perú

El adecuado análisis de los principios cardinales permitirá identificar adecuadamente las oportunidades y amenazas de la Industria del Turismo en el Perú.

Influencia de las terceras partes. Las empresas de la industria del turismo peruano se encuentran supervisadas por organismos de regulación del sector. Estos organismos se encuentran enmarcados en la ley N.º 27889 del Fondo de Promoción y Desarrollo Turístico; así mismo el Plan Nacional de Calidad Turística del Perú (CALTUR), es un instrumento que combina atractivos, servicios y facilidades de manera tal que motive la decisión de viaje de los turistas al lugar donde se ofrece dicho producto. El CALTUR es un componente transversal del Plan Estratégico Nacional de Turismo (PENTUR), que recoge sus conceptos y valores y que constituye la principal herramienta para mejorar la posición del Perú como destino turístico a nivel internacional, reconocido por la calidad total de su oferta turística

(MINCETUR, 2016d). En tal sentido, existe una influencia de estos organismos para mejorar la calidad de los servicios turísticos brindados en el Perú.

Por otro lado, las alianzas no son comunes entre los diferentes subsectores que forman parte de la cadena de valor de la industria del turismo peruano. Este aspecto es relevante, porque la sola existencia de dichos sectores no asegura el buen desempeño de la actividad turística, es necesario la coordinación y conexión entre los agentes participantes para el crecimiento sostenible de la industria del turismo.

Lazos pasados y presentes. En relación a la evolución del turismo en el Perú, solo en el primer mandato del ex presidente Fernando Belaúnde (1963-1968) ingresa dentro de las políticas públicas como una posible vía de desarrollo; por primera vez se diseñaron políticas públicas destinadas a incrementar el flujo de turistas internos e internacionales. En 1964 se creó la Corporación de Turismo del Perú (COTURPERU) para promover la restauración del patrimonio monumental y el desarrollo de infraestructura hotelera. Durante el año 1969 se diseñó el Plan Copesco Nacional, un proyecto estatal para implementar infraestructura turística en el sur del Perú. En 1965 se fundó la Escuela Nacional de Turismo, que se convertiría en el Centro Nacional de Aprendizaje de Servidores en Hoteles (CENASH), destinado a capacitar a trabajadores de hoteles, restaurantes y agencias de turismo. En 1975 se incorporó a SENATI bajo los programas de Turismo y Hotelería. A partir de la década de 1960, el turismo ha adquirido una creciente presencia y relevancia en las políticas públicas. Se observa una tendencia hacia la institucionalización y formalización de esta actividad. Durante el gobierno de Alejandro Toledo (2001-2006) se marcó el inicio de la recuperación económica del Perú en base al modelo ya en marcha durante el periodo de Alberto Fujimori, las políticas públicas se centraron en la promoción del producto Perú y del turismo interno (BADATUR, 2014).

Desde 2011 a 2016 se ha identificado un crecimiento de la informalidad por parte de las empresas de los distintos subsectores de la cadena de valor de la industria del turismo peruano. El Presidente de la Cámara Nacional de Turismo (CANATUR, 2016, 02 de diciembre) estima que entre el 65 % y 70 % de las empresas del turismo son informales. La informalidad de las micro y pequeñas empresas, relacionadas con los subsectores de la cadena de valor, es un factor que frena el crecimiento del turismo peruano; principalmente porque: (a) utilizan y congestionan las infraestructuras públicas, sin contribuir con los ingresos que permitan mantenerla y mejorarlas; (b) representan una competencia desleal, dado que no operan en los marcos legales y normativos de la actividad turística; y (c) distorsionan los planes de desarrollo de las empresas formales. (CANATUR, 2016, 02 de diciembre).

Los datos registrados en MINCETUR indican que de los 19,682 hospedajes, menos del 13 % (2,529 hospedajes) cumplen con presentar la Declaración Jurada; mientras que los restantes califican como informales. Asimismo, de los 10,023 operadores turísticos registrados en MINCETUR, solo el 39.3 % (3,939 operadores turísticos) son formales. Mientras que solo el 1.7 % de 149, 378 restaurantes registrados en MINCETUR, son formales (CANATUR, 2016, 02 de diciembre). Frente a esta situación, la Asociación Peruana de Agencias de Viaje y Turismo (APAVIT) está haciendo los esfuerzos necesarios para mitigar este hecho, a través de campañas de concientización sobre los beneficios que brinda la formalización y la agremiación de las empresas turísticas. No obstante, es necesario: (a) simplificar los marcos regulatorios, (b) fortalecer los mecanismos de supervisión, (c) otorgar incentivos de formalización, (d) capacitar constantemente a los microempresarios y (d) establecer estrategias de difusión de servicios turísticos que beneficien a las empresas turísticas.

Si bien la promoción del turismo peruano ha tenido una evolución constante, este aún se encuentra en etapa de crecimiento; por lo que la formalización y proyección de las empresas de turismo son necesarias para mejorar la calidad y capacidad de gestionar la industria.

Contrabalance de los intereses. Los intereses de los principales competidores de la industria del turismo en el Perú, como Brasil, Argentina, Chile y Colombia, están concentrados en la captación de la mayor cantidad de ingresos por servicios turísticos prestados de manera que generen ingresos regulares a largo plazo. Para contrarrestar los intereses de los competidores se la implementado el Plan COPESCO Nacional, el cual busca alcanzar altos niveles de competitividad y productividad en la ejecución de proyectos; de esta manera, el incremento de destinos turísticos que cumplan con estándares de calidad regulados se convierte en un factor de competencia para la industria del turismo peruano.

Tener conocimiento y hacer seguimiento a los intereses de las competencias del turismo peruano tiene un impacto en su crecimiento; ya que de esta manera se pueden plantear estrategias para generar mayor oferta, ante un mercado que sigue creciendo en demanda pero que también exige competitividad.

Conservación de los enemigos. De acuerdo a lo indicado por el MINCETUR; Argentina, Brasil y Chile son la principal competencia turística del Perú en América Latina. A pesar de que existe una fuerte competencia en la región, no es posible calificar como enemigos a todos sus integrantes. Así mismo, esta fuerte competencia hace que se estimulen nuevas ideas para enfrentarla mediante la innovación, creación de nuevos destinos, productos y servicios turísticos; así como la adquisición y aplicación de nuevas tecnologías para la mejora de los procedimientos y controles mucho más dinámicos.

5.4. Matriz de Intereses de la Industria del Turismo en el Perú (MIO)

En la Tabla 35 se muestra la Matriz de Intereses de la Industria del Turismo en el Perú que resume los intereses detallados en el presente capítulo: (a) aprovechar las oportunidades mediante estrategias claras y realistas; (b) mitigar los riesgos de gestión y administración que frenen el desarrollo de la industria; (c) mejorar la efectividad de la promoción internacional generando un impacto en el número de turistas receptivos e internos; (d) maximizar los ingresos con la integración del sistema de transporte aéreo, terrestre, férreo, fluvial y marítimo; (e) mejorar la calidad de los servicios turísticos reduciendo la dependencia del Estado Peruano y promoviendo la inversión privada que articule cada subsector de la cadena de valor que asimismo se encuentren en un marco de formalidad para manejar la trazabilidad e indicadores de la industria turística; y (f) desarrollar nuevos destinos turísticos desde la conformación de clústeres empresariales originados en instituciones educativas especializadas en turismo.

Tabla 35

Matriz de Intereses Organizacionales de la Industria del Turismo en el Perú

Interés Organizacional	Intensidad del Interés		
	Vital (Peligroso)	Importante (Serio)	Periférico (Molesto)
1 Mejorar la posición del país como destino turístico a nivel internacional, reconocido por la calidad total de su oferta turística.	**Chile, **Colombia, *Brasil		*Francia, *España, *EE.UU
2 Incrementar nuevos destinos turísticos que cumplan con estándares de calidad regulados.	**Chile, **Colombia, **Brasil		
3 Desarrollar servicios turísticos mediante la inversión en infraestructura.	**Chile, **Colombia, **Brasil		
4 Incrementar el turismo receptivo generando un aumento de ingresos de divisas	**Chile, **Colombia, **Brasil		
5 Mejorar el ingreso per cápita del turismo receptivo	*Chile, *Colombia, *Brasil		
6 Incrementar la formalización de los microempresarios de los subsectores del turismo		*Chile, *Colombia, *Brasil	
7 Desarrollar talento especializado en turismo mediante la creación de instituciones educativas especializadas en la industria.	**Chile, **Colombia, **Brasil		

Nota: * Intereses Comunes, ** Intereses Opuestos. Basado en el “PENTUR, Plan Estratégico Nacional de Turismo,” por Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR), 2016d (http://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/turismo/documentos/PENTUR/PENTUR_Final_JULIO2016.pdf).

5.5. Objetivos de Largo Plazo

Los objetivos de largo plazo que se propone para la industria del turismo peruano tienen un horizonte de tiempo de 10 años; ellos están alineados con la visión, misión, valores, intereses nacionales e intereses de la industria. Los objetivos de largo plazo propuestos son:

1. Al 2027, la industria del turismo peruano contribuirá con 15,000 millones de dólares al PBI, a partir de la base de los 7,800 millones de dólares registrados en el 2016.
2. Al 2027, la industria del turismo peruano generará dos millones de empleos, a partir de la base de los 1,3 millones de empleos en el 2015.
3. Al 2027, la industria del turismo peruano tendrá un ROA de 8.3 %, partiendo de la base del ROA 6.7 % en 2016.

5.6. Conclusiones

La industria del turismo peruano presenta todas las características necesarias para avizorar su crecimiento sostenible en un mediano plazo. Su ubicación geográfica que le permite captar una variedad de climas, flora y fauna; sumado a ello, la cultura ancestral que se aprecia en las regiones, son características que se podrían convertir en imponentes productos turísticos. Ello considerando que la tendencia del crecimiento poblacional mundial generará una mayor cantidad de demanda.

Sin embargo, para que la industria de turismo peruano sea realmente competitiva, sostenible y este a la vanguardia, se tiene que invertir en innovación, tecnología y seguridad. No obstante, la estabilidad y crecimiento de la economía peruana que se proyecta mantener puede ser el mecanismo para suplir las carencias actuales.

Por otro lado, es importante que los intereses de la industria del turismo peruano y los OLP plasmados sean desplegados a los agentes participantes en la cadena de valor con la finalidad de establecer objetivos claros que permitan a los agentes orientarse y contribuir con el crecimiento de la industria del turismo peruano.

Capítulo VI: El Proceso Estratégico

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

La Matriz FODA se realizó en base al exhaustivo análisis externo e interno de la industria del turismo del Perú y se definieron las estrategias externas mediante la combinación de cada uno de los cuatro cuadrantes, tal como se visualiza en la Tabla 36.

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

La Matriz PEYEA se elaboró una vez que los factores determinantes del éxito fueron analizados; los cuales se encuentran en la Tabla 37. La industria del turismo peruano se encuentra en el cuadrante II, que es el conservador, tal como se visualiza en la Figura 18; con lo cual se concluye que: el turismo peruano es una industria desarrollada pero no competitiva; tiene una limitada fortaleza financiera y ventaja competitiva. Con la finalidad de innovar, desarrollar y mejorar la competitividad de la industria del turismo en el Perú, se han considerado estrategias intensivas; las cuales se listan a continuación:

1. Desarrollar productos turísticos para atender la demanda de turismo de bienestar, de lujo, académico, negocios, gastronómico y aventura.
2. Desarrollar mercados en Corea del Sur, Australia, Reino Unido, Holanda, Canadá y China.
3. Desarrollar nuevos productos que integren cada uno de los subsectores de la cadena de valor del turismo.
4. Penetrar en el mercado del turismo interno mediante el relanzamiento de la Marca Perú y productos existentes.
5. Penetrar en el mercado de Chile y Estados Unidos.
6. Desarrollar un organismo adscrito a CANATUR que promueva la formalización de los microempresarios de los subsectores del turismo; y que sea el nexo con los inversores globales.

Tabla 36

Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA)

		Fortalezas	Debilidades
	1	Existencia de más de 4,000 destinos turísticos potenciales en todo el territorio peruano.	1 Deficiencia aeroportuaria tanto en número de aeropuertos como en pistas de aterrizajes adecuadas y mangas de aterrizaje.
	2	Contar con una gastronomía desarrollada a través de restaurantes en todas las categorías, ubicados en <i>rankings</i> de excelencia mundial.	2 Inexistencia de sistema integrado de transporte terrestre con aeropuertos principales.
	3	Gestión administrativa adecuada por parte de los organismos gubernamentales integrados a la industria del turismo.	3 Inadecuada categorización y promoción de productos turísticos que se alineen a las nuevas tendencias globales a través de operadores turísticos.
	4	Contar con Perú Travel Mart como canalizador de capital de inversionistas privados.	4 Capacidad hotelera y de alojamiento limitada, con deficiencia en la categorización y niveles de calidad adecuados.
			5 Insuficiente promoción de la Marca Perú a nivel mundial para incentivar el mercado internacional y fomentar la inversión extranjera directa.
			6 Insuficiente desarrollo y utilización de las nuevas tecnologías a favor del sector del turismo peruano.
			7 Altos índices de informalidad de los microempresarios que forman parte de la cadena de valor del turismo peruano.
Oportunidades	FO. Explotar		DO. Buscar
1 Estimulación de inversiones privadas como consecuencia del crecimiento económico sostenido y estabilidad macroeconómica del Perú.	FO1	Desarrollar productos turísticos para atender la demanda de turismo de bienestar, de lujo, académico, negocios, gastronómico y aventura (O2, O3, O5, F1, F2, F3, F4).	DO1 Desarrollar mercados en Corea del Sur, Australia, Reino Unido, Holanda, Canadá y China (O2, O3, O4, O5, D3, D4, D6, D7).
2 Tendencias mundiales de turismo orientado hacia segmentos de turismo cultural, de naturaleza, de negocios, gastronómico, vivencial y de lujo.	FO2	Penetrar en el mercado del turismo interno mediante el relanzamiento de la Marca Perú y productos existentes (O2, F1, F2, F3, F4).	DO2 Desarrollar nuevos productos que integren cada uno de los subsectores de la cadena de valor del turismo (O1, O2, O3, O5, D1, D2, D3, D4, D6, D7).
3 Crecimiento de la demanda turística a nivel mundial de forma sostenida y con proyecciones positivas.	FO3	Penetrar en el mercado de Chile y Estados Unidos (O1, O2, O3, O4, O5, F1, F2, F3, F4).	DO3 Desarrollar Asociaciones Público Privadas (APP) para implementar infraestructura aeroportuaria de ampliación y creación de nuevos aeropuertos (O1, D1).
4 Buena relación bilateral entre Perú y los países que más gastan en turismo.			DO4 Desarrollar Asociaciones Público Privadas (APP) para implementar sistema integrado de transporte terrestre (O1, D1).
5 Reducción de la demanda turística en Europa a causa de atentados terroristas y tensión política.			DO5 Desarrollar un organismo adscrito a CANATUR que promueva la formalización de los microempresarios de los subsectores del turismo; y que sea el nexo con los inversores globales (O1, O2, O3, O4, D7).
Amenazas	FA. Confrontar		DA. Evitar
1 Presencia de inseguridad ciudadana, conflictos sociales, narcotráfico y terrorismo.	FA1	Desarrollar, mediante la CANATUR, convenios con INDECOPI para identificar y registrar todas las denominaciones de origen peruanas en la OMPI (Organización Mundial de Propiedad Intelectual) (A2, F2, F3, F4).	DA1 Desarrollar productos turísticos circunscritos a los países conformantes de la Alianza del Pacífico entre empresarios peruanos y de los países miembros (A2, A5, D3, D7).
2 Posibilidad de controversia con países vecinos por la denominación de origen de productos bandera peruanos.	FA2	Desarrollar un sistema de indicadores que permita identificar los países con baja receptividad de turistas para aprovecharlo en beneficio de los productos turísticos del Perú (A3, A5, F3).	DA2 Desarrollar aventura conjunta que integre destinos turísticos de los países fronterizos del Perú entre empresarios peruanos y de los países vecinos (A2, A5, D3, D7).
3 Agudización de la crisis internacional, especialmente en los mercados europeos emisores de turismo receptivo que afectan negativamente la demanda turística.	FA3	Crear convenios entre CANATUR y CENEPRED (Centro Nacional de Estimación, Prevención y Reducción de Riesgo de Desastres) para mitigar los riesgos en sitios turísticos y pueblos aledaños (A4, F3).	DA3 Implementar una plataforma basada en TIC que permita tener un mapa de las zonas de la ciudad cuya seguridad sea fuerte, mediana o débil (A1, D6).
4 Cambios climáticos, calentamiento global y desastres.			
5 Conflictos bélicos con países fronterizos.			

Tabla 37

Factores Determinantes de Éxito en cuanto a la Industria y Organización

Factores determinantes de la fortaleza de la industria (FI)			Factores determinantes de la ventaja competitiva (VC)		
1	Potencial de crecimiento	6	1	Participación en el mercado	2
2	Potencial de utilidades	4	2	Calidad del producto	3
3	Estabilidad financiera	4	3	Ciclo de vida del producto	4
4	Conocimiento tecnológico	3	4	Ciclo de reemplazo del producto	2
5	Utilización de recursos	2	5	Lealtad del consumidor	4
6	Intensidad de capital	2	6	Utilización de la capacidad de los competidores	2
7	Facilidad de entrada al mercado	1	7	Conocimiento tecnológico	2
8	Productividad / Utilización de la capacidad	3	8	Integración vertical	2
9	Poder de negociación de los productos	5	9	Velocidad de introducción de nuevos productos	2
		Promedio = 3.33			Promedio - 6 = -3.44
Factores determinantes de la estabilidad del entorno (EE)			Factores determinantes de la fortaleza financiera (FF)		
1	Cambios tecnológicos	2	1	Retorno de la inversión	3
2	Tasa de inflación	5	2	Apalancamiento	3
3	Variabilidad de la demanda	5	3	Liquidez	3
4	Rango de precios de productos competitivos	4	4	Capital requerido versus capital disponible	1
5	Barreras de entrada al mercado	1	5	Flujo de caja	3
6	Rivalidad / Presión competitiva	2	6	Facilidad de salida del mercado	5
7	Elasticidad de los precios de la demanda	6	7	Riesgo involucrado en el negocio	5
8	Presión de los productos sustitutos	4	8	Rotación de inventarios	5
		Promedio - 6 = -2.38			Promedio = 3.44
		X = FI + VC -0.11			Y = EE + FF 1.07

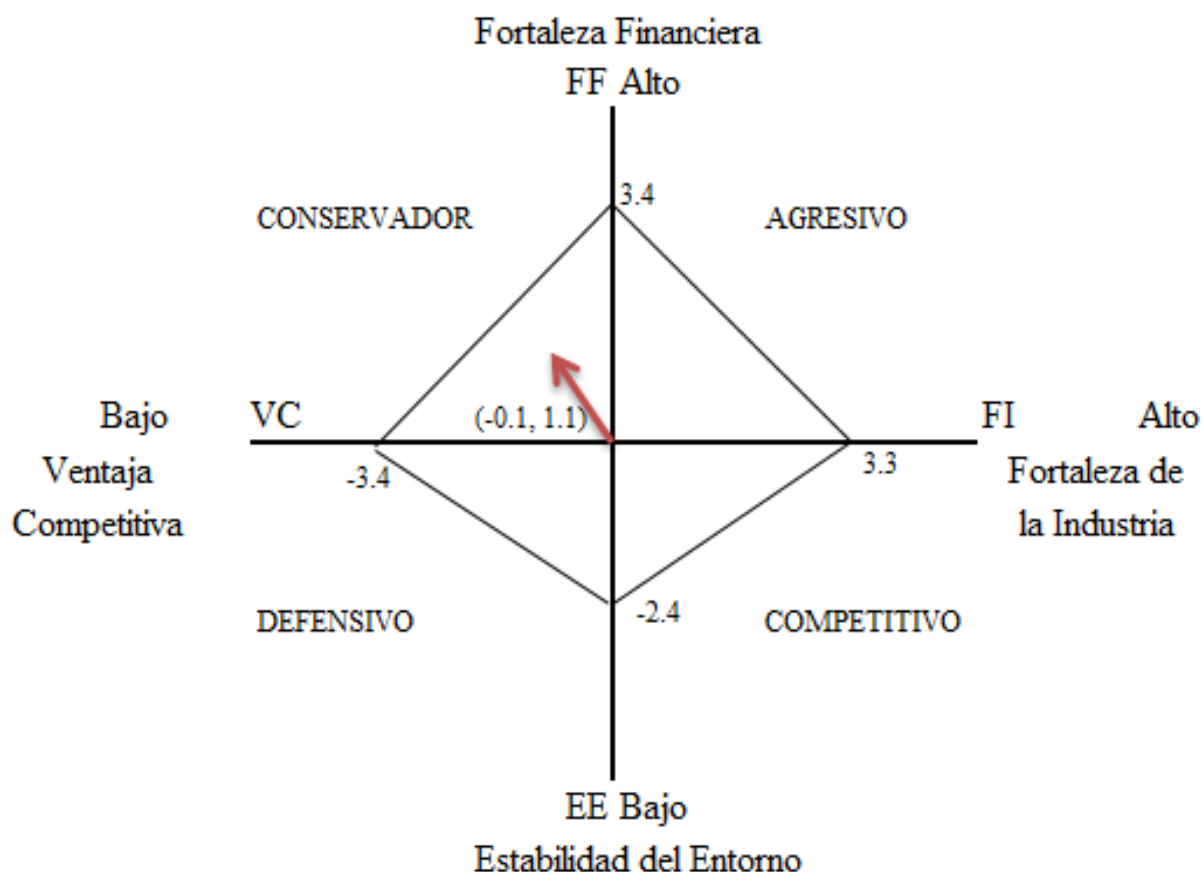


Figura 18. Posición Estratégica de la Industria del Turismo.

6.3. Matriz Boston Consulting Group (MBCG)

Para la elaboración y análisis de la matriz Boston Consulting Group se ha considerado las principales categorías del turismo: (a) lujo, (b) bienestar, (c) gastronómico, (d) aventura, (e) ecológico, (f) histórico y cultural, (g) académico, (h) negocios y reuniones. Asimismo, como se aprecia en la Tabla 38, se ha considerado la participación relativa de cada subsector del turismo peruano y los ingresos en dólares por el turismo receptivo. Adicionalmente, se ha incluido los países top por cada subsector del turismo con sus respectivos ingresos; con la finalidad de tener un referente de la posición del Perú frente a dichos países. Finalmente, se ha tomado como referencia la tasa de crecimiento anual del 7%, para la industria del turismo (Gestión, 2015, 10 de diciembre).

Tabla 38

Participación Relativa e Ingresos del Turismo en el Perú

Categorías de Turismo	Participación de Mercado	Ingresos USD (millones)	País TOP	Ingresos USD (millones)
Histórico y Cultural	80.00%	6,240	Francia	44,000
Negocios y Reuniones	5.49%	428	EEUU	50,100
Aventura	4.87%	380	Nueva Zelanda	3,015
Lujo	2.75%	214	Italia	3,000
Bienestar	1.67%	130	EEUU	202,000
Académico	1.25%	97	EEUU	-
Gastronómico	0.04%	3	Francia	55,000
Ecológico	0.00%	-	Canadá	800
Otros	3.92%	305	-	-
Total	100.00%	7,797		357,915

Nota. Adaptado de “El Turismo de Lujo 2014. El turismo en Cifras,” por PROMPERÚ, 2016 (<http://www.promperu.gob.pe/TurismoIN//sitio/VisorDocumentos?titulo=El%20Turismo%20de%20Lujo&url=Uploads/publicaciones/2018/TURISMO%20DE%20LUJO%202014.pdf&nombObjeto=Publicaciones&back=/TurismoIN/sitio/Publicaciones&issuuid=0/38862206>); “Perfil del Turista Extranjero 2015,” por PROMPERÚ, 2016 (http://www.promperu.gob.pe/TurismoIN//sitio/VisorDocumentos?titulo=Perfil%20Del%20Turista%20Extranjero&url=Uploads/publicaciones/2022/PERFIL%20EXTRANJERO_PDF%20BAJA.pdf&nombObjeto=Publicaciones&back=/TurismoIN/sitio/Publicaciones&issuuid=1760695/42132098); “Tacna, la primera región en lanzar su propia guía gastronómica,” por El Comercio, 2017 (<http://elcomercio.pe/gastronomia/ferias/tacna-primera-region-lanzar-propia-guia-gastronomica-145160>); “La OMT propone el ecoturismo como vía de enriquecimiento de países con escaso desarrollo industrial,” por Hostelur, 2002 (https://www.hosteltur.com/07044_omt-propone-ecoturismo-como-via-enriquecimiento-paises-escaso-desarrollo-industrial.html); “Recaudación del Turismo de Bienestar Global Aumenta 14%,” Tourism-Review, 2016 (<http://www.tourism-review.es/crecimientos-del-sector-del-turismo-de-bienestar-news5227>).

En la Figura 19 se aprecia el resultado de la Matriz BCG para las categorías de la industria del turismo peruano. En el primer cuadrante (signos de interrogación) se ubican las categorías de lujo, bienestar, académico y gastronómico; los cuales representan una baja participación relativa del mercado pero con una tasa de crecimiento importante en ingresos. Asimismo, en el segundo cuadrante (estrella) se ubica la categoría de histórico y cultural, lo cual representa una alta participación relativa del mercado con una alta tasa de crecimiento por ingresos turísticos. De la misma manera, en el tercer cuadrante (vaca) se ubican las categorías de aventura y negocios; lo cual indica que tiene una participación relativa de mercado considerable pero su tasa crecimiento en las ventas no ha sido la esperada. Y finalmente el cuarto cuadrante (perro) se ubica las categorías de turismo ecológico y otros

(tales como vivencial, social, familiar, entre otros), lo cual significa que aún no tienen el apogeo esperado en ingresos y su participación relativa de mercado es mínima o menor que el periodo anterior.

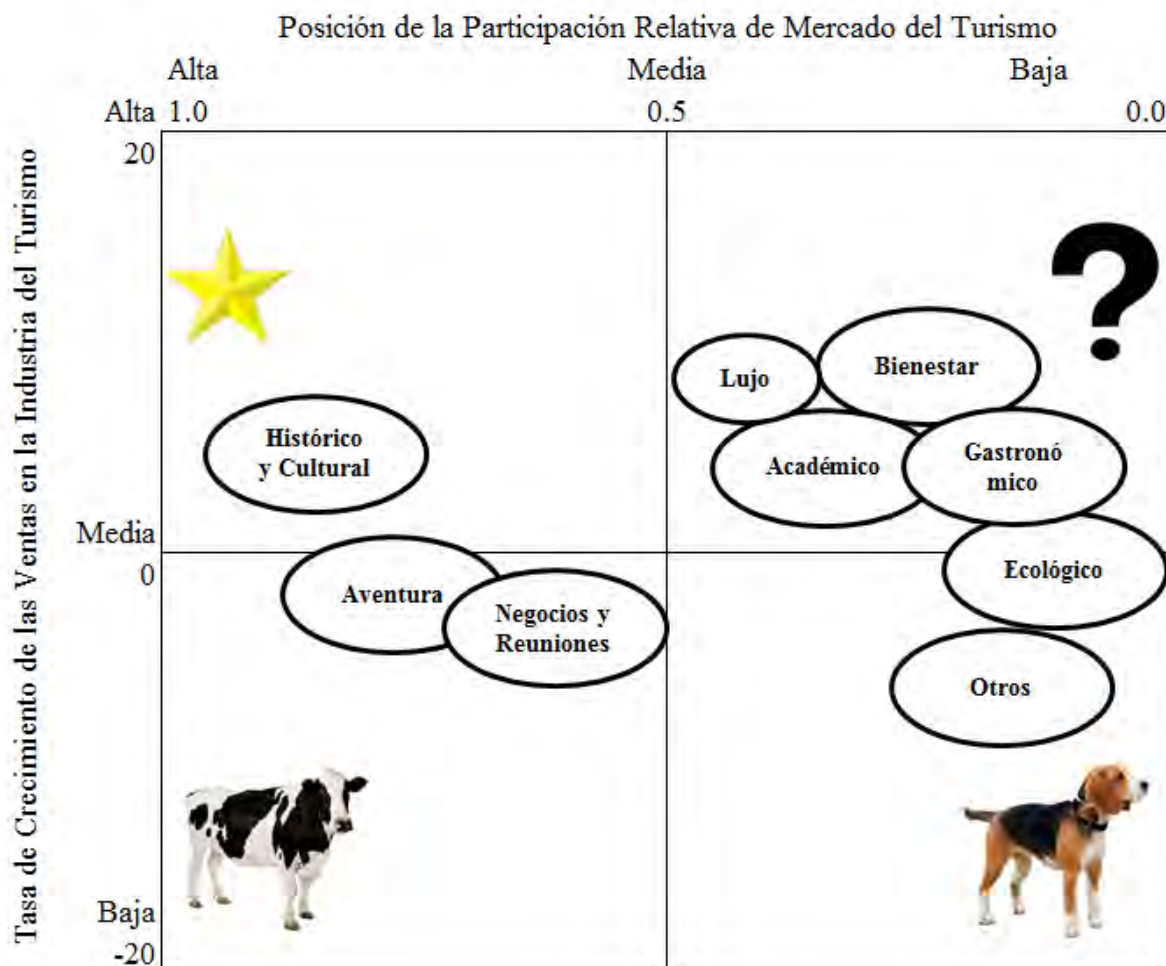


Figura 19. Matriz BCG para la Industria del Turismo.

Dada la posición actual de las distintas categorías del turismo peruano, es importante aprovechar: (a) la gran variedad de productos turísticos existentes, (b) el crecimiento de la demanda de los turistas visitantes según la OMT (2016), y (c) el crecimiento de la demanda de turistas de EE.UU. y Chile. Por ello, con la finalidad de mejorar la posición actual de dichas categorías, se ha considerado fortalecerla con las siguientes seis estrategias intensivas, cuatro estrategias de aventura conjunta y una estrategia de desinversión:

1. Desarrollar productos turísticos para atender la demanda de turismo de bienestar, de lujo, académico, negocios, gastronómico y aventura.
2. Desarrollar mercados en Corea del Sur, Australia, Reino Unido, Holanda, Canadá y China.
3. Desarrollar nuevos productos que integren cada uno de los subsectores de la cadena de valor del turismo.
4. Penetrar en el mercado del turismo interno mediante el relanzamiento de la Marca Perú y productos existentes.
5. Penetrar en el mercado de Chile y Estados Unidos.
6. Desarrollar Asociaciones Público Privadas (APP) para implementar infraestructura aeroportuaria de ampliación y creación de nuevos aeropuertos.
7. Desarrollar Asociaciones Público Privadas (APP) para implementar sistema integrado de transporte terrestre.
8. Desarrollar un organismo adscrito a CANATUR que promueva la formalización de los microempresarios de los subsectores del turismo; y que sea el nexo con los inversores globales.
9. Desarrollar productos turísticos circunscritos a los países conformantes de la Alianza del Pacífico entre empresarios peruanos y de los países miembros.
10. Desarrollar aventura conjunta que integre destinos turísticos de los países fronterizos del Perú entre empresarios peruanos y de los países vecinos.
11. Desposeer productos turísticos de los cuales no se ha obtenido el retorno esperado.

6.4. Matriz Interna Externa (MIE)

En la Figura 20 se puede visualizar la Matriz Interna Externa de la Industria del Turismo en el Perú; en esta se indica que, de acuerdo a los valores obtenidos de las matrices EFE y EFI, el turismo peruano ocupa el cuadrante VIII con la prescripción cosechar. Según el

cuadrante VIII, las estrategias externas son defensivas; con base en ello, se establece las siguientes estrategias específicas derivadas de la Matriz Interna Externa:

1. Desarrollar Asociaciones Público Privadas (APP) para implementar infraestructura aeroportuaria de ampliación y creación de nuevos aeropuertos.
2. Desarrollar Asociaciones Público Privadas (APP) para implementar el sistema integrado de transporte terrestre.
3. Desarrollar productos turísticos circunscritos a los países conformantes de la Alianza del Pacífico entre empresarios peruanos y de los países miembros.
4. Desarrollar aventura conjunta que integre destinos turísticos de los países fronterizos del Perú entre empresarios peruanos y de los países vecinos.
5. Desarrollar una alianza estratégica entre los gremios de productores y artesanos de la región Piura y Cusco con la Cámara de Turismo Peruana.
6. Crear clústeres de turismo a nivel nacional mediante los gremios existentes de la industria.

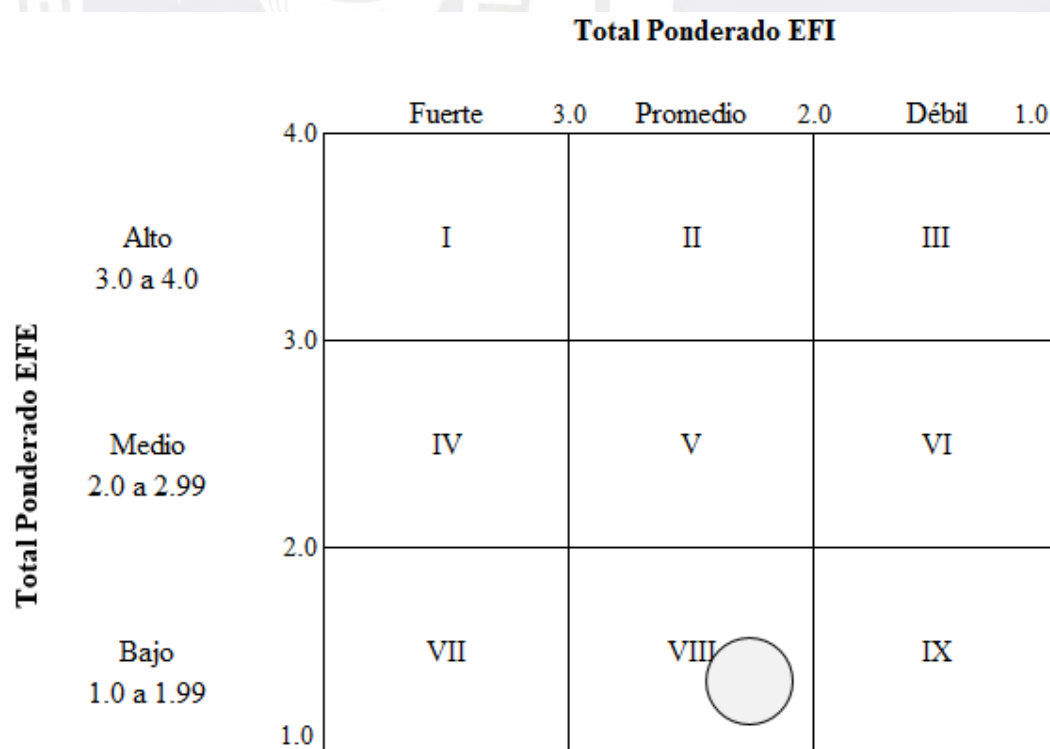


Figura 20. MIE de la Industria del Turismo en el Perú.

6.5. Matriz Gran Estrategias (MGE)

La Matriz Gran Estrategia (GE) muestra la situación de la industria del turismo en el Perú a partir de su posición competitiva en el mercado (i.e., fuerte o débil) y el crecimiento del mercado (i.e., rápido o lento). Según este análisis, se define las estrategias que se debe seguir en orden de atractivo para la selección de la gran estrategia.

Como se observa en la Matriz GE mediante la Figura 21, la industria turística peruana se ubica en el cuadrante III, debido a que su posición de mercado es débil frente a la oferta de países desarrollados y muestra un lento crecimiento. Las estrategias propuestas son:

1. Implementar una plataforma basada en TIC que permita tener un mapa de las zonas de la ciudad cuya seguridad sea fuerte, mediana o débil.
2. Implementar talleres para turistas de aprendizaje rápido de danzas típicas de cada destino o de instrumentos oriundos como la quena, zampoña, entre otros.
3. Implementar talleres para turistas de aprendizaje rápido de cocina de platos típicos de cada destino turístico.
4. Desposeer productos turísticos de los cuales no se ha obtenido el retorno esperado.

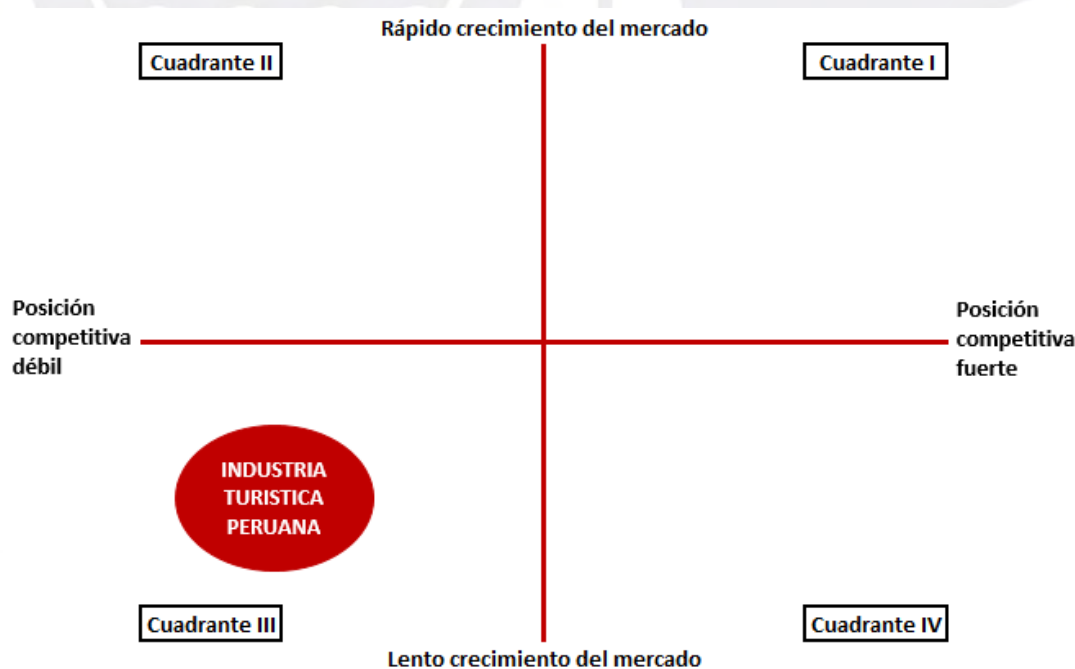


Figura 21. Matriz Gran Estrategia.

6.6. Matriz de Decisión Estratégica (MDE)

Luego de haber clasificado las estrategias de las matrices FODA, PEYEA, BCG, IE y GE, tal como se aprecia en la Tabla E1; se procedió con consolidarlas y desarrollar la Matriz de Decisión Estratégica para seleccionar qué estrategias serían retenidas, tal como figura en la Tabla 39. Para ello se eligieron las estrategias que tenían tres o más coincidencias; y que también fueron consideradas, a juicio del estratega, como factores clave para el logro de la visión de la industria del turismo en el Perú. Se enumera las 10 estrategias retenidas a continuación:

1. E1, desarrollar productos turísticos para atender la demanda de turismo de bienestar, de lujo, académico, negocios, gastronómico y aventura.
2. E2, desarrollar mercados en Corea del Sur, Australia, Reino Unido, Holanda, Canadá y China.
3. E3, desarrollar nuevos productos que integren cada uno de los subsectores de la cadena de valor del turismo.
4. E4, penetrar en el mercado del turismo interno mediante el relanzamiento de la Marca Perú y productos existentes.
5. E5, penetrar en el mercado de Chile y Estados Unidos.
6. E6, desarrollar Asociaciones Público Privadas (APP) para implementar infraestructura aeroportuaria de ampliación y creación de nuevos aeropuertos.
7. E7, desarrollar Asociaciones Público Privadas (APP) para implementar el sistema integrado de transporte terrestre.
8. E8, desarrollar un organismo adscrito a CANATUR que promueva la formalización de los microempresarios de los subsectores del turismo; y que sea el nexo con los inversores globales.

9. E12, desarrollar productos turísticos circunscritos a los países conformantes de la Alianza del Pacífico entre empresarios peruanos y de los países miembros.
10. E13, desarrollar aventura conjunta que integre destinos turísticos de los países fronterizos del Perú entre empresarios peruanos y de los países vecinos.

6.7. Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)

Se utilizó la MCPE para discriminar objetivamente las alternativas estratégicas, de manera tal que se seleccionen aquellas que tengan mejor perspectiva de éxito y viabilidad para lograr los objetivos de largo plazo; con los cuales alcanzar la visión futura deseada. Si bien existen calificaciones cuantitativas, esta herramienta requiere de un adecuado juicio intuitivo para su calificación.

Para efectos de su evaluación, las estrategias cuyo puntaje es mayor a 5 serán retenidas, mientras aquellas con puntaje inferior serán consideradas como contingencia, para ser adoptadas en caso alguna estrategia primaria sea interrumpida por caso fortuito dentro del plan. Como se aprecia en la Tabla 40, de acuerdo a la evaluación de la Matriz CPE realizada a la industria del turismo peruano, dio como resultado que las estrategias que serán retenidas son: (a) E1, desarrollar productos turísticos para atender la demanda de turismo de bienestar, de lujo, académico, negocios, gastronómico y aventura; (b) E2, desarrollar mercados en Corea del Sur, Australia, Reino Unido, Holanda, Canadá y China; (c) E3, desarrollar nuevos productos que integren cada uno de los subsectores de la cadena de valor del turismo; (d) E4, penetrar en el mercado del turismo interno mediante el relanzamiento de la Marca Perú y productos existentes; (e) E5, penetrar en el mercado de Chile y Estados Unidos; (f) E12, desarrollar productos turísticos circunscritos a los países conformantes de la Alianza del Pacífico entre empresarios peruanos y de los países miembros; y (g) E13, desarrollar aventura conjunta que integre destinos turísticos de los países fronterizos del Perú entre empresarios peruanos y de los países vecinos.

Tabla 39

Matriz de Decisión Estratégica

Código	Estrategias	Matrices					Total
		FODA	PEYEA	BCG	IE	GE	
E1	Desarrollar productos turísticos para atender la demanda de turismo de bienestar, de lujo, académico, negocios, gastronómico y aventura.	X	X	X			3
E2	Desarrollar mercados en Corea del Sur, Australia, Reino Unido, Holanda, Canadá y China.	X	X	X			3
E3	Desarrollar nuevos productos que integren cada uno de los subsectores de la cadena de valor del turismo.	X	X	X			3
E4	Penetrar en el mercado del turismo interno mediante el relanzamiento de la Marca Perú y productos existentes.	X	X	X			3
E5	Penetrar en el mercado de Chile y Estados Unidos.	X	X	X			3
E6	Desarrollar Asociaciones Público Privadas (APP) para implementar infraestructura aeroportuaria de ampliación y creación de nuevos aeropuertos.	X		X	X		3
E7	Desarrollar Asociaciones Público Privadas (APP) para implementar sistema integrado de transporte terrestre.	X		X	X		3
E8	Desarrollar un organismo adscrito a CANATUR que promueva la formalización de los microempresarios de los subsectores del turismo; y que sea el nexo con los inversores globales.	X	X	X			3
E9	Desarrollar, mediante la CANATUR, convenios con INDECOPI para identificar y registrar todas las denominaciones de origen peruanas en la OMPI (Organización Mundial de Propiedad Intelectual).	X					1
E10	Desarrollar un sistema de indicadores que permita identificar los países con baja receptividad de turistas para aprovecharlo en beneficio de los productos turísticos del Perú.	X					1
E11	Crear convenios entre CANATUR y CENEPRED (Centro Nacional de Estimación Prevención y Reducción de Riesgo de Desastres) para mitigar los riesgos en sitios turísticos y pueblos aledaños.	X					1
E12	Desarrollar productos turísticos circunscritos a los países conformantes de la Alianza del Pacífico entre empresarios peruanos y de los países miembros.	X		X	X		3
E13	Desarrollar aventura conjunta que integre destinos turísticos de los países fronterizos del Perú entre empresarios peruanos y de los países vecinos.	X		X	X		3
E14	Implementar una plataforma basada en TIC que permita tener un mapa de las zonas de la ciudad cuya seguridad sea fuerte, mediana o débil.	X				X	2
E15	Implementar talleres para turistas de aprendizaje rápido de danzas típicas de cada destino o de instrumentos oriundos como la quena, zampoña entre otros.					X	1
E16	Implementar talleres para turistas de aprendizaje rápido de cocina de platos típicos de cada destino turístico.					X	1
E17	Desarrollar una alianza estratégica entre los gremios de productores y artesanos de la región Piura y Cusco con la Cámara de Turismo Peruana.				X		1
E18	Crear clústeres de turismo a nivel nacional mediante los gremios existentes de la industria.				X		1
E19	Desposeer productos turísticos de los cuales no se ha obtenido el retorno esperado.			X		X	2

Tabla 40

MCPE de la Industria del Turismo en el Perú

Factores determinantes de éxito	Peso	E1		E2		E3		E4		E5		E6		E7		E8		E12		E13	
		PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA
Oportunidades																					
1 Estimulación de inversiones privadas, como consecuencia del crecimiento económico sostenido y estabilidad macroeconómica del Perú.	0.15	4	0.60	2	0.30	3	0.45	4	0.60	3	0.45	4	0.60	4	0.60	3.00	0.45	2	0.30	3	0.45
2 Tendencias mundiales de turismo orientado hacia segmentos de turismo cultural, naturaleza, negocios, gastronómico, vivencial y de lujo.	0.15	4	0.60	3	0.45	2	0.30	3	0.45	4	0.60	2	0.30	2	0.30	2.00	0.30	3	0.45	4	0.60
3 Crecimiento de la demanda turística a nivel mundial de forma sostenida y con proyecciones positivas.	0.10	2	0.20	4	0.40	4	0.40	4	0.40	3	0.30	2	0.20	2	0.20	2.00	0.20	3	0.30	4	0.40
4 Buena relación bilateral entre Perú y los países que más gastan en turismo.	0.15	1	0.15	4	0.60	4	0.60	2	0.30	3	0.45	1	0.15	1	0.15	2.00	0.30	4	0.60	4	0.60
5 Reducción de la demanda turística en Europa a causa de atentados terroristas y tensión política.	0.05	2	0.10	4	0.20	3	0.15	2	0.10	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1.00	0.05	2	0.10	2	0.10
Amenazas																					
1 Presencia de inseguridad ciudadana, conflictos sociales, narcotráfico y terrorismo.	0.10	2	0.20	2	0.20	1	0.10	3	0.30	2	0.20	1	0.10	1	0.10	1.00	0.10	3	0.30	3	0.30
2 Posibilidad de controversia con países vecinos por la denominación de origen de productos peruanos bandera.	0.15	1	0.15	2	0.30	2	0.30	2	0.30	3	0.45	1	0.15	1	0.15	2.00	0.30	3	0.45	3	0.45
3 Agudización de la crisis internacional, especialmente en los mercados europeos emisores de turismo receptivo que afectan negativamente la demanda turística.	0.05	2	0.10	3	0.15	2	0.10	1	0.05	2	0.10	2	0.10	2	0.10	1.00	0.05	1	0.05	2	0.10
4 Cambios climáticos, calentamiento global y desastres.	0.05	2	0.10	2	0.10	1	0.05	3	0.15	2	0.10	2	0.10	2	0.10	1.00	0.05	2	0.10	2	0.10
5 Conflictos bélicos con países fronterizos	0.05	2	0.10	3	0.15	2	0.10	2	0.10	3	0.15	2	0.10	2	0.10	2.00	0.10	4	0.20	4	0.20
Fortaleza																					
1 Existencia de más de 4000 destinos turísticos potenciales en todo el territorio peruano.	0.15	4	0.60	3	0.45	3	0.45	4	0.60	3	0.45	3	0.45	3	0.45	3.00	0.45	4	0.60	4	0.60
2 Contar con una gastronomía desarrollada a través de restaurantes de en todas las categorías, ubicados en rankings de excelencia mundial	0.10	3	0.30	2	0.20	3	0.30	4	0.40	3	0.30	2	0.20	2	0.20	3.00	0.30	3	0.30	3	0.30
3 Gestión administrativa adecuada por parte de los organismos gubernamentales integrados a la industria del turismo	0.05	4	0.20	4	0.20	4	0.20	4	0.20	4	0.20	3	0.15	3	0.15	4.00	0.20	2	0.10	2	0.10
4 Iniciativas de herramientas TIC que favorecen la atracción de turistas	0.05	3	0.15	2	0.10	2	0.10	3	0.15	3	0.15	1	0.05	1	0.05	1.00	0.05	1	0.05	1	0.05
5 Contar con Peru Travel Mart como canalizador de capital de inversionistas privados.	0.10	4	0.40	3	0.30	3	0.30	2	0.20	2	0.20	4	0.40	4	0.40	4.00	0.40	3	0.30	4	0.40
Debilidades																					
1 Deficiencia aeroportuaria tanto en número de aeropuertos como en pistas de aterrizajes adecuadas y mangas de aterrizaje.	0.10	4	0.40	2	0.20	3	0.30	3	0.30	3	0.30	4	0.40	4	0.40	2.00	0.20	4	0.40	4	0.40
2 Inexistencia de sistema integrado de transporte terrestre con aeropuertos principales.	0.10	4	0.40	2	0.20	3	0.30	3	0.30	3	0.30	3	0.30	3	0.30	2.00	0.20	4	0.40	4	0.40
3 Inadecuada categorización y promoción de productos turísticos que se alineen a las nuevas tendencias globales a través de operadores turísticos.	0.10	3	0.30	3	0.30	3	0.30	2	0.20	3	0.30	1	0.10	1	0.10	3.00	0.30	3	0.30	3	0.30
4 Capacidad hotelera y de alojamiento limitada, con deficiencia en la categorización y niveles de calidad adecuados.	0.10	3	0.30	3	0.30	3	0.30	3	0.30	3	0.30	2	0.20	2	0.20	2.00	0.20	4	0.40	4	0.40
5 Insuficiente promoción de la marca Perú a nivel mundial para incentivar el mercado internacional y fomenta la inversión extranjera directa	0.05	3	0.15	3	0.15	3	0.15	3	0.15	3	0.15	1	0.05	1	0.05	1.00	0.05	3	0.15	3	0.15
6 Insuficiente desarrollo y utilización de las nuevas tecnologías a favor del sector del turismo peruano	0.05	2	0.10	2	0.10	2	0.10	2	0.10	2	0.10	2	0.10	2	0.10	2.00	0.10	2	0.10	2	0.10
7 Altos índices de informalidad de los microempresarios que forman parte de la cadena de valor del turismo peruano.	0.05	2	0.10	2	0.10	2	0.10	2	0.10	2	0.10	2	0.10	2	0.10	4.00	0.20	2	0.10	2	0.10
	2.00		5.70		5.45		5.45		5.75		5.70		4.35		4.35		4.55		6.05		6.60

Nota. Se retiene las estrategias que han obtenido un puntaje igual o mayor a 5.00.

6.8. Matriz de Rumelt (MR)

En la Matriz de Prueba de Estrategias o Rumelt (MR) se evaluó cuatro criterios: consistencia, consonancia, factibilidad y ventaja, con la finalidad de evaluar cada una de las estrategias específicas propuestas, como se aprecia en la Tabla 41.

De acuerdo al análisis realizado sobre las estrategias retenidas, se concluye que todas estas son consistentes, tienen consonancia, proporcionan una ventaja y son factibles; por lo que son aceptadas las siete estrategias seleccionadas.

Tabla 41

Matriz de Prueba de Estrategias o Rumelt

	Estrategias Específicas	Consistencia	Consonancia	Factibilidad	Ventaja	Se acepta
E1	Desarrollar productos turísticos para atender la demanda de turismo de bienestar, de lujo, académico, negocios, gastronómico y aventura.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E2	Desarrollar mercados en Corea del Sur, Australia, Reino Unido, Holanda, Canadá y China.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E3	Desarrollar nuevos productos que integren cada uno de los subsectores de la cadena de valor del turismo.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E4	Penetrar en el mercado del turismo interno mediante el relanzamiento de la Marca Perú y productos existentes.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E5	Penetrar en el mercado de Chile y Estados Unidos.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E12	Desarrollar productos turísticos circunscritos a los países conformantes de la Alianza del Pacífico entre empresarios peruanos y de los países miembros.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E13	Desarrollar aventura conjunta que integre destinos turísticos de los países fronterizos del Perú entre empresarios peruanos y de los países vecinos.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí

6.9. Matriz de Ética (ME)

Como se puede observar en la Tabla 42, el resultado de la evaluación de la Matriz de Ética determina que ninguna de las estrategias específicas viola los derechos humanos, todas son justas y sean buenas para sus fines utilitarios. En ese sentido se ha optado por mantener todas las estrategias sujetas de evaluación.

Tabla 42

Matriz de Ética

Estrategias específicas	Derechos							Justicia		Utilitarismo		Se acepta	
	Impacto en el derecho a la vida	Impacto en el derecho a la propiedad	Impacto en el derecho al libre pensamiento	Impacto en el derecho a la privacidad	Impacto en el derecho a la libertad de conciencia	Impacto en el derecho a hablar libremente	Impacto en el derecho al debido proceso	Impacto en la distribución	Impacto en la administración	Normas de compensación	Fines y resultados estratégicos		Medios estratégicos empleados
E1: Desarrollar productos turísticos para atender la demanda de turismo de bienestar, de lujo, académico, negocios, gastronómico y aventura.	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	E	E	Sí
E2: Desarrollar mercados en Corea del Sur, Australia, Reino Unido, Holanda, Canadá y China.	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	E	E	Sí
E3: Desarrollar nuevos productos que integren cada uno de los subsectores de la cadena de valor del turismo.	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	E	E	Sí
E4: Penetrar en el mercado del turismo interno mediante el relanzamiento de la Marca Perú y productos existentes.	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	E	E	Sí
E5: Penetrar en el mercado de Chile y Estados Unidos.	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	E	E	Sí
E12: Desarrollar productos turísticos circunscritos a los países conformantes de la Alianza del Pacífico entre empresarios peruanos y de los países miembros.	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	E	E	Sí
E13: Desarrollar aventura conjunta que integre destinos turísticos de los países fronterizos del Perú entre empresarios peruanos y de los países vecinos.	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	E	E	Sí

Nota. Derechos = (P) promueve, (N) neutral, (V) Viola; Justicia = (J) justo, (N) neutro, (I) injusto; Utilitarismo = (E) excelente, (N) neutro, (P) perjudicial.

6.10. Estrategias Retenidas y de Contingencia

De acuerdo al análisis realizado, las estrategias retenidas y de contingencia son las indicadas a continuación en la Tabla 43.

Tabla 43

Estrategias Retenidas y de Contingencia

Estrategias Retenidas	
E1	Desarrollar productos turísticos para atender la demanda de turismo de bienestar, de lujo, académico, negocios, gastronómico y aventura.
E2	Desarrollar mercados en Corea del Sur, Australia, Reino Unido, Holanda, Canadá y China.
E3	Desarrollar nuevos productos que integren cada uno de los subsectores de la cadena de valor del turismo.
E4	Penetrar en el mercado del turismo interno mediante el relanzamiento de la Marca Perú y productos existentes.
E5	Penetrar en el mercado de Chile y Estados Unidos.
E12	Desarrollar productos turísticos circunscritos a los países conformantes de la Alianza del Pacífico entre empresarios peruanos y de los países miembros.
E13	Desarrollar aventura conjunta que integre destinos turísticos de los países fronterizos del Perú entre empresarios peruanos y de los países vecinos.
Estrategias de Contingencia	
	Primer Grupo (vacío)
	Segundo Grupo
E6	Desarrollar Asociaciones Público Privadas (APP) para implementar infraestructura aeroportuaria de ampliación y creación de nuevos aeropuertos.
E7	Desarrollar Asociaciones Público Privadas (APP) para implementar el sistema integrado de transporte terrestre.
E8	Desarrollar un organismo adscrito a CANATUR que promueva la formalización de los microempresarios de los subsectores del turismo; y que sea el nexo con los inversores globales.
	Tercer Grupo
E9	Desarrollar, mediante la CANATUR, convenios con INDECOPI para identificar y registrar todas las denominaciones de origen peruanas en la OMPI (Organización Mundial de Propiedad Intelectual).
E10	Desarrollar un sistema de indicadores que permita identificar los países con baja receptividad de turistas para aprovecharlo en beneficio de los productos turísticos del Perú.
E11	Crear convenios entre CANATUR y CENEPRED (Centro Nacional de Estimación Prevención y Reducción de Riesgo de Desastres) para mitigar los riesgos en sitios turísticos y pueblos aledaños.
E14	Implementar una plataforma basada en TIC que permita tener un mapa de las zonas de la ciudad cuya seguridad sea fuerte, mediana o débil.
E15	Implementar talleres para turistas de aprendizaje rápido de danzas típicas de cada destino o de instrumentos oriundos como la quena, zampoña, entre otros.
E16	Implementar talleres para turistas de aprendizaje rápido de cocina de platos típicos de cada destino turístico.
E17	Desarrollar una alianza estratégica entre los gremios de productores y artesanos de la región Piura y Cusco con la Cámara de Turismo Peruana.
E18	Crear clústeres de turismo a nivel nacional mediante los gremios existentes de la industria.
E19	Desposeer productos turísticos de los cuales no se ha obtenido el retorno esperado.

6.11. Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo

En la matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo se analiza el aporte de las estrategias retenidas (obtenidas en la Matriz de Estrategias Retenidas y de Contingencia) a los objetivos a largo plazo, identificados en la sección 5.5. En ese sentido, en la Tabla 44 se puede apreciar que las cinco estrategias retenidas aportan a los tres objetivos de largo plazo.

Tabla 44

Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo

Visión				
Al 2027, la industria del turismo en el Perú será reconocida por ser altamente competitiva en la generación de servicios turísticos de calidad mundial y con alto valor agregado. Se consolidará como uno de los principales destinos de las inversiones globales en turismo. Contribuirá de manera sostenida a la economía peruana duplicando su aporte al PBI, desarrollándose sin generar conflictos en las comunidades en donde opera, generando empleo de calidad, mitigando sus impactos ambientales, y propiciando la inclusión social a través de sus aportes a la economía nacional.				
Intereses Organizacionales		OLP1	OLP2	OLP3
1	Mejorar la posición del país como destino turístico a nivel internacional, reconocido por la calidad total de su oferta turística.	Al 2027, la industria del turismo peruano contribuirá con 15 mil millones de dólares al PBI, a partir de la base de los 7,800 millones de dólares registrados en el 2016.	Al 2027, la industria del turismo peruano generará dos millones de empleos, a partir de la base de los 1.3 millones de empleos en el 2015.	Al 2027, la industria del turismo peruano tendrá un ROA de 8.3 %, a partir de la base del ROA de 6.7 % en el 2016.
2	Incrementar nuevos destinos turísticos que cumplan con estándares de calidad regulados.			
3	Desarrollo de servicios turísticos mediante la inversión en infraestructura.			
Código	Estrategia	OLP 1	OLP 2	OLP 3
E1	Desarrollar productos turísticos para atender la demanda de turismo de bienestar, de lujo, académico, negocios, gastronómico y aventura.	X	X	X
E2	Desarrollar mercados en Corea del Sur, Australia, Reino Unido, Holanda, Canadá y China.	X	X	X
E3	Desarrollar nuevos productos que integren cada uno de los subsectores de la cadena de valor del turismo.	X	X	X
E4	Penetrar en el mercado del turismo interno mediante el relanzamiento de la Marca Perú y productos existentes.	X	X	X
E5	Penetrar en el mercado de Chile y Estados Unidos.	X	X	X
E12	Desarrollar productos turísticos circunscritos a los países conformantes de la Alianza del Pacífico entre empresarios peruanos y de los países miembros.	X	X	X
E13	Desarrollar aventura conjunta que integre destinos turísticos de los países fronterizos del Perú entre empresarios peruanos y de los países vecinos.	X	X	X

6.12. Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos

En la Tabla 45 se encuentra desplegada la matriz de Estrategias elegidas y del mismo modo las posibles estrategias que los competidores y sustitutos podrían realizar durante su despliegue.

6.13. Conclusiones

En este capítulo se desarrolló el análisis de la formulación estratégica para la industria turística del Perú. Se obtuvo siete estrategias de la matriz FODA. Además, fueron desarrolladas e identificadas nuevas estrategias a través de las matrices PEYEA, BCG, IE y GE. Con la matriz MCPE se validó las estrategias planteadas y se retuvo siete estrategias, para lo cual se aplicó el criterio de las que tuvieron puntajes de cinco o mayores. Son siete las estrategias retenidas y, con respecto a estas, se estableció que no son injustas, no violan derechos humanos y no transgreden los valores éticos. Asimismo, son consistentes y guardan concordancia con los objetivos de largo plazo definidos en el capítulo V. Por último, se determinó que los competidores (países referentes en el mercado del turismo mundial) y los sustitutos sí pueden tener una reacción en caso de aplicar estas estrategias retenidas.

Tabla 45

Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos

	Estrategias Retenidas	Posibilidades de los competidores		
		Turismo Chile	Turismo Argentina	Turismo Brasil
E1	Desarrollar productos turísticos para atender la demanda de turismo de bienestar, de lujo, académico, negocios, gastronómico y aventura.	Promoción de los servicios <i>premium</i> ya desarrollados y creación de nuevos servicios para mercado de lujo en centros de invierno.	Desarrollo de productos nuevos enfocados a mercado <i>premium</i> , sobre todo en Bariloche.	Desarrollo de nuevos productos por parte de la Asociación Brasileña de Viajes de Lujo (BLTA), que cuenta con 31 hoteles de lujo y operadores en el país.
E2	Desarrollar mercados en Corea del Sur, Australia, Reino Unido, Holanda, Canadá y China.	Desarrollo de nuevos puntos turísticos acompañados de la infraestructura necesaria.	Desarrollo de nuevos puntos turísticos acompañados de la infraestructura necesaria.	Desarrollo de nuevos puntos turísticos acompañados de la infraestructura necesaria.
E3	Desarrollar nuevos productos que integren cada uno de los subsectores de la cadena de valor del turismo.	Fomentar el vínculo gastronómico del país con sus circuitos turísticos, ya que en este punto el mercado está poco desarrollado.	Fomentar el vínculo gastronómico del país con sus circuitos turísticos, ya que en este punto el mercado está poco desarrollado.	Fomentar el vínculo gastronómico del país con sus circuitos turísticos, ya que en este punto el mercado está poco desarrollado.
E4	Penetrar en el mercado del turismo interno mediante el relanzamiento de la Marca Perú y productos existentes.	Desarrollo de nuevos mercados turísticos, como explotación de la industria vitivinícola vinculada al turismo.	Desarrollo de nuevos mercados turísticos, como explotación de la industria gastronómica vinculada al turismo.	Desarrollo de nuevos mercados turísticos como explotación de las olimpiadas o la copa mundial.
E5	Penetrar en el mercado de Chile y Estados Unidos.	Replantear productos existentes a mercado EE.UU. aprovechando las buenas relaciones bilaterales.	Replantear productos existentes a mercado EE.UU. Aprovechando las buenas relaciones bilaterales.	Replantear productos existentes a mercado EE.UU. aprovechando las buenas relaciones bilaterales.
E12	Desarrollar productos turísticos circunscritos a los países conformantes de la Alianza del Pacífico entre empresarios peruanos y de los países miembros.	Aprovechar la Alianza del Pacífico para promocionar sus atractivos turísticos.	Crear alianzas con Brasil, Paraguay y Uruguay para promocionar sus destinos turísticos.	Crear alianzas con Brasil, Paraguay y Uruguay para promocionar sus destinos turísticos.
E13	Desarrollar aventura conjunta que integre destinos turísticos de los países fronterizos del Perú entre empresarios peruanos y de los países vecinos.	Aprovechar la Alianza del Pacífico para promocionar sus atractivos turísticos.	Crear alianzas con Brasil, Paraguay y Uruguay para promocionar sus destinos turísticos.	Crear alianzas con Brasil, Paraguay y Uruguay para promocionar sus destinos turísticos.

Capítulo VII: Implementación Estratégica

7.1. Objetivos de Corto Plazo

En la Tabla 46, Tabla 47 y Tabla 48 se muestran los objetivos a corto plazo definidos para cada objetivo a largo plazo. Estos fueron definidos con un horizonte aproximado de tres años y medio, buscando un equilibrio entre la visión, la misión y las estrategias vinculadas.

7.2. Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo

La administración de recursos está relacionada con la gestión de los principales recursos de la industria del turismo. En cuanto a los materiales o insumos de las experiencias vividas por los turistas, se encuentran los agentes de la cadena de valor, quienes son responsables de asegurar la satisfacción de los servicios turísticos; si bien estos se encuentran identificados y trabajan adecuadamente de manera independiente, esto no sucede cuando el trabajo es en coordinación y en equipo con otras entidades. Caso parecido sucede con la mano de obra: si bien se tiene identificadas a las personas que interactúan con los clientes finales, estos no tienen el trato adecuado ni el conocimiento de la calidad de servicio que son necesarios para convertir en placentera la estadía del turista.

Adicionalmente, la infraestructura no es la más moderna y dinámica para el turismo receptivo. No obstante, los organismos públicos, liderados por MINCETUR, están dando su mayor esfuerzo para implementar las nuevas tendencias tecnológicas. Además, los procedimientos y sistemas implementados no son los más adecuados pues las empresas de la cadena de valor articulan de manera independiente, de modo que frenan el desarrollo del turismo como industria.

Por otro lado, el medio ambiente es un factor que afecta directamente a la industria del turismo peruano; sin embargo, esta tiene un carácter global. Para ello, los grandes líderes de las industrias del turismo de la región deberían implementar mecanismos que contrarresten los impactos ambientales. Cabe mencionar que, en la gestión de los organismos de la

industria, se ha dado los primeros pasos para cambiar la cultura organizacional en la industria y romper los paradigmas de inferioridad frente a otros países. Por ello, la inversión privada juega un papel importante en la innovación y sostenibilidad de la industria del turismo, sin dejar de lado el papel del Estado como regulador y promotor de esta. En la Tabla 49, Tabla 50 y Tabla 51 se aprecia los recursos asignados a cada uno de los objetivos a corto plazo.

7.3. Políticas de cada Estrategia

Las políticas se elaboran para definir los lineamientos de accionar gerencial; por medio de estas se diseña la guía para la orientación de las estrategias hacia la visión futura de la industria del turismo. En ese sentido, en la Tabla 52 se muestra los lineamientos de políticas para la industria del Turismo en el Perú, relacionada a cada una de las estrategias retenidas.

7.4. Estructura Organizacional de la Industria del Turismo en el Perú

La industria del turismo en el Perú está conformada por los siguientes subsectores: (a) alojamientos y hoteles, (b) restaurantes y bares, (c) transporte terrestre y aéreo, (d) agencias de viaje, y (e) centros arqueológicos y atractivos. Sin embargo, la organización y gestión de toda la industria es liderada por el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR) en coordinación con otros organismos de turismo como APAVIT, PROMPERÚ, CANATUR y POLTUR. Entre ellos se establece planes de acción para promover y mejorar la industria del turismo peruano. En ese sentido, en la Figura 22 se muestra la estructura organizacional que tiene el MINCETUR, como ente principal de gestión de la industria del turismo. Cabe precisar que en ella se denota ausencia de innovación orientada exclusivamente al turismo y el seguimiento al Plan Estratégico de Turismo (PENTUR), que es cambiado o modificado cada vez que ingresa un nuevo Gobierno.

Tabla 46

Objetivos de Corto Plazo - OLP1

Objetivos Largo Plazo / Objetivos Corto Plazo	Iniciativa	Responsable	
OLP1	Al 2027, la industria del turismo peruano contribuirá con 15,000 millones de dólares al PBI, partiendo de la base de los 7,800 millones de dólares registrados en el 2016.		
OCP1.1	<p>- Incrementar ingresos por servicios turísticos en 880 millones de dólares al 2019.</p> <p>- Incrementar ingresos por servicios turísticos en 2,374 millones de dólares al 2022.</p> <p>- Incrementar ingresos por servicios turísticos en 4,748 millones de dólares al 2025.</p> <p>- Incrementar ingresos por servicios turísticos en 7,037 millones de dólares al 2027.</p>	<p>1. Desarrollar la conferencia Travel Mart como centro de atracción y captación de capitales privados nacionales y extranjeros que permitan crear negocios dentro de la industria del turismo.</p> <p>2. Crear corredores turísticos que integren (unifiquen) oferta turística de múltiples países de Latinoamérica; mediante integración de empresarios a través de una propuesta de valor global.</p>	CANATUR
OCP1.2	<p>- Al 2019 incrementar en 4 % los turistas provenientes de Corea del Sur, Australia, Reino Unido, Holanda, Canadá y China.</p> <p>- Al 2022 incrementar en 11 % los turistas provenientes de Corea del Sur, Australia, Reino Unido, Holanda, Canadá y China.</p> <p>- Al 2025 incrementar en 13 % los turistas provenientes de Corea del Sur, Australia, Reino Unido, Holanda, Canadá y China.</p> <p>- Al 2027 incrementar en 15 % los turistas provenientes de Corea del Sur, Australia, Reino Unido, Holanda, Canadá y China.</p>	<p>1. Crear campañas de <i>marketing</i> multicanal a través de los gremios vinculados al turismo en dichos países, para difundir los productos turísticos peruanos enfocándose en las temporadas del año en que dichos países suelen invertir en viajes.</p> <p>2. Crear productos específicos para cada país según la temporada de vacaciones de cada uno y acorde a las condiciones climáticas en cada región del Perú.</p>	CANATUR

Tabla 47

Objetivos de Corto Plazo - OLP2

Objetivos Largo Plazo / Objetivos Corto Plazo	Iniciativa	Responsable
<p>OLP2 Al 2027, la industria del turismo peruano generará dos millones de empleos, a partir de la base de los 1.3 millones de empleos en el 2015.</p>		
<p>OCP2.1. - Generación de 1.5 millones de empleos en el 2019.</p> <p>- Generación de 1.6 millones de empleos en el 2022.</p> <p>- Generación de 1.8 millones de empleos en el 2025.</p> <p>- Generación de dos millones de empleos en el 2027.</p>	<p>1. Crear una universidad especializada en Turismo que se enfoque en profesionalizar a todos los participantes del sector, haciéndolos competitivos y altamente empleables.</p> <p>2. Crear una asociación de universidades y facultades dedicadas al Turismo que se integre a CANATUR para responder a las necesidades del mercado laboral de la industria.</p>	CANATUR
<p>OCP2.2. - Al 2019 se creará dos productos nuevos de turismo (de bienestar, académico, de lujo, de negocios) que integren los subsectores de la cadena de valor.</p> <p>- Al 2022 se creará dos productos nuevos de turismo (bienestar, académico, de lujo, negocios) que integren los subsectores de la cadena de valor.</p> <p>- Al 2025 se creará tres productos nuevos de turismo (de bienestar, académico, de lujo, de negocios) que integren los subsectores de la cadena de valor.</p> <p>- Al 2027 se creará tres productos nuevos de turismo (de bienestar, académico, de lujo, de negocios) que integren los subsectores de la cadena de valor.</p>	<p>1. Crear productos turísticos orientados a la alta gama que acompañe al turista desde que llega al Perú hasta que vuelve a casa.</p> <p>2. Crear productos turísticos que enfoque la riqueza natural e histórica del Perú con las grandes escuelas de negocios del mundo, como visitas orientadas al aprendizaje especializado de ciencias botánicas, zoología, social y otras.</p> <p>3. Crear productos turísticos para captar los congresos y convenciones de las grandes marcas comerciales del mundo como operadores aéreos, hoteleros, gastronómicos, petroleros, mineros y automovilismo, y que el Perú sea sede mundial de eventos de negocios.</p>	CANATUR

Tabla 48

Objetivos de Corto Plazo - OLP3

Objetivos Largo Plazo / Objetivos Corto Plazo	Iniciativa	Responsable	
OLP3	Al 2027, la industria del turismo peruano tendrá un ROA de 8.3 %, a partir de la base del ROA de 6.7 % en el 2016.		
OCP3.1.	<ul style="list-style-type: none"> - Al 2019 tendrá 7.4 % como ROA de la industria del turismo peruano. - Al 2022 tendrá 7.7 % como ROA de la industria del turismo peruano. - Al 2025 tendrá 8.1 % como ROA de la industria del turismo peruano - Al 2027 tendrá 8.3 % como ROA de la industria del turismo peruano 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Invertir en modalidades de <i>leasing</i> financiero, <i>leasing</i> operativo y concesiones; según corresponda a transporte aéreo, transporte terrestre, hotelería, restaurantes, aeropuertos y carreteras. 2. Crear a través de CANATUR, un organismo adscrito para gestión de precios (inteligencia de precios), que reaccione oportunamente frente al movimiento de ofertas y precios de países vecinos o competidores de la industria turística peruana. 	CANATUR
OCP3.2	<ul style="list-style-type: none"> - Al 2019 se incrementará en 4 % los turistas provenientes de Chile y EEUU. - Al 2022 se incrementará en 9 % los turistas provenientes de Chile y EEUU. - Al 2025 se incrementará en 12 % los turistas provenientes de Chile y EEUU. - Al 2027 se incrementará en 15 % los turistas provenientes de Chile y EEUU. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Crear productos turísticos específicos para Chile. 2. Crear productos turísticos específicos para EE.UU. 	CANATUR
OCP3.3	<ul style="list-style-type: none"> - Al 2019 se incrementará en 4 % los turistas internos. - Al 2022 se incrementará en 9 % los turistas internos. - Al 2025 se incrementará en 12 % los turistas internos. - Al 2027 se incrementará en 15 % los turistas internos. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Crear productos turísticos de acuerdo a las temporadas climáticas, vacacionales y costumbristas de cada región del país. 2. Propiciar los feriados “puente” al interior de las empresas privadas a fin de generar movimiento de turismo interno. 	CANATUR

Tabla 49

Recursos asignados a Objetivos de Corto Plazo - OLP1

Objetivos Largo Plazo / Objetivos Corto Plazo	Iniciativa	Recurso financiero	Recurso físico	Recurso humano	
OLP1	Al 2027, la industria del turismo peruano contribuirá con 15,000 millones de dólares al PBI, partiendo de la base de los 7,800 millones de dólares registrados en el 2016.				
OCP1.1	Incrementar ingresos por servicios turísticos en 880 millones de dólares al 2019.	1. Desarrollar la conferencia Travel Mart como centro de atracción y captación de capitales privados nacionales y extranjeros; que permitan crear negocios dentro de la industria del turismo.	1. Captar fondos privados a través de CANATUR y sus agremiados.	1. Desarrollar los destinos turísticos mediante mecanismos como APP, Puesta en Valor y Obras por impuestos.	1. Ejecutivos turísticos especializados en satisfacción de la experiencia del turista que hagan inolvidable la estadía en el Perú.
	Incrementar ingresos por servicios turísticos en 2,374 millones de dólares al 2022.	2. Crear corredores turísticos que integren (unifiquen) oferta turística de múltiples países de Latinoamérica; mediante integración de empresarios a través de una propuesta de valor global.	2. Establecer comunicación y coordinación a través de los gremios privados del turismo entre toda Latinoamérica.	2. Creación de infraestructura que agregue valor como restaurantes, hoteles y similares con rentabilidad atractiva para empresarios privados.	2. Gerentes especialistas en negociación internacional para establecer las mejores condiciones financieras para cada convenio integracionista con empresarios extranjeros.
	Incrementar ingresos por servicios turísticos en 4,748 millones de dólares al 2025.				
	Incrementar ingresos por servicios turísticos en 7,037 millones de dólares al 2027.				
OCP1.2	Al 2020 incrementar en 4 % los turistas provenientes de Corea del Sur, Australia, Reino Unido, Holanda, Canadá y China.	1. Crear campañas de <i>marketing</i> multicanal a través de los gremios vinculados al turismo en dichos países, para difundir los productos turísticos peruanos enfocándose en las temporadas del año en que dichos países suelen invertir en viajes.	1. Crear un presupuesto anual que será ejecutado mediante CANATUR para desarrollar estas iniciativas.	1. Desarrollar los destinos turísticos mediante mecanismos como APP, Puesta en Valor y Obras por impuestos.	1. Ejecutivos especializados en desarrollo de productos turísticos y desarrollo de mercados.
	Al 2023 incrementar en 11 % los turistas provenientes de Corea del Sur, Australia, Reino Unido, Holanda, Canadá y China.	2. Crear productos específicos para cada país según la temporada de vacaciones de cada uno y acorde a las condiciones climáticas en cada región del Perú.	2. Captación de contribución financiera privada difundiendo el concepto de una inversión conjunta que busca un beneficio compartido con una rentabilidad atractiva.	2. Creación de infraestructura que agregue valor como restaurantes, hoteles y similares con rentabilidad atractiva para empresarios privados.	2. Gerentes preparados para liderar procesos de expansión internacional.
	Al 2027 incrementar en 13 % los turistas provenientes de Corea del Sur, Australia, Reino Unido, Holanda, Canadá y China.				
	Al 2027 incrementar en 15 % los turistas provenientes de Corea del Sur, Australia, Reino Unido, Holanda, Canadá y China.				

Tabla 50

Recursos asignados a Objetivos de Corto Plazo - OLP2

Objetivos Largo Plazo / Objetivos Corto Plazo		Iniciativa	Recurso financiero	Recurso físico	Recurso humano
OLP2	Al 2027, la industria del turismo peruano generará dos millones de empleos, partiendo de la base de los 1.3 millones de empleos en el 2015.				
OCP2.1.	<p>Generación de 1.5 millones de empleos en el 2019.</p> <p>Generación de 1.6 millones de empleos en el 2023.</p> <p>Generación de 1.8 millones de empleos en el 2027.</p> <p>Generación de dos millones de empleos en el 2027.</p>	<p>1. Crear una universidad especializada en Turismo que se enfoque en profesionalizar a todos los participantes del sector, haciéndolos competitivos y altamente empleables.</p> <p>2. Crear una asociación de universidades y facultades dedicadas al turismo que se integre a CANATUR para responder a las necesidades del mercado laboral de la industria.</p>	<p>Fondo de inversión privado que integre capitales de los cinco subsectores que conforman la cadena de valor de la industria y que conformen el patronato de la universidad de Turismo.</p>	<p>1. Creación de filiales de la Universidad del Turismo en ciudades estratégicas del Perú como: Cusco, Arequipa, Cajamarca, Lima, Trujillo y otras.</p>	<p>1. Profesores especialistas provenientes de los países más desarrollados del mundo en la industria del turismo.</p> <p>2. Profesores especialistas provenientes de corporaciones privadas más exitosas en desarrollo de atractivos turísticos como Disney, Universal Studios, parques temáticos.</p> <p>3. Apego estricto a la regulación del Ministerio de Educación y la SUNEDU.</p>
OCP2.2	<p>Al 2019 se creará dos productos nuevos de turismo (de bienestar, académico, de lujo, de negocios) que integren los subsectores de la cadena de valor.</p> <p>Al 2022 se creará dos productos nuevos de turismo (de bienestar, académico, de lujo, de negocios) que integren los subsectores de la cadena de valor.</p> <p>Al 2025 se creará tres productos nuevos de turismo (de bienestar, académico, de lujo, de negocios) que integren los subsectores de la cadena de valor.</p> <p>Al 2027 se creará tres productos nuevos de turismo (de bienestar, académico, de lujo, de negocios) que integren los subsectores de la cadena de valor.</p>	<p>1. Crear productos turísticos orientados a la alta gama que acompañe al turista desde que llega al Perú hasta que vuelve a casa.</p> <p>2. Crear productos turísticos que enfoquen la riqueza natural e histórica del Perú con las grandes escuelas de negocios del mundo, como visitas orientadas al aprendizaje especializado de ciencias botánicas, zoología, social y otras.</p> <p>3. Crear productos turísticos para captar los congresos y convenciones de las grandes marcas comerciales del mundo como operadores aéreos, hoteleros, gastronómicos, petroleros, mineros y automovilismo y que el Perú sea sede mundial de eventos de negocios.</p>	<p>1. Crear un presupuesto anual que será ejecutado mediante CANATUR para desarrollar estas iniciativas.</p> <p>2. Captación de contribución financiera privada difundiendo el concepto de una inversión conjunta que busca un beneficio compartido con una rentabilidad atractiva.</p>	<p>1. Material audiovisual que pueda ser distribuido en las giras internacionales de promoción, difusión y negociación que se establecerán como parte de esta creación de productos.</p> <p>2. Omnipresencia de productos creados.</p>	<p>1. Especialistas en desarrollo de productos.</p> <p>2. Especialistas en desarrollo de mercados.</p> <p>3. Gerentes preparados para liderar negociaciones a escala global.</p>

Tabla 51

Recursos asignados a Objetivos de Corto Plazo - OLP3

Objetivos Largo Plazo / Objetivos Corto Plazo	Iniciativa	Recurso financiero	Recurso físico	Recurso humano
OLP3	Al 2027, la industria del turismo peruano tendrá un ROA de 8.3 %, a partir de la base del ROA de 6.7 % en el 2016.			
OCP3.1. Al 2019 tendrá 7.4 % como ROA de la industria del turismo peruano. Al 2022 tendrá 7.7 % como ROA de la industria del turismo peruano. Al 2025 tendrá 8.1 % como ROA de la industria del turismo peruano. Al 2027 tendrá 8.3 % como ROA de la industria del turismo peruano.	1. Invertir en modalidades de <i>leasing</i> financiero, <i>leasing</i> operativo y concesiones; según corresponda a transporte aéreo, transporte terrestre, hotelería, restaurantes, aeropuertos y carreteras. 2. Crear a través de CANATUR, un organismo adscrito para gestión de precios (inteligencia de precios), que reaccione oportunamente frente al movimiento de ofertas y precios de países vecinos o competidores de la industria turística peruana.	Financiamiento en la banca nacional o extranjera con las mejores tasas de interés posibles.	1. Instalaciones para la unidad de inteligencia financiera de la industria del turismo. 2. Instalaciones para la unidad de inteligencia de precios de la industria del turismo.	1. Gerentes preparados para replantear las estructuras de financiamiento de las inversiones vigentes y futuras. Que tengan capacidad de negociación a gran escala. 2. Ejecutivos especialistas en estrategias de precios y desarrollo de productos.
OCP3.2 Al 2019 se incrementará en 4 % los turistas provenientes de Chile y EE.UU. Al 2022 se incrementará en 9 % los turistas provenientes de Chile y EE.UU. Al 2025 se incrementará en 12 % los turistas provenientes de Chile y EE.UU. Al 2027 se incrementará en 15 % los turistas provenientes de Chile y EE.UU.	1. Crear productos turísticos específicos para Chile. 2. Crear productos turísticos específicos para EE.UU.	1. Crear un presupuesto anual que será ejecutado mediante CANATUR para desarrollar estas iniciativas. 2. Captación de contribución financiera privada difundiendo el concepto de una inversión conjunta que busca un beneficio compartido con una rentabilidad atractiva.	1. Material audiovisual que pueda ser distribuido en las giras internacionales de promoción, difusión y negociación que se establecerán como parte de esta creación de productos. 2. Omnipresencia de productos creados.	1. Especialistas en desarrollo de productos. 2. Especialistas en desarrollo de mercados. 3. Gerentes preparados para liderar negociaciones a escala global.
OCP3.3 Al 2019 se incrementará en 4 % los turistas internos. Al 2022 se incrementará en 9 % los turistas internos. Al 2025 se incrementará en 12 % los turistas internos. Al 2027 se incrementará en 15 % los turistas internos.	1. Crear productos turísticos de acuerdo a las temporadas climáticas, vacacionales y costumbristas de cada región del país. 2. Propiciar los feriados “puente” al interior de las empresas privadas a fin de generar movimiento de turismo interno.	1. Crear un presupuesto anual que será ejecutado mediante CANATUR para desarrollar estas iniciativas. 2. Captación de contribución financiera privada difundiendo el concepto de una inversión conjunta que busca un beneficio compartido con una rentabilidad atractiva.	1. Material audiovisual que pueda ser distribuido en las giras internacionales de promoción, difusión y negociación que se establecerán como parte de esta creación de productos. 2. Omnipresencia de productos creados.	1. Especialistas en desarrollo de productos. 2. Especialistas en desarrollo de mercados

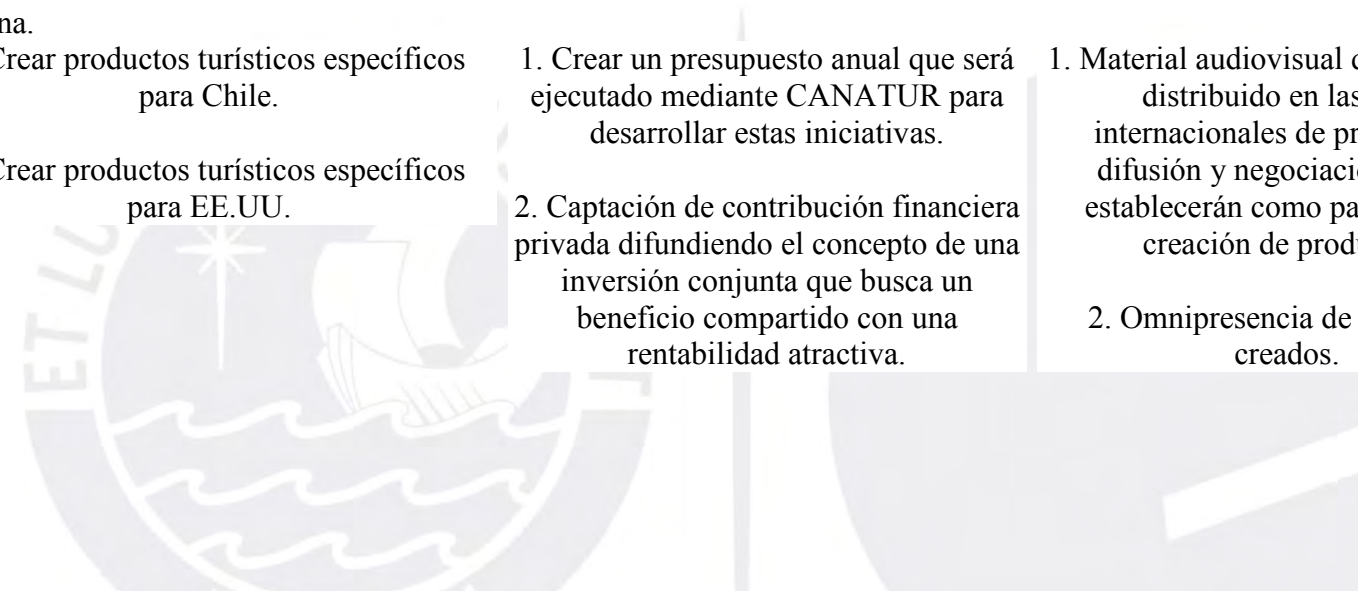


Tabla 52

Políticas relacionadas a las Estrategias Retenidas

	Políticas	Promover el turismo de lujo a través de las embajadas en los países con alta capacidad adquisitiva.	Firmar contratos de concesión con operadores de infraestructura aeroportuaria de clase mundial, que permita desarrollar una infraestructura de calidad.	Afianzar nuevas rutas gastronómicas en el interior del país, en alianza con los Gobiernos regionales.	Firmar convenios con INACAL para establecer normas que certifiquen los servicios turísticos y los equiparen a los mejores del mundo.	Establecer promoción de destinos turísticos basados en información estadística del comportamiento y hábitos de consumo del turista.	Firmar convenios con el CONCYTEC para promover mediante concurso soluciones digitales innovadoras que acorten tiempos y bajen costos.	Firmar convenios con CENFOTUR, institutos privados y universidades para realizar capacitación a los agentes de la cadena de valor del turismo peruano.	Concesionar atractivos turísticos por tiempo limitado a cambio de inversión en recuperación y conservación de monumentos.	Realizar campañas de inducción en colegios e institutos y universidades a la población para que valoren los atractivos turísticos.	Blindar de forma legal el plan estratégico establecido a largo plazo, para evitar interrupciones e incluso retrocesos en la industria turística.
Código	Estrategia	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10
E1	Desarrollar productos turísticos para atender la demanda de turismo de bienestar, de lujo, académico, negocios, gastronómico y aventura.	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
E2	Desarrollar mercados en Corea del Sur, Australia, Reino Unido, Holanda, Canadá y China.		X			X	X	X		X	X
E3	Desarrollar nuevos productos que integren cada uno de los subsectores de la cadena de valor del turismo.		X	X	X	X	X	X	X	X	X
E4	Penetrar en el mercado del turismo interno mediante el relanzamiento de la Marca Perú y productos existentes.			X	X	X	X	X		X	X
E5	Penetrar en el mercado de Chile y Estados Unidos.		X	X	X	X	X	X		X	X
E12	Desarrollar productos turísticos circunscritos a los países conformantes de la Alianza del Pacífico entre empresarios peruanos y de los países miembros.	X				X			X		
E13	Desarrollar aventura conjunta que integre destinos turísticos de los países fronterizos del Perú entre empresarios peruanos y de los países vecinos.					X			X		

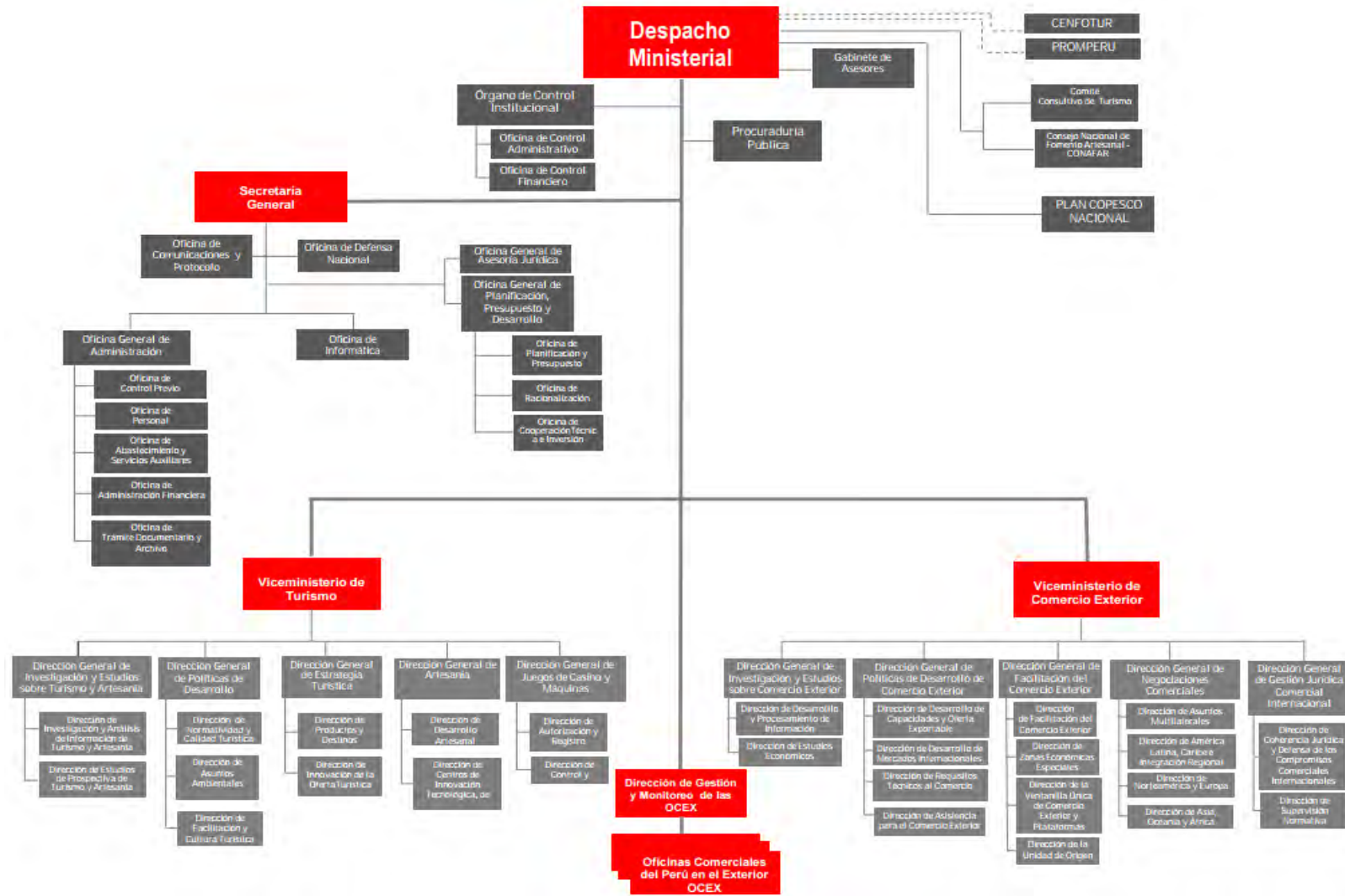


Figura 22. Estructura organizacional de MINCETUR

Tomado de “Organigrama del Ministerio de Comercio Exterior y Turismo,” por Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR), 2017b. Recuperado de <http://www.mincetur.gob.pe/institucional/acerca-del-ministerio/organigrama>

Como medida de mejora, en la Figura 23 se muestra la nueva estructura propuesta. En el organigrama propuesto se adicionó el cargo de Viceministerio de Turismo la Dirección General de Innovación y Desarrollo, el cual sería responsable de desarrollar las nuevas iniciativas de servicios y productos para turismo y artesanías respectivamente. Asimismo, se adicionó la Dirección de Seguimiento de Control y *Balance Scorecard* del PENTUR; con el cual se pretende asegurar la continuidad y ejecución de los proyectos trazados en el Plan Estratégico de Turismo, para así evitar el rechazo de la gestión de los nuevos Gobiernos entrantes.

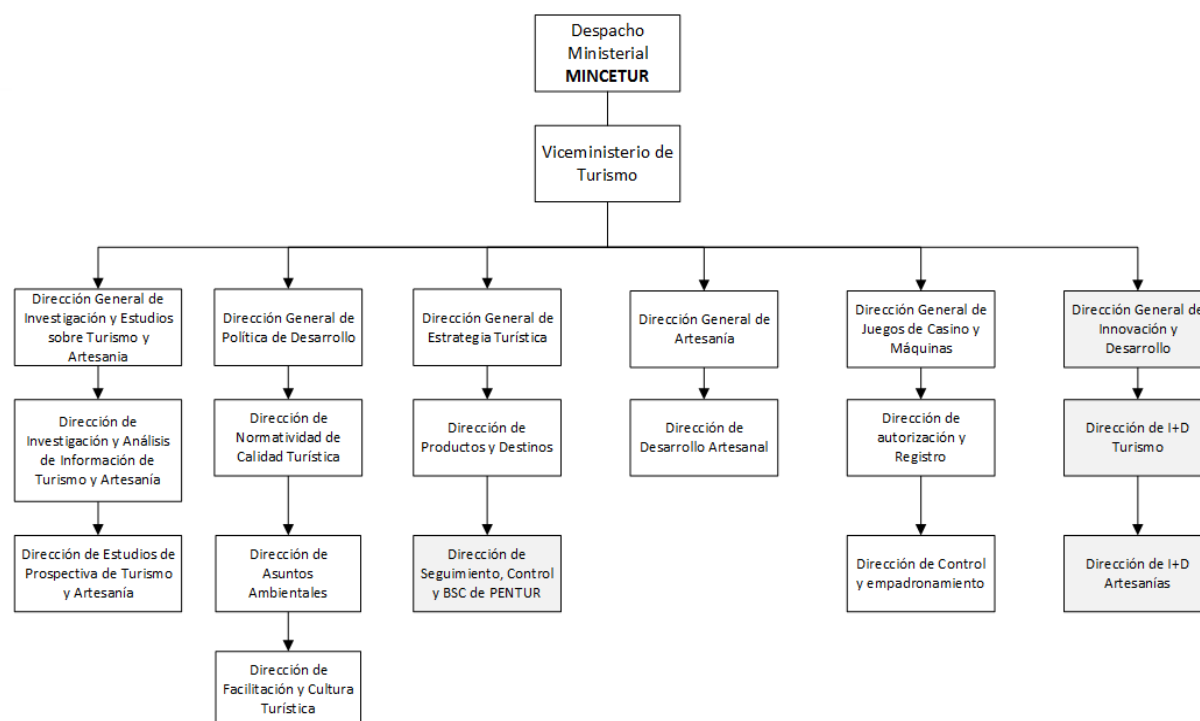


Figura 23. Organigrama propuesto para el Viceministerio de Turismo. Adaptado de “Organigrama del Ministerio de Comercio Exterior y Turismo”, por Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR), 2017b (<http://www.mincetur.gob.pe/institucional/acerca-del-ministerio/organigrama/>).

Por su parte, CANATUR como ente representante del sector privado interactúa con el MINCETUR para impulsar el desarrollo de la industria y es la entidad que reúne a los todos los gremios representantes de cada subsector conformante de ésta. En la Figura 24 se muestra la estructura organizacional que tiene la CANATUR desde su fundación en 1971.

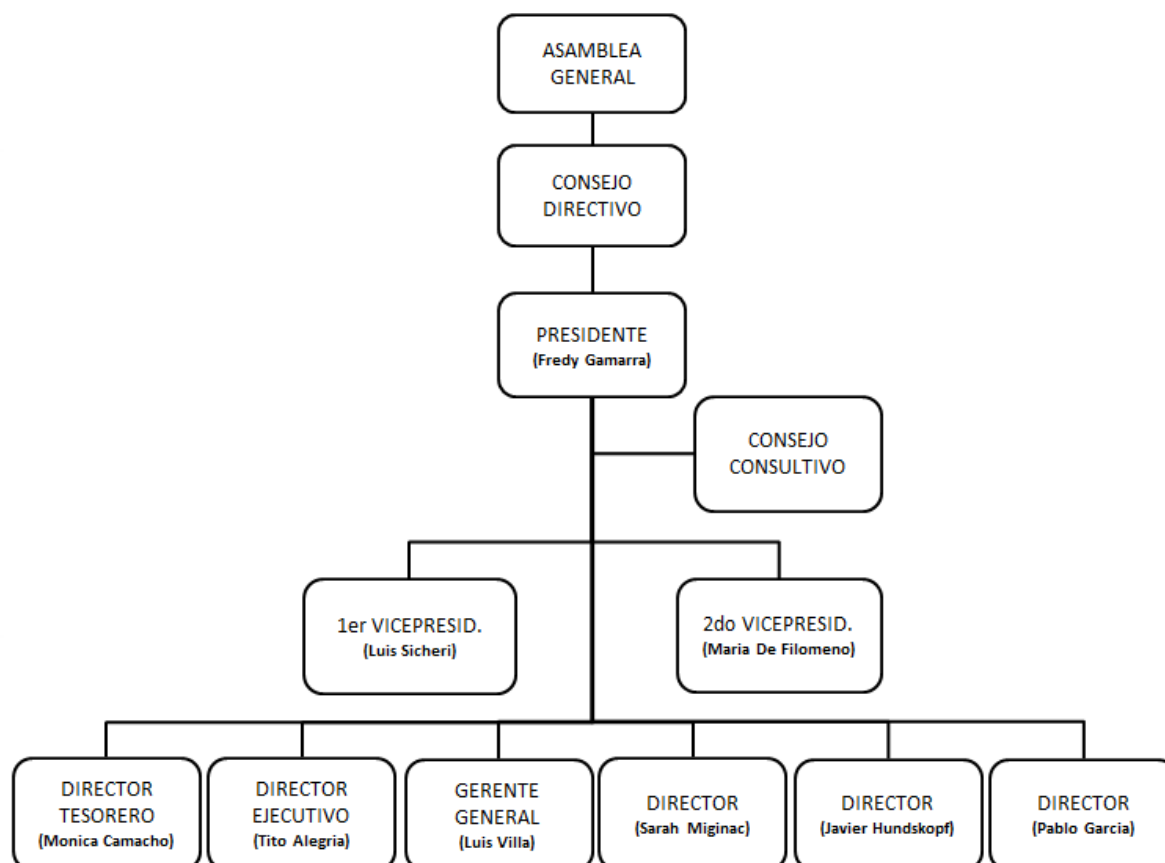


Figura 24. Organigrama de la Cámara Nacional de Turismo del Perú. Adaptado de “Junta Directiva”, por Cámara Nacional de Turismo del Perú (CANATUR), 2017b (<http://www.canaturperu.org/junta-directiva/>).

Como medida de mejora, en la Figura 25 se muestra la nueva estructura de organigrama propuesta para la CANATUR. En este organigrama propuesto se ha eliminado el Consejo Directivo y el Presidente ha pasado a ser el Director General. Además, en el organigrama propuesto se incluye la Dirección de asuntos legales cuyo fin es asegurar el apego a las normas legales al vincularse con organismos de gobierno, al establecer convenios de turismo globales, alianzas estratégicas con el gobierno central y una gestión estratégica de las marcas y patentes que deben registrarse a nombre del Perú. Por su parte, la Dirección de Desarrollo de productos tendrá como misión la creación e innovación continua del portafolio de productos turísticos integrando los subsectores de la cadena de valor del turismo. Del mismo modo, la Dirección de Negocios globales tendrá la tarea de investigar mercados y gestionar la demanda global de servicios turísticos para anticiparnos a los cambios de estos

mercados. Por otro lado, la Dirección de Desarrollo Financiero deberá enfocarse en alinear los proyectos de inversión de cada categoría de producto turístico (perspectiva financiera) con las fuentes de financiamiento idóneas para cada uno. Igualmente, la Dirección de consultoría de negocios estará encargada de atraer a los empresarios informales y emprendedores del turismo hacia la industria formal; para ello se realizarán consultorías en planes de negocio y gestión de negocios. Asimismo, la Dirección de Gestión del conocimiento tendrá la misión de gestionar los convenios con universidades e institutos con carreras de turismo para atraer a los alumnos más destacados y mantener actualizadas las bases de datos con resultados de los subsectores que componen la cadena de valor de la industria. De la misma forma, la Dirección de Inteligencia de Negocios tendrá que enfocarse en inteligencia de precios para responder ante la competencia y los cambios del entorno, benchmarking de productos turísticos en el mundo y benchmarking de tecnología e innovación relacionada al turismo. Finalmente, la Gerencia General que está encargada de la gestión administrativa de la misma CANATUR.

7.5. Medio Ambiente, Ecología y Responsabilidad Social

El respeto por el medio ambiente consiste en el cuidado y la responsabilidad por mantener en condiciones ideales los recursos como el agua, aire, bosques y ecosistemas, entre otros. Asimismo, la responsabilidad social tiene implicancia en el respeto y compromiso de las empresas privadas y públicas con toda la sociedad vinculada, promoviendo el desarrollo social. En ese sentido, la visión y misión establecida se enfoca en un crecimiento de la industria del turismo considerando los aspectos sociales y ambientales que se ven relacionados.

Por otro lado, las estrategias seleccionadas para su implementación orientan sus esfuerzos a mejorar los servicios y productos turísticos, entre los cuales están las estructuras arqueológicas y las zonas culturales. Asimismo, hay un plan de mejora de la calidad turística

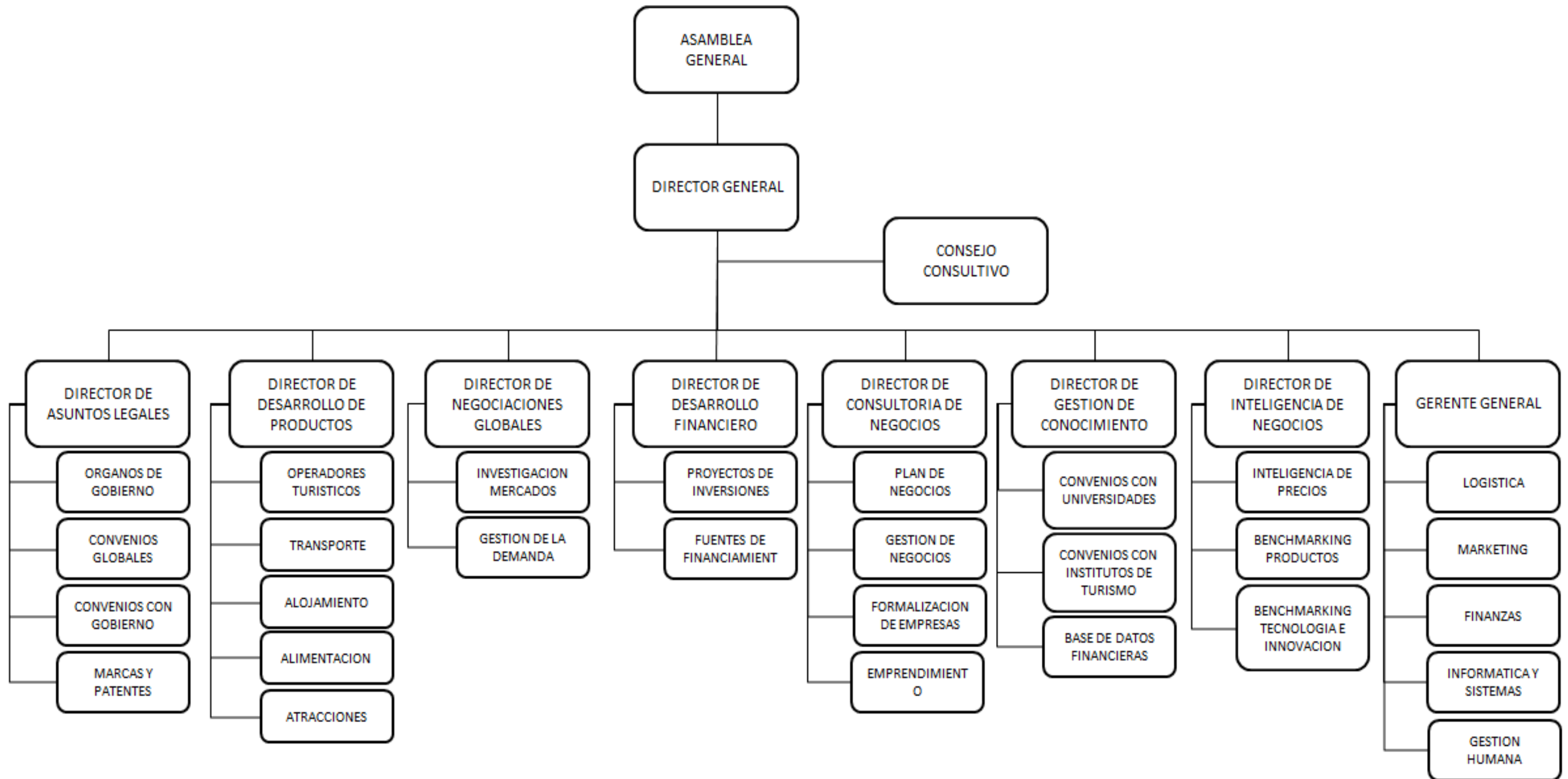


Figura 25. Organigrama propuesto para la Cámara Nacional de Turismo del Perú.

que busca certificar el servicio de las empresas prestadoras de turismo y garantizar la salvaguarda de los complejos arqueológicos. Finalmente, se define temas de conciencia y educación social relacionada al turismo, de manera que las empresas privadas, organismos públicos y las comunidades trabajen en cooperación; sin que estas últimas se vean afectadas por las actividades turísticas.

7.6. Recursos Humanos y Motivación

Los inversores en la industria del turismo peruano deberán contar con una buena gestión administrativa respaldada por una eficiente estructura organizativa que maximice los recursos y establezca alianzas estratégicas de cooperación con otras entidades privadas u organismos públicos. Ello permitirá: (a) desarrollar nuevos destinos turísticos acompañados de la infraestructura necesaria; (b) preparar planes de desarrollo de nuevos destinos y puesta en valor de otros más para captar nuevos inversionistas para las obras de mayor envergadura; (c) coordinar con los organismos públicos como el Congreso y los Ministerios de Economía y Finanzas y Cultura para dar incentivos tributarios a las empresas que inviertan en proyectos de mayor impacto social; (d) simplificar trámites administrativos para lograr una mayor productividad en la industria; y (e) coordinar con las diversas instituciones de apoyo y gremios de la industria para el estudio e identificación de nuevos y potenciales destinos turísticos en el Perú.

7.7. Gestión del Cambio

Dentro del proceso de implementación del Plan Estratégico de la Industria del Turismo Peruano, se determinó que para alcanzar los objetivos propuestos a corto plazo se deben plantear algunos cambios a nivel organizacional, estructural, cultural y de desarrollo de instituciones que integren toda la cadena de valor del turismo mediante la inversión privada.

En el Perú, la industria del turismo cuenta con un único organismo principal que es MINCETUR, el cual es responsable de la promoción, desarrollo y ejecución del PENTUR.

Este ministerio también realiza las coordinaciones de alto nivel con otros ministerios y organismos complementarios como son: (a) Ministerio de Cultura, (b) Ministerio del Ambiente, (c) Ministerio de Energía y Minas, entre otros.

Este organismo público ha trabajado en conjunto con el sector privado, sin embargo la participación del empresariado privado no ha sido la esperada. Asimismo, las empresas que conforman los subsectores de la industria turística se desenvuelven y desarrollan de forma individual sin articular acciones conjuntas que los beneficie. En base a ello, Maximize (2016) propuso una industria del turismo peruano organizada en los siguientes cinco subsectores: (a) planeamiento, (b) transporte, (c) alojamiento, (d) alimentación, y (e) actividades artísticas; tal como se aprecia en la Figura 26.

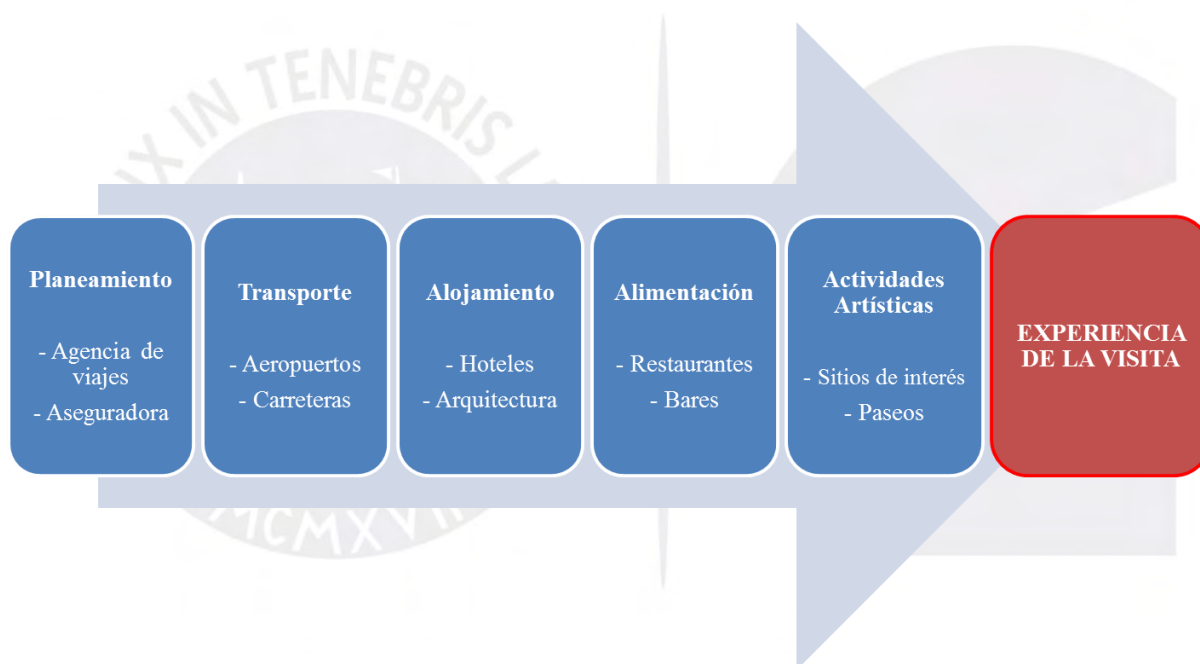


Figura 26. Cadena de Valor de la Industria del Turismo.

Adaptado de “Riesgos de Mercados - Agosto 2016,” Maximixe, 2016. Lima: Maximixe.

En el mismo sentido, se ha desarrollado una propuesta de cadena de valor del turismo peruano, la cual se visualiza en la Figura 27. Este nuevo esquema ha tomado como base la cadena de turismo propuesta por Maximize (2016); pero, además incluye las entidades que influyen en la industria, las que regulan las normas para cada subsector (Barreto, Collantes,

Garland, & Rodríguez, 2017). Asimismo, se agregan nuevos componentes del sector privado, como las cámaras de turismo, las cuales actúan como clústeres para las empresas de los subsectores que conforman la cadena de valor. Se suman a ellos las diversas categorías de productos turísticos que posee el Perú, que tienen un alto potencial y que aún no han sido explotadas. Por último, el ingreso de inversiones de capitales globales es estratégico para desarrollar la industria; para ello el presente plan estratégico plantea que las empresas de cada subsector ejecuten sus actividades bajo una visión holística, que permita crecer en forma individual y conjunta; y que a la vez alcance el objetivo fundamental del turismo: tener una experiencia única en la visita.

7.8. Conclusiones

La adecuada formulación de las estrategias definidas para la industria del turismo, no asegura el cumplimiento ni la efectividad de la visión trazada; pues ella depende de los recursos: (a) financieros, mediante los fondos de infraestructura y exportación; (b) físicos, básicamente infraestructura de comunicación y vivienda; (c) humanos, con la capacitación y perfil adecuado; y (d) tecnológicos, mediante la innovación e investigación tecnológica. Asimismo, los objetivos de corto plazo (OCP) permitirán conocer el nivel de cumplimiento de los objetivos de largo plazo (OLP) y, por ende, el de la visión trazada; motivo por el cual los OCP han sido elaborados para que sean medidos cada tres años. De la misma manera, se ha definido políticas por cada OCP; que permitan trazar el sendero para el logro de los OLP, principalmente, relacionadas con la elaboración y formalización de contratos, acuerdo, actas y planes de acción de alto nivel. Finalmente, la propuesta de cambio en las estructuras de los organismos públicos y privados; además el compromiso de cada uno de los subsectores de la cadena de valor propuesta permitirá tanto un desarrollo individual como de toda la industria del turismo, con lo que se logrará la situación futura.

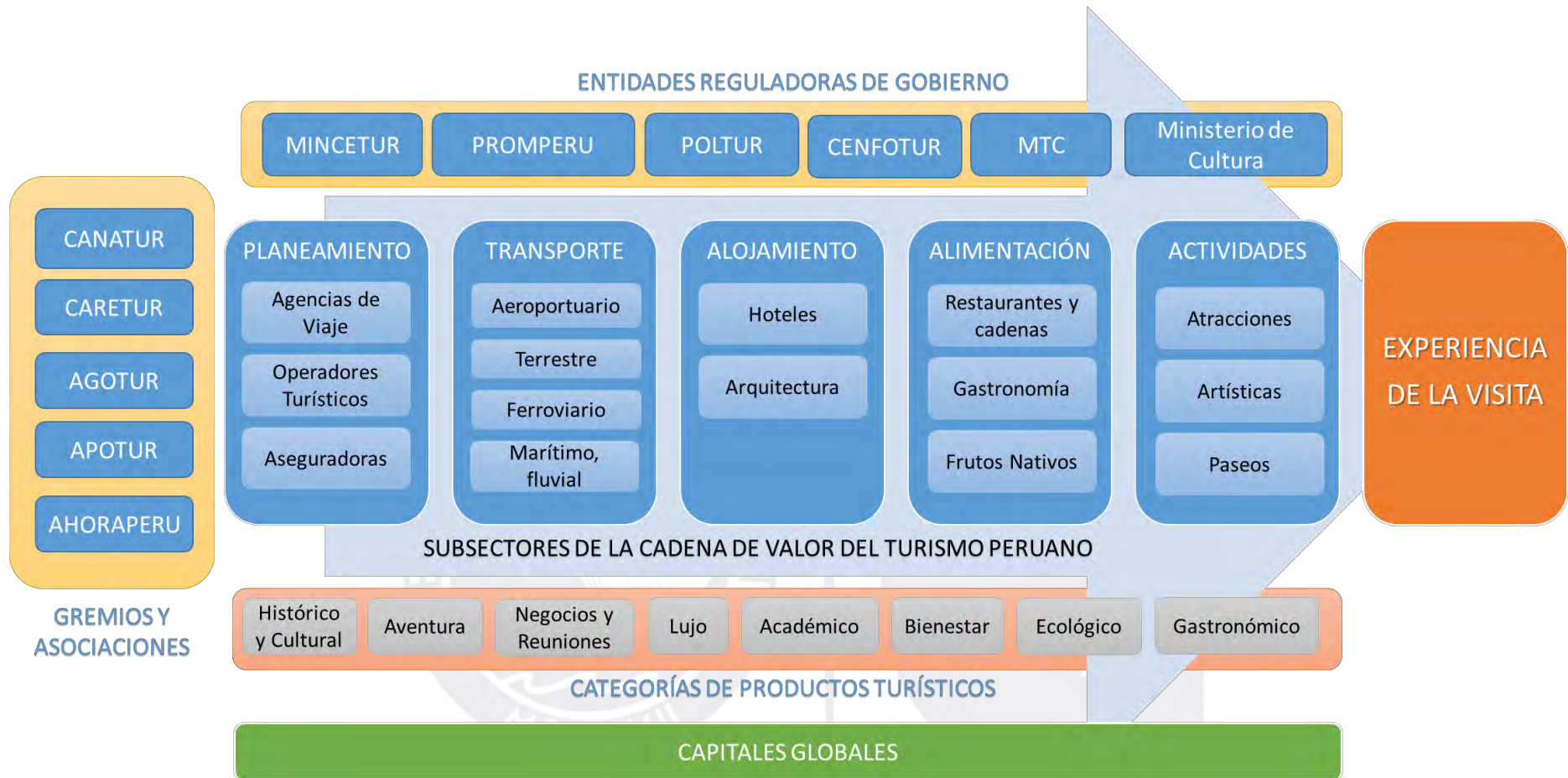


Figura 27. Cadena de valor planteada para la industria del Turismo Peruano.
 Adaptado de “Riesgos de Mercados - Agosto 2016,” Maximixe, 2016. Lima: Maximixe

Capítulo VIII: Evaluación Estratégica

En este capítulo del planeamiento estratégico se aborda la evaluación y control de las actividades plasmadas en los capítulos precedentes. De esta forma, se puede obtener retroalimentación de los incidentes y eventos surgidos para los cuales se establecerá planes de acción y corrección (D'Alessio, 2016). Esta etapa es importante para alcanzar la visión establecida, ya que, de por sí, la industria del turismo tiene un desempeño en función a los cambios de Gobierno, las condiciones climáticas y el estado de los centros y zonas arqueológicas como parte del patrimonio cultural.

8.1. Perspectivas de Control

En el presente capítulo se formularán y plantearán instrumentos de control para evaluar los resultados esperados de los objetivos de corto y largo plazo. Estos instrumentos o mecanismos deberán de ser monitoreados de forma permanente por los organismos del empresariado privado que impulsa el crecimiento de la industria. También, como es obvio, esta información es de interés de los organismos de gobierno responsables de la promoción del turismo peruano. El objetivo es garantizar el control y la corrección sistemática de los desvíos del proceso que pudieran presentarse.

8.1.1. Aprendizaje interno

Dentro de la perspectiva del aprendizaje interno el OCP2.2 trata sobre la creación 10 productos turísticos nuevos que añadan valor en todas las instancias de la cadena de valor del turismo como son: alojamiento, transporte, restaurante, agencia de viaje y centro turístico. Esta creación se dará en forma paulatina e incremental empezando con dos nuevos productos en 2019, dos productos nuevos más en 2022, tres productos nuevos en 2025 y tres productos nuevos más hasta alcanzar los 10 productos en 2027.

Por su parte, el OCP2.1 trata acerca de la creación de empleos en la industria del turismo, indicando que para el 2019 serán 1.5 millones de empleos los que genera el turismo,

así también para el 2022 serán 1.6 millones de empleos generados, además de 1.8 millones en para el 2025 y para el año 2027 se estará generando dos millones de empleos relacionados a la industria.

En estos casos se genera conocimiento especializado que fortalece la experiencia de los empleados relacionados con la industria turística.

8.1.2. Procesos

Dentro de la perspectiva de procesos, se considera los OCP1.2 y OCP2.2 que ya fueron explicados en el punto 8.1.1, los cuales tratan sobre la creación de productos nuevos para nuevos segmentos y para nuevos mercados. Esto es relevante para los procesos, ya que al crear nuevos productos turísticos se crean nuevos flujos de procesos, los cuales se encargan de preparar el producto, acondicionarlo, terminarlo y entregarlo al cliente con los requisitos óptimos esperados por este; y este conocimiento permite definir y mejorar los procesos para hacerlos eficientes y de excelencia.

8.1.3. Clientes

En la perspectiva del cliente figura el OCP1.2 que trata sobre un incremento paulatino de turistas provenientes de Corea del Sur, Australia, Reino Unido, Holanda, Canadá y China. El crecimiento paulatino será como sigue: en el 2019 crecerá en 4 %, en el 2022 crecerá un 11 % más, en el 2025 crecerá un 13 % para alcanzar el 15 % de crecimiento en el 2027. Por su parte, el OCP3.1 trata sobre el incremento paulatino del ROA de la industria, que en 2019 experimentará un alza de 0.7 %, alcanzará luego el 7.4 % para luego subir a 7.7 % en el 2022, posteriormente subirá a 8.1% y, finalmente, llegar a 8.3 % en 2027. Por otro lado, está el OCP3.2 que se enfoca en el crecimiento paulatino de los turistas provenientes de Chile y EE.UU.; es así que en el 2019 se espera lograr un incremento de estos del 4 %, luego en el 2022 incrementará 9 % más y, además de 12 % en 2025 y finalmente, en 2027 alcanzará 3 %

adicional, con lo cual se logra el incremento de 15 % en total de turistas procedentes de Chile y EE.UU.

Finalmente, el OCP3.3 trata sobre incrementar la cantidad de turistas internos en 4 % para el 2019, 9 % adicional para el 2022, 12 % al llegar el 2025 y 3 % más para el año 2027 con lo que se alcanzará el 15%.

8.1.4. Financiera

Dentro de la perspectiva financiera, se considera los OCP3.1, OCP3.2 y OCP3.3 que ya fueron explicados en el punto 8.1.3, los cuales tratan del incremento del ROA, potenciar el turismo receptivo existente con Chile y EE.UU., y hacer lo mismo con el turismo receptivo. Además, se encuentra dentro de esta perspectiva el OCP3.1 que trata sobre el incremento paulatino del ROA de la industria, la cual se prevé que en el 2019 tendrá un incremento de ROA de 0.7 % alcanzando los 7.4 % para luego alcanzar los 7.7 % en el 2022, posteriormente alcanzará el 8.1 % en el 2025 y finalmente llegar al 8.3 % en el 2027.

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

Mediante la herramienta de control estratégico: Tablero de Control Balanceado (Balance Scorecard), se puede tener una visión integral y holística de la industria del turismo peruano; gestionados a través de los objetivos a corto plazo. Asimismo, permitirá identificar cualquier desviación que pudiera surgir durante la implementación de las estrategias planteadas, de manera que se pueda ejecutar oportunamente las acciones correctivas necesarias.

En la Tabla 53 se muestra el Tablero de Control Balanceado desarrollado para la industria del turismo en el Perú; con sus tres objetivos de largo plazo relacionados a sus objetivos de corto plazo, aquellos que se espera lograr en periodos cortos de 3 o 4 años. Adicionalmente, se incluye la formula con la cual será medido regularmente el cumplimiento de los objetivos a corto plazo; y finalmente se agregan sus cuatro perspectivas.

Tabla 53

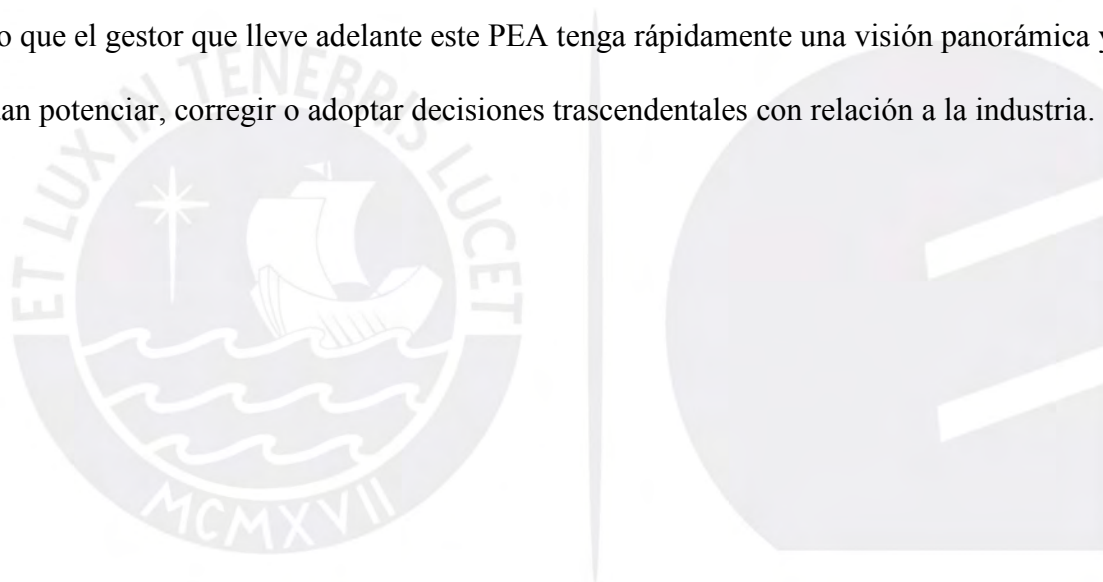
Tablero de Control Balanceado (Balanced Scorecard)

OLP	Objetivos Largo Plazo	OCP	Objetivo Corto plazo	Indicador	Formula	Perspectiva
OLP1	Al 2027, la industria del turismo peruano contribuirá con 15,000 millones de dólares al PBI, partiendo de la base de los 7,800 millones de dólares registrados en 2016.	OCP1.1	2019: incrementar 880 millones USD de ingreso 2022: incrementar 2,374 millones USD de ingreso 2025: incrementar 4,748 millones USD de ingreso 2027: incrementar 7,037 millones USD de ingreso	Contribución al PBI en dólares.	Contribución Actual – Contribución 2016	Financiera
		OCP1.2	2019: incremento 4 % cantidad de turistas de Corea del Sur, Australia, Reino Unido, Holanda, Canadá y China. 2022: incremento 11 % cantidad de turistas de Corea del Sur, Australia, Reino Unido, Holanda, Canadá y China. 2025: incremento 13 % cantidad de turistas de Corea del Sur, Australia, Reino Unido, Holanda, Canadá y China. 2027: incremento 15 % cantidad de turistas de Corea del Sur, Australia, Reino Unido, Holanda, Canadá y China.	% de turistas de los países indicados.	$((\text{Cantidad Turistas actual países indicados} - \text{Cantidad Turistas Anterior países indicados}) / \text{Cantidad Turistas Anterior países indicados}) \times 100$	Cliente
OLP2	Al 2027, la industria del turismo peruano generará dos millones de empleos, a partir de la base de los 1.3 millones de empleos en 2015.	OCP2.1	2019: generación de 1.5 millones de empleos. 2022: generación de 1.6 millones de empleos. 2025: generación de 1.8 millones de empleos. 2027: generación de dos millones de empleos.	Cantidad de empleos generados.	Cantidad de trabajadores registrados en ESSALUD.	Aprendizaje
		OCP2.2	2019: se creará dos productos nuevos de turismo (de bienestar, académico, de lujo, de negocios) que integren los subsectores de la cadena de valor. 2022: se creará dos productos nuevos de turismo (bienestar, académico, de lujo, negocios) que integren los subsectores de la cadena de valor. 2025: se creará tres productos nuevos de turismo (de bienestar, académico, de lujo, de negocios) que integren los subsectores de la cadena de valor. 2027: se creará tres productos nuevos de turismo (de bienestar, académico, de lujo, de negocios) que integren los subsectores de la cadena de valor.	Cantidad de productos nuevos que integre cada instancia de la cadena de valor.	Cantidad de productos nuevos que integre cada instancia de la cadena de valor en el año.	Aprendizaje y Procesos
OLP3	Al 2027, la industria del turismo peruano tendrá un ROA de 8.3 %, a partir de la base del ROA 6.7 % en 2016.	OCP3.1	2019: incremento ROA promedio industria 0.7 %. 2023: incremento ROA promedio industria 1.0 %. 2025: incremento ROA promedio industria 1.4 %. 2027: incremento ROA promedio industria 1.6 %.	ROA promedio.	$((\text{ROA actual} - \text{ROA anterior}) / \text{ROA Anterior}) \times 100$	Cliente y Financiera
		OCP3.2	2019: incremento 4 % cantidad de turistas de Chile y EE.UU. base en 2016. 2020: incremento 9 % cantidad de turistas de Chile y EE.UU. base en 2016. 2025: incremento 12 % cantidad de turistas de Chile y EE.UU. base en 2016. 2027: incremento 15 % cantidad turistas de Chile y EE.UU. base en 2016.	% de turistas de los países indicados.	$((\text{Cantidad de Turistas actual de países indicados} - \text{Cantidad de Turistas al 2016 de países indicados}) / \text{Cantidad Turistas 2016 países indicados}) \times 100$	Cliente y Financiera
		OCP3.3	2019: incremento 4 % cantidad turistas internos con base en 2016. 2022: incremento 9 % cantidad turistas internos con base en 2016. 2025: incremento 12 % cantidad turistas internos con base en 2016. 2027: incremento 15 % cantidad turistas internos con base en 2016.	% de turistas internos.	$((\text{Cantidad Turistas actuales internos} - \text{Cantidad Turistas 2016 internos}) / \text{Cantidad Turistas 2016 internos}) \times 100$	Cliente y Financiera

8.3. Conclusiones

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

El beneficio de esta herramienta de gestión radica en la imparcialidad, pues los indicadores obedecen a información real y afectan directamente a alguna perspectiva; de tal modo que el gestor que lleve adelante este PEA tenga rápidamente una visión panorámica y puedan potenciar, corregir o adoptar decisiones trascendentales con relación a la industria.



Capítulo IX: Competitividad de la Industria del Turismo en el Perú

En este capítulo se analizará si el plan estratégico desarrollado para la industria del turismo en el Perú será o no productivo, competitivo y potencial para su implementación dentro de algún clúster.

9.1. Análisis Competitivo de la Industria del Turismo en el Perú

Según el informe *The Travel & Tourism Competitiveness Report 2017* del Foro Económico Mundial (WEF), el Perú forma parte de la lista de países que más han mejorado en el índice de competitividad en viajes y turismo al 2017, como se puede apreciar la Tabla 54, donde el Perú se ubica en el puesto 51, tras haber escalado siete posiciones respecto del año 2015, con un cambio promedio de 3.93 % en mejora de su rendimiento respecto a los factores evaluados por el WEF.

Tabla 54

Países que más han mejorado Travel & Tourism Competitiveness Index 2017

País/Economía	Ranking Global 2017	Cambio en el rendimiento de puntuación (%) desde 2015	Cambio en el ranking desde 2015
Japón	4	6.18	+5
Azerbaijan	71	5.98	+13
Tajikistan	107	5.01	+12
Vietnam	67	4.8	+8
Israel	61	4.79	+11
Algeria	118	4.68	+5
Bhutan	78	4.52	+9
Gabon	119	4.47	+5
Korea, Rep.	19	4.33	+10
Egipto	74	4.32	+9
Perú	51	3.93	+7
India	40	3.86	+12
México	22	3.86	+8
Chad	135	3.83	+6
Albania	98	3.81	+8

Nota. Adaptado de “Travel & Tourism Competitiveness Index 2017,” por Foro Económico Mundial (WEF), 2017 (http://www3.weforum.org/docs/WEF_TTCR_2017_web_0401.pdf).

Respecto de los factores que el WEF toma en cuenta en su evaluación respecto al país se encuentra los siguientes: (a) ambiente de negocios, (b) seguridad y protección, (c) salud e higiene, (d) recursos humanos y mercado laboral, y (e) preparación para las TIC. El Perú obtuvo los índices de: 4.3 en ambiente de negocios, 4.5 en seguridad y protección, 4.8 salud e higiene, 4.7 en recursos humanos y mercado laboral y 4.2 en preparación para el uso adecuado de TIC; obtuvo el puesto número cuatro, luego de Brasil, Chile y Argentina como se muestra en la Tabla 54, en donde se identifica que Argentina logra un índice del 6.4 en salud e higiene, mientras que Chile 5.0 y 5.7 en ambiente de negocios y seguridad y protección respectivamente. Asimismo, al comparar a Perú con Brasil, este último tiene 5.3 en seguridad e higiene, por lo que se considera la importancia de este factor para la ubicación del Perú en el *ranking* a nivel de Sudamérica como se visualiza en la Figura 28.

Country/Economy	Global rank	Business environment	Safety and security	Health and hygiene	Human resource and labour market	ICT readiness
SOUTH AMERICA						
Brazil	27	3.5	4.5	5.3	4.3	4.6
Chile	48	5.0	5.7	5.2	4.8	4.9
Argentina	50	3.1	5.0	6.4	4.6	4.7
Peru	51	4.3	4.5	4.8	4.7	4.2
Ecuador	57	3.9	5.2	5.1	4.2	3.9
Colombia	62	4.0	2.6	5.0	4.6	4.4
Uruguay	77	4.6	5.5	6.0	4.6	5.5
Bolivia	99	3.0	5.0	4.4	4.0	3.8
Venezuela	104	2.4	3.3	5.1	3.9	3.5
Paraguay	110	4.3	4.7	5.0	4.1	3.7
South America Average		3.8	4.6	5.2	4.4	4.3

Figura 28. Índices de cinco factores a nivel Sudamérica.

Adaptado de “Travel & Tourism Competitiveness Index 2017,” por Foro Económico Mundial (WEF), 2017 (http://www3.weforum.org/docs/WEF_TTCR_2017_web_0401.pdf).

Asimismo, como se muestra en la Figura 29, factores como sostenibilidad del medio ambiente e infraestructura de transporte aéreo, terrestre y portuario son los que se encuentran menos desarrollados, y al mismo tiempo los recursos culturales y naturales tienen los mejores puestos en el *ranking*, es por ello que si bien la industria del turismo tiene un alto potencial por sus recursos tanto culturales como naturales, esto se ve frenado principalmente por la deficiencia e infraestructura (WEF, 2017).

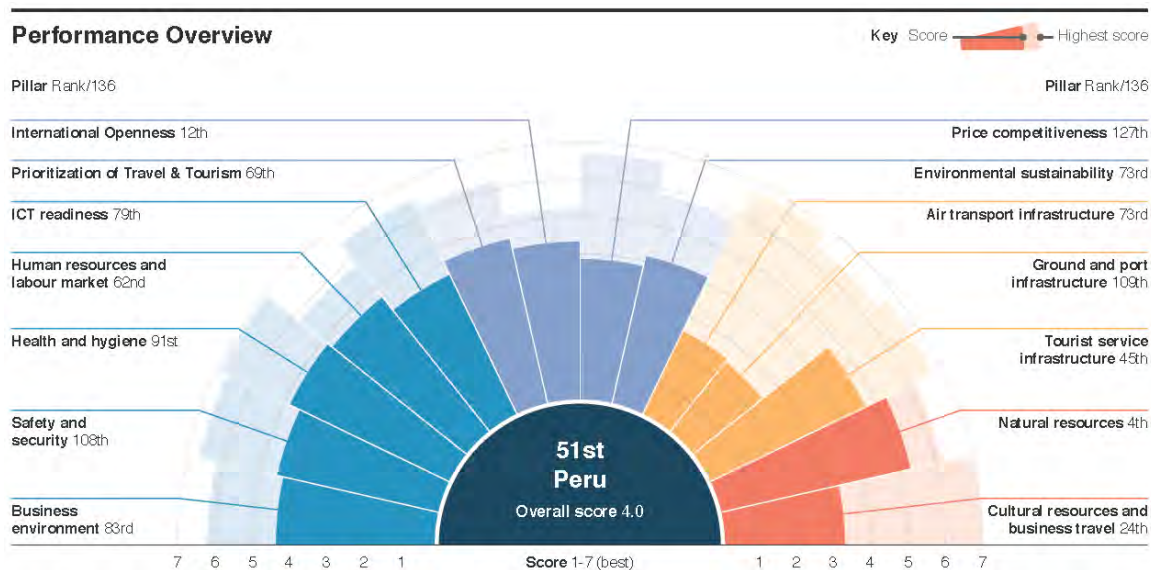


Figura 29. Visión general del rendimiento del Perú.

Adaptado de “Travel & Tourism Competitiveness Index 2017,” por Foro Económico Mundial (WEF), 2017 (http://www3.weforum.org/docs/WEF_TTCR_2017_web_0401.pdf).

9.2. Identificación de las Ventajas Competitivas de la Industria del Turismo en el Perú

Con referencia a las ventajas competitivas que presenta la industria del turismo peruano están: (a) la inversión en infraestructura, para la presentación de nuevos productos turísticos a nivel nacional; (b) la variedad de hospedajes, alojamientos y hoteles aledaños a los distintos centros turísticos; (c) la diversidad de destinos culinarios por cada producto turístico; y (d) los diferentes operadores turísticos que brindan servicios de calidad en función a los requerimientos de los clientes.

Por otro lado, existe limitaciones y restricciones relevantes que deberían ser revertidas para impulsar el desarrollo de la industria del turismo como: (a) la inseguridad ciudadana que se padece principalmente en la capital; (b) la despreocupación por el impacto del cambio climático; (c) la cultura turística pobre que tiene el peruano con sus recursos naturales; y (d) la pobre inversión en investigación, tecnología e innovación acorde al mercado.

9.3. Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres del Turismo en el Perú

En cuanto al desarrollo de Clústeres de la Industria del Turismo, es posible afirmar que actualmente en el Perú existe instituciones no gubernamentales que tienen como objetivo el agrupar a productores y empresas de servicios turísticos, cuyo principal fin es mantener

una cooperación y colaboración con las organizaciones representativas de las actividades económicas vinculadas al turismo para la realización de metas comunes. Asimismo, dichas instituciones buscan brindar colaboración y asesoramiento al Gobierno para que las leyes y disposiciones administrativas tiendan a favorecer el desarrollo del turismo en general y gestionar la expedición de las normas legales que le fueran necesarias con tal objeto (CANATUR, 2017a).

La Cámara Nacional de Turismo del Perú (CANATUR) asocia a los gremios nacionales, gremios regionales y empresas independientes; esta es la principal entidad que funge como agrupado gremial que fomenta la creación de clústeres turísticos agrupados en gremios nacionales y regionales. Entre los gremios nacionales tenemos: (a) Asociación de Guías Oficiales de Turismo; (b) Asociación Peruana de Hoteles, Restaurantes y Afines; (c) Asociación Peruana de Operadores de Turismo Receptivo e Interno; (d) Asociación Peruana de Turismo de Aventura, Ecoturismo y Turismo Especializado; (e) Asociación Peruana de Agencias de Viajes y Turismo; (f) Buró de Convenciones y Visitantes; (g) Asociación Peruana de Empresas Aéreas; (h) Sociedad Hoteles del Perú y (i) Sociedad Nacional de Juegos de Azar. Por su parte, a nivel regional tenemos a las Cámaras Regionales de Turismo (CARETUR): (a) CARETUR Amazonas, (b) Cámara de Turismo de Nazca, (c) CARETUR Ancash, (d) CARETUR Paracas, (e) CARETUR Arequipa, entre otras.

9.4. Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres

Respecto a la identificación de aspectos estratégicos, se ha definido dos tipos de potenciales clústeres: (a) internos, en el que se considera trabajos coordinados entre regiones y el Estado; y (b) externos, en el que se consideran cooperaciones entre países sudamericanos para la captación de turistas receptivos de otras zonas y continentes.

Los clústeres internos determinan las agrupaciones entre regiones para establecer planes de acción que maximicen las condiciones de los servicios y productos turísticos de

dichas zonas; con ello, se pretende mantener un sistema integrado de comunicación y filiales para realizar rutas turísticas. En la actualidad los clústeres internos dependen del apoyo del gobierno para mejorar las condiciones de infraestructura y procesos, y que además respalde los acuerdos que se pudiera determinar entre las regiones participantes.

No obstante, se debe señalar que existe un alto índice de informalidad en las empresas turísticas del Perú, el cual llega aproximadamente al 50 % de agencias de turismo en la informalidad, las cuales atienden a 1.5 millones de turistas de NSE C, D y E y se encuentran ubicadas principalmente en el Cusco (El Comercio, 2016, 04 de febrero).

Por otro lado, los clústeres externos consideran las alianzas estratégicas que el Perú podría realizar con algún otro país o países sudamericanos con la finalidad de promover en conjunto la industria del turismo sudamericano. En ese sentido, el público objetivo estaría en países de otros continentes, sobre todo aquellos que se ven afectados por los atentados terroristas, lo que permitiría aislarlos de eventos no esperados. Lo ideal es que las alianzas que se formen mantengan principios y reglas para evitar la competencia entre las naciones clústeres para, de esta manera, generar ingresos al conglomerado, por ejemplo, bajo la normatividad de los TLC firmados o con los países miembros de la Alianza del Pacífico.

9.5. Conclusiones

Del análisis de competitividad de la Industria del Turismo en el Perú, se puede determinar que el poder de los competidores más cercanos es intermedio, dado que sus propuestas de valor se basan en factores desarrollados como infraestructura aeroportuaria y seguridad e higiene. De ahí la necesidad de desarrollar clústeres que incluyan toda la cadena de valor de la industria turística para generar atraktividad hacia el sector privado e impulsar y sostener el desarrollo de la industria turística en el Perú, mejorando la calidad, la variedad y haciéndolo sostenible en el tiempo. Por otro lado, promover mediante las Cámaras de Turismo la información y retroalimentación necesaria para que el Estado fomente la inversión

privada en infraestructura de servicios turísticos mediante Asociaciones Público Privadas (APP) que logren desarrollar megaproyectos en infraestructura. Asimismo, se observa gran potencial para constituir clústeres de servicios turísticos en las regiones del país, las cuales deben trabajar en forma integrada con la mirada puesta en el objetivo de 2027. De manera similar, se plantean clústeres externos donde se establezcan alianzas con países vecinos con intereses comunes a los peruanos, a fin de impulsar el crecimiento de la oferta y se pueda captar más turistas.



Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones

En este capítulo se presenta el plan estratégico integral así como la situación futura del plan. Para ello, se define conclusiones de todo el trabajo realizado; y recomendaciones que aportarán al éxito del plan.

10.1. Plan Estratégico Integral (PEI)

En la Tabla 57 se muestra el Plan Estratégico Integral de la Industria del Turismo Peruano.

10.2. Conclusiones Finales

Luego de la realización del planeamiento estratégico a la industria del turismo en el Perú, el análisis de las matrices, la identificación de objetivos de largo y corto plazo, y las estrategias seleccionadas para el logro de la visión, se identificó seis conclusiones finales.

Primero, la industria turística del Perú tiene un gran potencial para desarrollar; se encuentra favorecido por la ubicación geográfica, biodiversidad climática, riqueza de flora y fauna, culturas milenarias, gastronomía de fama mundial y restos arqueológicos de valor histórico.

Segundo, el sector privado que conforma la industria del turismo peruano no son proactivas en el desarrollo de estrategias que permitan el crecimiento de la industria; y se encuentran a la espera de las iniciativas y proyectos que emprende el gobierno central para impulsarla.

Tercero, las empresas privadas que componen la cadena de valor de la industria turística del Perú no han desarrollado estrategias de trabajo conjunto para dinamizar la industria. Este es uno de los factores que hace que, como industria, no sea competitiva a nivel mundial, ya que solo se tiene iniciativas individuales relacionadas sobre todo con el sector gastronómico. No se ha establecido enfoques de *win to win* en el empresariado privado.

Cuarto, el Gobierno, a través de sus organismos autorizados para gestionar la industria turística del Perú ha dado pasos importantes impulsando la dinamización y el desarrollo de esta. Sin embargo, mucho de este esfuerzo no se ve equiparado por su contraparte privada, ya que no se encuentran debidamente articuladas para lograr el mayor beneficio posible.

Quinto, la inversión en tecnología e innovación es insuficiente a nivel de país e industria. Lo cual, disminuye la atraktividad, pues es un factor clave de la competitividad del turismo a nivel mundial y es la mejor forma de optimizar costos en los procesos, componentes de la cadena de valor.

Sexto, no se encuentran debidamente delineadas las políticas a seguir a nivel internacional en asuntos, tales como: registro de denominación de origen de productos, frutos, ciudades y demás elementos que puedan convertirse en motivo de controversia internacional con otro país.

Séptimo, la CANATUR no cuenta con una estructura debidamente organizada para dar soporte a los subsectores de la cadena de valor, operadores, transporte, alojamiento, alimentación y atracciones del turismo en el Perú, en los distintos aspectos tales como asuntos legales, desarrollo de productos, negociaciones globales, desarrollo financiero, consultoría de negocios, gestión de conocimiento e inteligencia de negocios.

Octavo, la industria del turismo peruano no se adapta oportunamente a los cambios de la demanda global turística, ni a la exigencia del turista moderno, en cuanto a preferencias como: lujo, bienestar, comunicaciones y otros. Con lo cual, se pierde la oportunidad de captar estos nichos de mercado.

10.3. Recomendaciones Finales

Las siguientes recomendaciones se enfocan en la necesidad de implementar las estrategias del plan estratégico para la industria del turismo.

Primero, implementar el presente Plan Estratégico de la Industria del Turismo en el Perú para alcanzar la situación futura deseada propuesta en la visión.

Segundo, se recomienda crear una nueva organización nacional privada que agrupe a todos los empresarios de los subsectores de la cadena de valor del turismo peruano; que lidere el cambio, impulsando el desarrollo de la industria del turismo, basado en el sector privado y que sirva como plataforma de negocios globales, considerando la estructura de la Figura 25.

Tercero, se recomienda que esta nueva organización nacional privada del turismo, elabore proyectos de inversión conjunta con el Estado y los proponga a través de los Ministerios relacionados; con el fin de establecer Asociaciones Público Privadas.

Cuarto, se recomienda que esta nueva organización nacional privada del turismo implemente una base de datos centralizada con información financiera actualizada (a través de la Dirección de gestión de conocimiento), que permita al inversionista privado tomar mejores decisiones, en cuanto a inversiones, en cada eslabón de la cadena de valor de la industria turística del Perú.

Quinto, se recomienda que el Ministerio del Interior potencie el mejoramiento de la calidad en el servicio la Policía del Turismo incrementando el número de recursos humanos y desarrollando sus habilidades lingüísticas, así como tomando en consideración la afluencia de turistas en cada distrito del Perú.

Sexto, se recomienda realizar un Plan Estratégico para cada subsector componente de la cadena de valor del turismo peruano, ya que de acuerdo a su naturaleza encierran distintas necesidades, el nivel de complejidad y desarrollo varía entre estos.

Séptimo, se recomienda convertir el CENFOTUR en la Universidad del Turismo del Perú que servirá como fuente de captación de talentos que eleven la calidad de servicios turísticos prestados.

Octavo, se recomienda que esta nueva organización nacional privada del turismo considere la cadena de valor del turismo peruano que se propone en la Figura 27, ya que engloba de forma integral a todos los agentes que deberían participar para que la industria sea competitiva.

10.4. Futuro de la Industria del Turismo en el Perú

En la actualidad, la Industria del Turismo en el Perú se presenta como una industria de unos pocos productos turísticos desarrollados o en proceso de desarrollo, con un bajo nivel de competitividad y con esfuerzos que son llevados a cabo de manera individualista a nivel del empresariado, por lo que existe una baja interacción y respuesta del sector privado ante el esfuerzo del gobierno, siempre esperando que sea este quien resuelva las carencias y deficiencias de la industria. Asimismo, es una industria carente de un soporte tecnológico que permita la promoción y el desarrollo sus productos, así como la penetración a nivel global de la Marca Perú.

Con la implementación del presente Plan Estratégico, el logro de sus respectivos objetivos de largo plazo y, a su vez, el cumplimiento de hitos a través de los objetivos de corto plazo, el futuro de la Industria del Turismo del Perú se ve identificada por el desarrollo y variedad de productos turísticos en todas las regiones del Perú, que a su vez se encuentran diversificados y con una significativa penetración en los mercados globales, tal como se muestra en la Tabla 55 mediante dos pictografías, donde en la situación actual se pueden visualizar a turistas solo visitando y visualizando Machu Picchu como único atractivo. Son pocos los productos que identifican al turismo peruano en el mundo, siendo la situación futura el poseer productos turísticos identificados a lo largo del todo el territorio, en costa, sierra y selva, que además no sólo es histórico, sino de aventura, ecológico y mucho más, enfocado a mercados globales y de diferentes nichos.

Asimismo, tal como se muestra en la Tabla 56, tras lograr los objetivos de largo plazo propuestos, el turismo peruano significará para el Perú un aporte significativo a nivel de desarrollo tanto económico como social.

Tabla 55

Pictografía de Presente y Futuro de la Industria de Turismo en el Perú

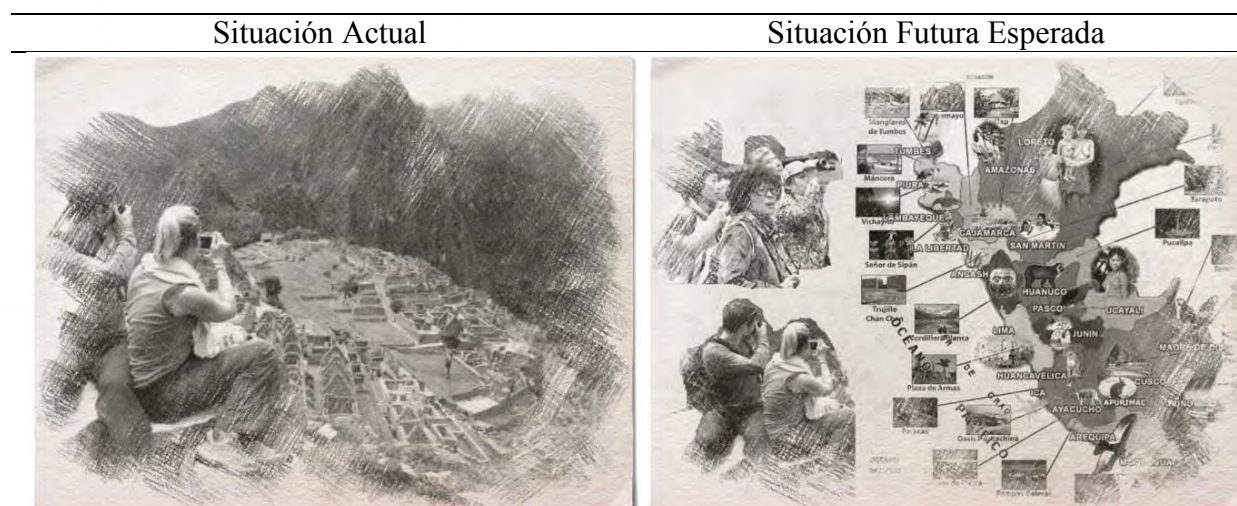


Tabla 56

Presente y futuro, después de la realización del plan estratégico.

Objetivos de Largo Plazo	Actual	Futuro
OLP1 - Al 2027, la industria del turismo peruano contribuirá con 15,000 millones de dólares al PBI, a partir de la base de los 7,800 millones de dólares registrados en 2016.	7.8 MM US\$	15 MM US\$
OLP2 - Al 2027, la industria del turismo peruano generará dos millones de empleos, a partir de la base de los 1.3 millones de empleos en 2015.	1.3 M	2 M
OLP3 - Al 2027, la industria del turismo peruano tendrá un ROA de 8.3 %, a partir de la base del ROA de 6.7 % en 2016.	6.7 %	8.3 %

Tabla 57

Plan Estratégico Integral

Misión Desarrollar al Perú a través de la inversión privada mundial e integrándola a la cadena de valor de la industria turística, con el fin de maximizar los beneficios de empresarios y grupos de interés, mediante servicios turísticos innovadores y diversificados, para lograr que los visitantes vivan una experiencia extraordinaria en el Perú. Operando de forma sostenible, socialmente responsable y contribuyendo con el desarrollo del país a través de la inclusión social.	Visión Al 2027, la industria del turismo en el Perú será reconocida por ser altamente competitiva en la generación de servicios turísticos de calidad mundial y con alto valor agregado. Se consolidará como uno de los principales destinos de las inversiones globales en turismo. Contribuirá de manera sostenida a la economía peruana duplicando su aporte al PBI, desarrollándose sin generar conflictos en las comunidades en donde opera, generando empleo de calidad, mitigando sus impactos ambientales, y propiciando la inclusión social a través de sus aportes a la economía nacional.				Valores Compromiso Laboriosidad Solidaridad Responsabilidad social Código de Ética (a) respeto a la constitución y las leyes (b) respeto a los turistas (c) dentro del desarrollo de servicios turísticos (d) desarrollar actividades minimizando el impacto al medio ambiente y la sociedad (e) sancionar con severidad y/o denunciar los actos delictivos y actos de corrupción que afecten el correcto desempeño e integridad del sector y sus clientes	
	Intereses de la industria	Objetivos de Largo Plazo				Principios Cardinales
	1 Mejorar la posición del país como destino turístico a nivel internacional, reconocido por la calidad total de su oferta turística. 2 Incrementar nuevos destinos turísticos que cumplan con estándares de calidad regulados. 3 Desarrollo de servicios turísticos mediante la inversión en infraestructura. 4 Institucionalización y formalización de la actividad turística mediante políticas públicas que se centren en la promoción del producto Perú y del turismo interno.	OLP1 Al 2027, la industria del turismo peruano contribuirá con 15,000 millones de dólares al PBI, partiendo de la base de los 7,800 millones de dólares registrados en el 2016.	OLP2 Al 2027, la industria del turismo peruano generará dos millones de empleos, partiendo de la base de los 1.3 millones de empleos en el 2015.	OLP3 Al 2027, la industria del turismo peruano tendrá un ROA de 8.3 %, partiendo de la base del ROA 6.7 % en el 2016.		1. Influencia de Terceras Partes 2. Lazos pasados y presentes 3. Contrabalance de intereses 4. Conservación de los enemigos
	Estrategias					Políticas
	E1 Desarrollar productos turísticos para atender la demanda de turismo de bienestar, de lujo, académico, negocios, gastronómico y aventura.	X	X	X		P1 - Promover el turismo de lujo a través de las embajadas en los países con alta capacidad adquisitiva. P2 - Firmar contratos de concesión con operadores de infraestructura aeroportuaria de clase mundial.
	E2 Desarrollar mercados en Corea del Sur, Australia, Reino Unido, Holanda, Canadá y China.	X	X	X		P3 - Afianzar nuevas rutas gastronómicas en el interior del país, en alianza con los Gobiernos regionales. P4 - Firmar convenios con INACAL para establecer normas que certifiquen los servicios turísticos.
	E3 Desarrollar nuevos productos que integren cada uno de los subsectores de la cadena de valor del turismo.	X	X	X		P5 - Establecer promoción de destinos turísticos basados en información estadística del comportamiento y hábitos. P6 - Firmar convenios con el CONCYTEC para promover mediante concurso soluciones digitales.
	E4 Penetrar en el mercado del turismo interno mediante el relanzamiento de la Marca Perú y productos existentes.	X	X	X		P7 - Firmar convenios con CENFOTUR, institutos privados y universidades para realizar capacitación a los agentes de turismo
	E5 Penetrar en el mercado de Chile y Estados Unidos.	X	X	X		P8 - Concesionar atractivos turísticos por tiempo limitado a cambio de inversión en recuperación y conservación. P9 - Realizar campañas de inducción en colegios e institutos y universidades a la población para que valoren los atractivos
	E12 Desarrollar productos turísticos circunscritos a los países conformantes de la Alianza del Pacífico entre empresarios peruanos y de los países miembros.	X	X	X		P10 - Blindar de forma legal el plan estratégico establecido a largo plazo, para evitar interrupciones e incluso retrocesos.
E13 Desarrollar aventura conjunta que integre destinos turísticos de los países fronterizos del Perú entre empresarios peruanos y de los países vecinos.	X	X	X			
Tablero de Control	Objetivos de Corto Plazo			Tablero de Control		
1. Perspectiva Financiera 2. Perspectiva del cliente 3. Perspectiva interna 4. Aprendizaje de la industria	OCP1.1 Incrementar ingresos por servicios turísticos en 7,037 millones de dólares al 2027. OCP1.2 Al 2027 incrementar en 15 % los turistas provenientes de Corea del Sur, Australia, Reino Unido, Holanda, Canadá y China.	OCP2.1 Generación de dos millones de empleos en el 2027. OCP2.2 Al 2027 se creará tres productos nuevos de turismo (de bienestar, académico, de lujo, de negocios) que integren de manera óptima los agentes participantes de la cadena de valor.	OCP3.1 Al 2027 tendrá 8.3 % como ROA de la industria del turismo peruano. OCP3.2 Al 2027 se incrementará en 15 % los turistas provenientes de Chile y EE.UU. OCP3.3 Al 2027 se incrementará en 15 % los turistas internos.	1. Perspectiva Financiera 2. Perspectiva del cliente 3. Perspectiva interna 4. Aprendizaje de la industria		
Recursos Humanos						
Recursos Tecnológicos						
Recursos Financieros						
Estructura Organizacional						

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 – Grupo Santillana.
- Agencia Central de Inteligencia [CIA]. (2017). *The World Factbook*. Recuperado de <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/pe.html>
- Agencia Peruana de Noticias. (2009, 17 de mayo). *En Perú existen 220 mil establecimientos dedicados al expendio de alimentos y bebidas*. Recuperado de <http://www.andina.com.pe/agencia/noticia-en-peru-existen-220-mil-establecimientos-dedicados-al-expendio-alimentos-y-bebidas-233203.aspx>
- Agencia Peruana de Noticias. (2015, 07 de mayo). *Perú subió 15 lugares en Índice de competitividad en Viajes y Turismo*. Recuperado de <http://www.andina.com.pe/agencia/noticia-peru-subio-15-lugares-indice-competitividad-viajes-y-turismo-555152.aspx>
- Agencia Peruana de Noticias. (2015, 03 de diciembre). *Turismo genera 1.3 millones de puestos de trabajo en el Perú*. Recuperado de <http://www.andina.com.pe/agencia/noticia-turismo-genera-13-millones-puestos-trabajo-el-peru-587820.aspx>
- Agencia Peruana de Noticias. (2016, 03 de setiembre). *Perú ocupa octavo lugar en el mundo en productores de captura marina*. Recuperado de <http://www.andina.com.pe/Agencia/noticia-peru-ocupa-octavo-lugar-el-mundo-productores-captura-marina-628998.aspx>
- América Economía Perú (2016, Julio). Las mayores empresas del Perú y América Latina atraviesan una era de hielo con ventas y utilidades a la baja: Pendiente Negativa. *América Economía*, 99, 160-161.

- Asociación Peruana de Agencias de Viaje y Turismo [APAVIT]. (2016). *Reconocimiento Internacional*. Recuperado de <http://www.apavitperu.org/index.php/megamenu/item/10-reconocimiento-internacional>
- Asociación Peruana de Operadores de Turismo Receptivo e Interno [APOTUR]. (2016). *Fincotur 2016*. Recuperado de <http://apoturperu.org/ficontur/ficontur-2016/>
- Arellano, R. (2013, 22 de febrero). Lo bueno, lo malo y lo feo del sector emergente. *El Comercio*. Recuperado el 25 de enero de 2017 de <http://www.arellanomarketing.com/inicio/lo-bueno-lo-malo-y-lo-feo-del-sector-emergente/>
- Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercados [APEIM]. (2015). *Boletín Bimensual de APEIM* (No. 13). Recuperado de <http://apeim.com.pe/archivo-de-boletines.php>
- Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercados [APEIM]. (2016, agosto). *Niveles Socioeconómicos 2016* [archivo PDF]. Recuperado el 25 de enero de 2017 de <http://www.apeim.com.pe/wp-content/themes/apeim/docs/nse/APEIM-NSE-2016.pdf>
- Banco de Datos Turísticos del Perú [BADATUR]. (2014). *El impacto económico del turismo en el Perú 1990-2014*. Recuperado de <http://www.observatorioturisticodelperu.com/badatur/investigaciones>
- Banco Central de Reserva del Perú [BCRP]. (2016a). *Indicadores trimestrales 2016 BCRP* [archivo PDF]. Recuperado el 25 de enero de 2017 de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Estadisticas/indicadores-trimestrales.pdf>
- Banco Central de Reserva del Perú [BCRP]. (2016b). *Reporte Inflación 2016* [archivo PDF]. Recuperado el 25 de enero de 2017 de

<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte->

[Inflacion/2016/diciembre/reporte-de-inflacion-diciembre-2016.pdf](http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2016/diciembre/reporte-de-inflacion-diciembre-2016.pdf)

Banco Mundial. (2015a). *Crecimiento del PIB (% anual)*. Recuperado el 25 de enero de 2017

de <http://datos.bancomundial.org/indicador/NY.GDP.MKTP.KD.ZG?locations=PE-ZJ>

Banco Mundial. (2015b). *Gasto militar (% del PIB)*. Recuperado el 25 de enero de 2017 de

<http://datos.bancomundial.org/indicador/MS.MIL.XPND.GD.ZS?end=2015&locations=PE-CL-EC-CO-BR-BO&start=2000>

Banco Mundial. (2016a). *Doing Business - Clasificación de las economías*. Recuperado el 25

de enero de 2017 de <http://espanol.doingbusiness.org/rankings>

Banco Mundial. (2016b). *Indicadores Macroeconómicos País: Perú*. Recuperado de

<http://datos.bancomundial.org/indicador/NY.GDP.MKTP.KD.ZG?locations=PE-ZJ>

Barreto, B., Collantes, I., Garland, M., & Rodríguez, E. (2017). *Planeamiento Estratégico*

para el Sector Turismo en el Perú (Tesis magister), Centrum Graduate Business,

Lima, Perú. Recuperado de

http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/123456789/8256/BARRETO_COLLANTES_PLANAMIENTO_TURISMO.pdf?sequence=5&isAllowed=y

BBC Mundo. (2016, 15 de abril). *Los mejores y peores aeropuertos de América Latina*.

Recuperado de

http://www.bbc.com/mundo/noticias/2016/04/160415_economia_aeropuertos_america_latina_lf

Cámara Nacional de Turismo [CANATUR]. (2016, 30 de setiembre). *MINCETUR relanzará*

la Marca Perú para posicionar al país como destino de calidad. Recuperado de

<http://www.portaldeturismo.pe/index.php/local/item/4716-mincetur-relanzara-la-marca-peru-para-posicionar-al-pais-como-destino-de-calidad>

- Cámara Nacional de Turismo [CANATUR]. (2016, 11 de octubre). *Presupuesto del MINCETUR para el 2017 supera los S/. 588 Millones*. Recuperado de <http://www.portaldeturismo.pe/index.php/local/item/4852-presupuesto-del-mincetur-para-el-2017-supera-los-s-588-millones>
- Cámara Nacional de Turismo [CANATUR]. (2016, 02 de diciembre). *Canatur: informalidad debilita al sector turismo y genera competencia desleal*. Recuperado el 05 de junio de 2017 <http://portaldeturismo.pe/index.php/canatur/item/5528-canatur-informalidad-debilita-al-sector-turismo-y-genera-competencia-desleal>
- Cámara Nacional de Turismo [CANATUR]. (2017a). *Fines institucionales de la Cámara Nacional de Turismo*. Recuperado el 10 de enero 2017 de <http://www.canaturperu.org/fines-institucionales/>
- Cámara Nacional de Turismo [CANATUR]. (2017b). *Junta Directiva*. Recuperado el 10 de enero 2017 de <http://www.canaturperu.org/junta-directiva/>
- Centro de Desarrollo Industrial [CDI]. (2015). *Informe de Competitividad de Viajes y Turismo 2015*. Recuperado de <http://www.cdi.org.pe/InformeGlobaldeViajesyTurismo/index.html>
- Centro Nacional de Planeamiento Estratégico [CEPLAN]. (2011). *Plan Bicentenario, El Perú hacia el 2021* [archivo PDF]. Recuperado de http://www.mef.gob.pe/contenidos/acerc_mins/doc_gestion/PlanBicentenarioversionfinal.pdf
- Centro Nacional de Planeamiento Estratégico [CEPLAN]. (2017). *Plan Estratégico Sectorial Multianual - PESEM Ministerio de Comercio Exterior y Turismo 2016-2021* [archivo PDF]. Recuperado el 25 de enero de 2017 de <http://www.ceplan.gob.pe/wp-content/uploads/2017/01/PESEM-COMERCIO-EXTERIOR-Y-TURISMO.pdf>

Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo [PROMPERÚ]. (2015, junio). *Plan de Marketing Turismo Receptivo*. Recuperado de

<http://www.promperu.gob.pe/TurismoIN/Sitio/GuiasPlanMarketing>

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

Reporte de países priorizados. Recuperado de

<http://www.promperu.gob.pe/TurismoIN/Sitio/ReportesPaisesPriorizados>

Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo [PROMPERÚ]. (2016, septiembre). *El Turismo de Lujo 2014. El Turismo en Cifras*. Recuperado el 17 de mayo de 2017 de

<http://www.promperu.gob.pe/TurismoIN//sitio/VisorDocumentos?titulo=El%20Turismo%20de%20Lujo&url=Uploads/publicaciones/2018/TURISMO%20DE%20LUJO%202014.pdf&nombObjeto=Publicaciones&back=/TurismoIN/sitio/Publicaciones&issuuid=0/38862206>

Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo [PROMPERÚ]. (2016, noviembre, a). *Perfil Del Turista Extranjero 2015*. Recuperado el 25 de enero de 2017 de

http://www.promperu.gob.pe/TurismoIN//Sitio/VisorDocumentos?titulo=Perfil%20Del%20Turista%20Extranjero&url=Uploads/publicaciones/2022/PERFIL%20EXTRANJERO_PDF%20BAJA.pdf&nombObjeto=Publicaciones&back=/TurismoIN/Sitio/Publicaciones&issuuid=1760695/42132098

Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo [PROMPERÚ]. (2016, noviembre, b). *Perfil Del Vacacionista Nacional 2015*. Recuperado el 25 de enero de 2017 de

<http://www.promperu.gob.pe/TurismoIN//Sitio/VisorDocumentos?titulo=Perfil%20de%20Vacacionista%20Nacional%20&url=Uploads/publicaciones/2023/PERFIL%20N>

ACIONAL_PDF%20BAJA.pdf&nombObjeto=Publicaciones&back=/TurismoIN/Sitio/Publicaciones&issuuid=1760695/42132108

Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo [PROMPERÚ]. (2017, 17 de enero). *Aplicación Peru Travel es finalista en el prestigioso concurso The App Tourism Awards 2017*. Recuperado el 25 de enero de 2017 de <http://peru.info/es-pe/turismo/noticias/3/18/peru-travel-finalista-en-the-app-tourism-awards>

Consejo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica [CONCYTEC]. (2015, 25 de febrero). *Ley de incentivo a inversión en tecnología que deduce del pago de impuesto a la renta*. Recuperado el 25 de enero de 2017 de <https://portal.concytec.gob.pe/index.php/noticias/299-congreso-aprobo-aumentar-incentivo-tributario-para-la-inversion-en-ciencia-tecnologia-e-innovacion-tecnologica>

Contraloría General de la República. (2015). Control. *Boletín Institucional*, 7(33), 3.

Culinary Interaction. (2016, 08 de enero). *Pachacutec, motor del cambio social en el Perú*. Recuperado de <http://culinaryinteraction.com/es/fundacion-pachacutec/>

Datosmacro. (2016). *PIB - Producto Interior Bruto*. Recuperado de

<http://www.datosmacro.com/pib>D'Alessio, F. (2014). *Planeamiento Estratégico Razonado: Aspectos Conceptuales y Aplicados*. Lima, Perú: Pearson.

D'Alessio, F. (2016). *El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia* (3a ed.). Lima, Perú: Pearson.

Decreto Supremo N.º 003-2010. Reglamento de la Ley General de Turismo. Presidencia de la República del Perú (2010).

El Comercio. (2015, 11 de diciembre). *Las 9 empresas de transporte terrestre más grandes del Perú*. Recuperado de <http://elcomercio.pe/economia/peru/9-empresas-transporte-terrestre-grandes-peru-206196>

- El Comercio. (2016, 04 de febrero). *Marca Perú cae un puesto en ránking de marcas de Anholt-GfK*. Recuperado de <http://elcomercio.pe/economia/negocios/marca-peru-cae-puesto-ranking-marcas-anholt-gfk-noticia-1876307>
- El Comercio. (2016, 16 de febrero). *Perú recibió 3.5 millones de turistas internacionales en 2015*. Recuperado de <http://elcomercio.pe/vamos/noticias/peru-recibio-35-millones-turistas-internacionales-2015-noticia-1879301>
- El Comercio. (2016, 09 de marzo). *Blue Origin espera iniciar viajes turísticos al espacio en 2018*. Recuperado de http://elcomercio.pe/economia/negocios/jeff-bezos-proyecto-turismo-espacial-listo-2018-noticia-1884948?ref=flujo_tags_44747&ft=nota_1&e=titulo
- El Comercio. (2017, 16 de marzo). *Tacna, la primera región en lanzar su propia guía gastronómica*. Recuperado de <http://elcomercio.pe/gastronomia/ferias/tacna-primer-region-lanzar-propia-guia-gastronomica-145160>
- El Peruano. (2016, 01 de enero). *Pavimentación de Red Vial Nacional alcanza el 79%*. Recuperado de <http://www.elperuano.com.pe/noticia-pavimentacion-red-vial-nacional-alcanza-79-36956.aspx>
- El Tiempo. (2015, 23 de julio). *Estos son los 10 países más visitados del mundo ¿Cuáles conocen?* Recuperado de <http://www.eltiempo.com/estilo-de-vida/viajar/10-los-paises-mas-visitados-del-mundo/16137576>
- Ernst and Young. (2017a). *Estados financieros Consolidados al 31 de Diciembre de 2016 y 2015 Junto con el dictamen de los auditores independientes* [archivo PDF]. Recuperado de <http://www.smv.gob.pe/ConsultasP8/temp/CONS-AUDITADO%202016.pdf>
- Ernst and Young. (2017b). *Información Financiera por Periodo* [archivo PDF]. Recuperado de

http://www.smv.gob.pe/Frm_InformacionFinancieraPorPeriodo.aspx?data=0489922C46775872F740C6D606585123B7F806EA74

Ernst and Young. (2017c). *Inversiones Nacionales de Turismo S.A. y Subsidiaria. Estados financieros consolidados al 31 de diciembre de 2016 y de 2015 junto con el dictamen de los auditores independientes* [archivo PDF]. Recuperado de <http://www.smv.gob.pe/ConsultasP8/documento.aspx?vidDoc={605EF85A-0000-C714-8421-ACC2D9E1FCFA}>

Ernst and Young. (2017d). *Nessus Hoteles Perú S.A. Estados financieros separados al 31 de diciembre de 2016 y de 2015 junto con el dictamen de los auditores independientes* [archivo PDF]. Recuperado de <http://www.smv.gob.pe/ConsultasP8/temp/Nessus%20Hoteles%20Per%C3%BA%20S%20A%20Dictamen.pdf>

Foro Económico Mundial [WEF]. (2017, 05 de abril). *The Travel & Tourism Competitiveness Report 2017* [archivo PDF]. Recuperado de http://www3.weforum.org/docs/WEF_TTCR_2017_web_0401.pdf

Gálvez, V. (2014, 10 de noviembre). CADE 2014: El transporte fluvial y ferroviario trazan el camino del Perú a la OCDE. *Semana Económica*. Recuperado de <http://semanaeconomica.com/article/sectores-y-empresas/conectividad/147748-cade-2014-el-transporte-fluvial-y-ferroviario-trazan-el-camino-del-peru-a-la-ocde/>

Gastulo, R. (2016, 27 de junio). La inversión en infraestructura turística se duplicó en este gobierno. *El Peruano*. Recuperado de <http://www.elperuano.com.pe/noticia-%E2%80%99Cla-inversion-infraestructura-turistica-se-duplico-este-gobierno%E2%80%9D-43209.aspx>

- Gestión. (2015, 06 de mayo). *Perú ocupa el puesto 58 del ranking mundial de competitividad en turismo*. Recuperado de <http://gestion.pe/economia/peru-ocupa-puesto-58-ranking-mundial-competitividad-turismo-2131105>
- Gestión. (2015, 10 de diciembre). *Turismo interno crece 9% y turismo receptivo lo hace en 7% al cierre del 2015*. Recuperado de <http://gestion.pe/economia/turismo-interno-crece-9-y-turismo-receptivo-lo-hace-7-al-cierre-2015-2150692>
- Gestión. (2016, 07 de enero). *Bolivia y Perú acuerdan invertir US\$ 500 millones para recuperar Lago Titicaca*. Recuperado de <http://gestion.pe/economia/bolivia-y-peru-acuerdan-invertir-us-500-millones-recuperar-lago-titicaca-2152276>
- Gestión. (2016, 15 de febrero). *Mincetur: 3.5 millones de turistas internacionales visitaron el Perú en el 2015*. Recuperado de <http://gestion.pe/economia/2015-35-millones-turistas-internacionales-visitaron-peru-senala-mincetur-2154616>
- Grupo Latam Airlines. (2016). *Memoria anual LATAM 2015*. Recuperado de <http://memoria2015.marketinglatam.net/wp-content/themes/lan2015/Filiales-coligadas.pdf>
- Hartman, F. (1983). *The Relations of Nations* (6th ed.). New York, NY: Macmillan.
- Hostelur. (2002, 04 de febrero). *La OMT propone el ecoturismo como vía de enriquecimiento de países con escaso desarrollo industrial*. Recuperado de https://www.hosteltur.com/07044_omt-propone-ecoturismo-como-via-enriquecimiento-paises-escaso-desarrollo-industrial.html
- Hurtado, C. (2011, 29 de marzo). *El 60 % de las agencias de viaje es informal en el Perú. El Comercio*. Recuperado de http://elcomercio.pe/economia/peru/60-agencias-viaje-informal-peru_1-noticia-734628

Hurtado, C. (2015, 15 de mayo). Clase media peruana casi se quintuplicó en la última década.

El Comercio. Recuperado de <http://elcomercio.pe/economia/peru/clase-media-peruana-quintuplico-ultima-decada-190634>

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2014). *11 de Julio, Día mundial de la población* [archivo PDF]. Recuperado de

http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1157/libro.pdf

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2015, 09 de julio). *Al 30 de junio de 2015 el Perú tiene 31 millones 151 mil 643 habitantes*. Recuperado el 25 de enero de 2017 de <https://www.inei.gob.pe/prensa/noticias/al-30-de-junio-de-2015-el-peru-tiene-31-millones-151-mil-643-habitantes-8500/>

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2015, setiembre). *11 de Julio Día Mundial de la Población* [archivo PDF]. Recuperado el 25 de enero de 2017 de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1292/libro.pdf

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2016, julio). *Perú: Evolución de los indicadores de empleo e ingreso 2004-2015* [archivo PDF]. Recuperado de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1371/Libro.pdf

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2014, octubre). *Indicadores Económicos y Financieros* [archivo PDF]. Recuperado el 20 de abril de 2017 de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1176/cap04.pdf

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2016, noviembre). *Informe Técnico N.º 04 Cuentas Nacionales* [archivo PDF]. Recuperado el 25 de enero de 2017 de

https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/boletines/informe-tecnico-n04_pbi-trimestral_2016iii.pdf

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2016). *Perú: Evolución de los Indicadores de Empleo e Ingreso 2004-2015* [archivo PDF]. Recuperado el 25 de enero de 2017 de

https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1371/Libro.pdf

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2017, enero). *Estadísticas de Seguridad Ciudadana. Informe Técnico No 1* [archivo PDF]. Recuperado de https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/boletines/01-informe-tecnico-n01_estadisticas-seguridad-ciudadana-jul-dic2016.pdf

La República. (2013, 15 de junio). *El Perú y sus seis destinos turísticos más visitados*.

Recuperado de <http://larepublica.pe/15-06-2013/el-peru-y-sus-seis-destinos-turisticos-mas-visitados>

Latam Airlines Group S.A. [LATAM]. (2015, diciembre). Memoria anual 2015 [archivo PDF]. Recuperado el 20 de abril de 2017 de <http://memoria2015.marketinglatam.net/wp-content/themes/lan2015/Filiales-coligadas.pdf>

Ley 27790. Ley de Organización y Funciones del Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. Congreso de la República del Perú (2002).

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

Maximixe. (2016). *Reporte de Riesgos Octubre 2016*. Club de Análisis Estratégico de Riesgos. Lima: Maximixe.

Mendoza, J. (2017, 11 de febrero). El gasto militar. *Perú 21*. Recuperado de <http://peru21.pe/opinion/juan-mendoza-perez-gasto-militar-2218421>

- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR]. (2015a). *Acuerdos Comerciales del Perú*. Recuperado el 25 de enero de 2017 de:
http://www.acuerdoscomerciales.gob.pe/index.php?option=com_content&view=category&layout=blog&id=36&Itemid=27
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR]. (2015b). *Acuerdo de Asociación Transpacífico: el nuevo horizonte comercial del Perú*. Recuperado el 25 de enero de 2017 de:
http://www.acuerdoscomerciales.gob.pe/index.php?option=com_content&view=category&layout=blog&id=188&Itemid=207
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR]. (2015c). *Mapa de Ubicación de Recursos Turísticos y Emprendimiento de Turismo Rural Comunitario*. Recuperado de <http://sigmincetur.mincetur.gob.pe>
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR]. (2015d). *Reglamento de la Ley General del Turismo*. Recuperado de http://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/turismo/funciones_y_normatividad/normatividad/essna/reglamento_ley_general_de_turismo.pdf
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR). (2016, julio). *Compendio Estadístico Perú 2016* [archivo PDF]. Recuperado de http://www.regionlalibertad.gob.pe/ineiestadisticas/libros/libro20/tomo_02.pdf
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR]. (2016a). *Medición Económica de Turismo* [archivo PDF]. Recuperado de http://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/turismo/publicaciones/MEDICION_ECONOMICA_TURISMO_ALTA.pdf
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR]. (2016b). *Mincetur anunció plan estratégico del turismo rural comunitario*. Recuperado el 25 de enero de 2017 de

<http://www.mincetur.gob.pe/mincetur-anuncio-plan-estrategico-del-turismo-rural-comunitario-2/>

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR]. (2016c). *Organigrama*

Viceministerio de Turismo. Recuperado de

<http://www.mincetur.gob.pe/turismo/presentacion/organizacion-organigrama/>

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR]. (2016d). *PENTUR. Plan*

Estratégico Nacional de Turismo 2025 [archivo PDF]. Recuperado de

[http://www.mincetur.gob.pe/wp-](http://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/turismo/documentos/PENTUR/PENTUR_Final_JULIO2016.pdf)

[content/uploads/documentos/turismo/documentos/PENTUR/PENTUR_Final_JULIO2016.pdf](http://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/turismo/documentos/PENTUR/PENTUR_Final_JULIO2016.pdf)

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR]. (2016e). *Reporte estadístico de turismo Setiembre 2016* [archivo PDF]. Recuperado de

[http://www.mincetur.gob.pe/wp-](http://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/turismo/estadisticas/Setiembre_2016.pdf)

[content/uploads/documentos/turismo/estadisticas/Setiembre_2016.pdf](http://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/turismo/estadisticas/Setiembre_2016.pdf)

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR]. (2016f). *Reporte estadístico de turismo Octubre 2016* [archivo PDF]. Recuperado de

[http://www.mincetur.gob.pe/wp-](http://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/turismo/estadisticas/Octubre_2016.pdf)

[content/uploads/documentos/turismo/estadisticas/Octubre_2016.pdf](http://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/turismo/estadisticas/Octubre_2016.pdf)

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR]. (2016g). *Sistemas de*

Información de Estadística y Turismo. Recuperado de

<http://consultasonline.mincetur.gob.pe/estaTurismo/Index.aspx?po=capacidadOferta>

[da/consulta/frmCapacidadOfertada.aspx?id=11124](http://consultasonline.mincetur.gob.pe/estaTurismo/Index.aspx?po=capacidadOferta)

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR]. (2017a). *Informe de Evaluación*

Anual del Plan Operativo Institucional 2016 [archivo PDF]. Recuperado de

http://transparencia.mincetur.gob.pe/documentos/newweb/Portals/0/transparencia/informe_evaluacion_POI_2016.pdf

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR]. (2017b). *Organigrama del Ministerio de Comercio Exterior y Turismo*. Recuperado de <http://www.mincetur.gob.pe/institucional/acerca-del-ministerio/organigrama/>

Ministerio de Cultura. (1999). *Relación de Monumentos Históricos del Perú* [archivo PDF]. Recuperado de <http://www.cultura.gob.pe/sites/default/files/pagbasica/tablaarchivos/07/contribucionparaunprimerinventariogeneraldesitiosarqueologicosdelperu.pdf>

Ministerio del Ambiente [MINAM]. (2011). *Plan Nacional de Acción Ambiental. PLANAA - Perú 2011-2021* [archivo PDF]. Recuperado de www.minam.gob.pe/wp-content/uploads/2013/08/plana_2011_al_2021.pdf

Ministerio del Ambiente [MINAM]. (2016) *¿Por qué el Perú es el tercer país más vulnerable al cambio climático?* Recuperado de <http://www.minam.gob.pe/cambioclimatico/porque-el-peru-es-el-tercer-pais-mas-vulnerable-al-cambio-climatico/>

Ministerio del Medio Ambiente de Chile [MMA]. (2012). *Chile: Estrategia Nacional de Chile* [archivo PDF]. Recuperado de portal.mma.gob.cl/wp-content/.../1_Estrategia-Nacional-de-Turismo-2012-2020.pdf

Ministerio de Transportes y Comunicaciones [MTC]. (2016). *Empresas certificadas y/o autorizadas*. Recuperado de http://www.mtc.gob.pe/transportes/aeronautica_civil/empresas_certificadas/Empresas_Certificadas_Aseguradas.html

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

- Moreno, A. (2014, 12 de octubre). Brasil prevé que el gasto de turistas compensará las inversiones en el Mundial 2014. *El País*. Recuperado de http://economia.elpais.com/economia/2013/10/12/agencias/1381592112_233643.html
- Observatorio Turístico del Perú. (2016). *Perú: PBI Sector Turismo* [archivo PDF]. Recuperado el 25 de enero de 2017 de <http://www.observatorioturisticodelperu.com/mapas/pbisturi.pdf>
- Oppenheimer, A. (2015, 24 de septiembre). La Innovación en Latinoamérica. *El Mundo*. Recuperado de <http://www.elmundo.es/internacional/2015/09/24/5603eb3c22601d5d0a8b4588.html>
- Organismo Supervisor de la Inversión en Infraestructura de Transporte de uso público [OSITRAN]. (2015). *Informe de desempeño. Concesión del Aeropuerto Internacional Jorge Chávez* [archivo PDF]. Recuperado de https://www.ositran.gob.pe/joomlatools-files/docman-files/RepositorioAPS/0/0/par/000001-TEMP/INFORMES/ID2015_LAP.pdf
- Organización Mundial del Turismo [OMT]. (2010). *Panorama OMT del Turismo Internacional, edición 2010*. Recuperado de <http://www.e-unwto.org/doi/pdf/10.18111/9789284413867>
- Organización Mundial del Turismo [OMT]. (2016). *Panorama OMT del Turismo Internacional, edición 2016*. Recuperado de <http://www.e-unwto.org/doi/pdf/10.18111/9789284418152>
- Peru Top Publications. (2016). *Peru: The Top 10,000 Companies* [archivo XLSX]. Recuperado de <http://ptp.pe/toponline/form/>
- Perú Travel. (2016). *¿Por qué elegir al Perú para reuniones de negocios?* Recuperado de <http://meetings.peru.travel/es-pe/por-que-elegir-peru-para-reuniones-de-negocios>

- Perú Travel Now. (2015, 11 de noviembre). Things to experience at Lake Titicaca [Web log messages]. Recuperado el 20 de noviembre de 2016 de <https://www.perutravelnow.com/blog/2015/11/11/things-to-experience-at-lake-titicaca>
- Plan Copesco Nacional. (2015). *El Primer Teleférico Del País Empezará A Operar A Fin De Año*. Recuperado el 25 de enero de 2017 de <http://www.planopesconacional.gob.pe/noticias/317-el-primer-telef%C3%A9rico-del-pa%C3%ADs-empezar%C3%A1-a-operar-a-fin-de-a%C3%B1o.html>
- Plan Copesco Nacional. (2016). *Información Presupuestal*. Recuperado el 25 de enero de 2017 de <http://www.planopesconacional.gob.pe/informacion-presupuestal.html>
- Policía Nacional del Perú [PNP]. (2016). *Dirección Ejecutiva de Turismo y Medio Ambiente*. Recuperado de https://www.pnp.gob.pe/direcciones_policiales/dirture/turismo.html
- Presidencia del Consejo de Ministros [PCM]. (2016). *Conasec, promoviendo la participación ciudadana*. Recuperado de http://www.pcm.gob.pe/seguridadciudadana/?page_id=1231
- Radio Programas del Perú [RPP] (2014, 06 de agosto). *Estudio sobre identidad: ¿Cómo somos los peruanos?* Recuperado de <http://rpp.pe/lima/actualidad/estudio-sobre-identidad-como-somos-los-peruanos-noticia-714021>
- Radio Programas del Perú [RPP] (2016, 05 de diciembre). *Perú, el mejor destino culinario del mundo por quinto año consecutivo*. Recuperado de <http://rpp.pe/gastronomia/actualidad/peru-el-mejor-destino-culinario-del-mundo-por-quinto-ano-consecutivo-noticia-1014633>
- Roca, A. (2015, 01 de setiembre). Turismo de lujo: ¿Cómo se convirtió el Perú en un destino de alta gama? *Semana Económica*. Recuperado de <http://semanaeconomica.com/article/sectores-y-empresas/turismo/168108-turismo-de-lujo-como-se-convirtio-el-peru-en-un-destino-de-alta-gama/>

- Rodríguez, M. (2015, 21 de setiembre). Tres ejemplos de realidad virtual aplicada a los viajes. *Diario del viajero* [Blog]. Recuperado de <https://www.diariodelviajero.com/tecnologia/tres-ejemplos-de-realidad-virtual-aplicada-a-los-viajes>
- Secretaría de Estado de Turismo [SEGITTUR]. (2017, 20 de enero). *Finalistas concurso "The AppTourism Awards 2017"*. Recuperado de <http://www.segittur.es/es/sala-de-prensa/detalle-documento/Finalistas-concurso-The-AppTourism-Awards-2017-/#.WSCeVNyJjZ4>
- Terra. (2013, 06 de setiembre). *Perú: conoce el número de restaurantes existentes y su mano de obra*. Recuperado de <https://economia.terra.com.pe/peru-conoce-el-numero-de-restaurantes-existentes-y-su-mano-de-obra,5308c661c5ab2410VgnCLD200000bbccceb0aRCRD.html>
- Torres, A. [Dir.]. (2016, 12 de diciembre). Aprobación del gobierno de PPK Dic 2016. *Opinión Data*, (214), 2 [archivo PDF]. Recuperado el 25 de enero de 2017 de http://www.ipsos.pe/sites/default/files/opinion_data/Opinion%20Data%20Diciembre.pdf
- Tourism-Review. (2016, 12 de diciembre). *Recaudación del Turismo de Bienestar Global Aumenta 14%*. Recuperado de <http://www.tourism-review.es/crecimientos-del-sector-del-turismo-de-bienestar-news5227>
- Trabber Perú. (2017). *Ranking de las aerolíneas más baratas en Perú*. Recuperado de <https://www.trabber.pe/aerolineas/>
- The World's 50 Best Restaurants (2016). *The World's 50 Best Restaurants*. Recuperado el 25 de enero de 2017 de <http://www.theworlds50best.com/list/1-50-winners>
- Vega, J. (2015, 07 de octubre). Cadenas internacionales de hoteles planean inversiones en el Perú. *Semana Económica*. Recuperado de

<http://semanaeconomica.com/article/sectores-y-empresas/turismo/171156-cadenas-internacionales-de-hoteles-planean-inversiones-en-el-peru/>



Apéndices

Apéndice A: Evaluación de Nueve Criterios de la Visión

Tabla A1

Evaluación de Cumplimiento de la Visión

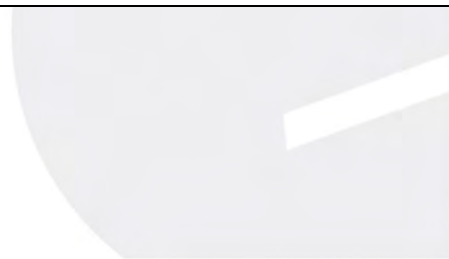
Visión	
Al 2027, la industria del turismo en el Perú será reconocida por ser altamente competitiva en la generación de servicios turísticos de calidad mundial y con alto valor agregado. Se consolidará como uno de los principales destinos de las inversiones globales en turismo. Contribuirá de manera sostenida a la economía peruana duplicando su aporte al PBI, desarrollándose sin generar conflictos en las comunidades en donde opera, generando empleo de calidad, mitigando sus impactos ambientales y propiciando la inclusión social a través de sus aportes a la economía nacional.	
Criterios de Evaluación	Cumplimiento
1 Ideología central	La alta competitividad de la industria del turismo peruano se obtendrá con la generación de servicios turísticos de calidad mundial y con el alto valor agregado.
2 Visión de futuro	La visión de futuro es que la industria del turismo peruano sea reconocida por ser altamente competitiva.
3 Simple, clara, comprensible	En general, la sintaxis utilizada para definir la visión es adecuada, lo cual la hace simple y clara. Asimismo, los términos utilizados tienen una semántica que los hace comprensibles.
4 Ambiciosa, convincente y realista	La característica de ambición se cumple con la generación de servicios turísticos de calidad mundial y con alto valor agregado. Asimismo, la convicción se determina con la consolidación de uno de los principales destinos de inversión global. Por su parte, el realismo de la visión se cumple cuando se hace referencia del crecimiento adecuado del PBI sin la generación de conflictos sociales.
5 Horizonte de tiempo que permita los cambios	La visión se espera que sea cumplida en un periodo de 10 años, al 2027.
6 Proyectada a un alcance geográfico	La visión hace referencia a servicios turísticos de calidad mundial; que capte inversores globales en turismo.
7 Conocida por todos	Se espera que la visión sea conocida por todos los inversores y los agentes que forman parte de la cadena de valor.
8 Expresada de tal manera que permita crear un sentido de urgencia	El cumplimiento de esta característica se da desde la definición de una fecha límite (2027) en la cual se espera: (a) duplicar su aporte al PBI, (b) generar empleo de calidad y (c) propiciar la inclusión social con los aportes a la economía nacional.
9 Una idea clara desarrollada sobre a dónde desea ir la organización	Con la visión se busca que la industria del turismo peruano sea reconocida por su alta competencia en la generación de servicios turísticos de calidad mundial con alto valor agregado.

Apéndice B: Evaluación de Nueve Criterios de la Misión

Tabla B1

Evaluación de Cumplimiento de la Misión

Misión	
<p>Desarrollar al Perú a través de la inversión privada mundial e integrarla a la cadena de valor de la industria turística, con el fin de maximizar los beneficios de empresarios y grupos de interés mediante servicios turísticos innovadores y diversificados, logrando que los visitantes vivan una experiencia extraordinaria en el Perú. Operando de forma sostenible, socialmente responsable y contribuyendo con el desarrollo del país a través de la inclusión social.</p>	
Criterios de Evaluación	Cumplimiento
1 Clientes	Los clientes son todas las organizaciones privadas de alcance mundial.
2 Productos	El producto es la generación de servicios turísticos innovadores y diversificados.
3 Mercados	El mercado son los inversores a nivel mundial.
4 Tecnología	La tecnología es cubierta cuando se busca generar servicios turísticos innovadores, que se mantengan a la vanguardia.
5 Objetivos de la organización	La industria del turismo peruano se encuentra en una etapa de crecimiento, con lo cual se busca contribuir con el desarrollo del Perú.
6 Filosofía de la organización	La principal filosofía de la misión es que los visitantes vivan una experiencia extraordinaria en el Perú; no obstante, se espera operar de forma sostenible y socialmente responsable.
7 Autoconcepto de la organización	La ventaja competitiva es la generación de servicios turísticos que sean innovadores y diversificados, y que el visitante tenga la oportunidad de elegir la mejor opción de vivir una experiencia inolvidable.
8 Preocupación por la imagen pública	El desarrollo de la industria del turismo se hará considerando la responsabilidad social y sostenibilidad en el tiempo.
9 Preocupación por los empleados	En la misión se destaca la contribución con el desarrollo del país a través de la inclusión social.



Apéndice C: Resumen de ROA de Agentes de la Cadena de Valor

Tabla C1

Detalle de cálculo ROA - Hotel Las Dunas

INVERSIONES EN TURISMO S.A. - Hotel Las Dunas					
Expresado en nuevos soles S/					
	2016		2015		
VENTAS	23,400,426		23,313,467		
COSTO DE VENTAS	- 3,960,153	-17 %	- 4,249,376	-18 %	
Utilidad Bruta	19,440,273	83 %	19,064,091	82 %	
GASTOS DE OPERACIONES					
Gastos de Administración	- 15,114,015	-65 %	- 13,715,469	-59 %	
Gastos de Ventas	- 1,476,538	-6 %	- 1,360,710	-6 %	
Utilidad Operativo	2,849,720	12 %	3,987,912	17 %	
OTROS INGRESOS (GASTOS)		0 %			
FINANCIEROS, NETO	- 70,013	0 %	- 169,682	-1 %	
OTROS, NETO	486,196	2 %	34,577	0 %	
DIFERENCIA EN CAMBIO, NETA	- 67,064	0 %	- 53,734	0 %	
Resultado antes de impuesto a la renta	3,198,839	14 %	3,729,919	16 %	
Impuesto a la renta corriente	- 846,240	-4 %	- 1,001,601	-4 %	
Impuesto a la renta diferido	- 59,960	0 %	51,917	0 %	
UTILIDAD DEL AÑO	2,292,639	10 %	2,780,235	12 %	
T. ACTIVOS	44,659,037		42,872,884		
ROA		52 %		54 %	

Nota. Adaptado de "Estados financieros Consolidados al 31 de Diciembre de 2016 y 2015 Junto con el dictamen de los auditores independientes," por Ernst & Young, 2017a. Recuperado de <http://www.smv.gob.pe/ConsultasP8/temp/CONS-AUDITADO%202016.pdf>

Tabla C2

Detalle de cálculo ROA - Inversiones Nacionales de Turismo S.A.

INVERSIONES NACIONALES DE TURISMO S.A. Y SUBSIDIARIAS - Westin, Libertadores y Luxury (Grupo Breca)				
Expresado en nuevos soles S/ (000)				
	2016		2015	
Ingresos por servicios	237,548		223,620	
Costos de servicios	- 139,313	-59 %	- 134,508	-60 %
UTILIDAD BRUTA	98,235	41 %	89,112	40 %
Gastos de administración	- 35,015	-15 %	- 37,728	-17 %
Gastos de venta	- 29,929	-13 %	- 25,535	-11 %
Otros ingresos operativos	559	0 %	782	0 %
Otros gastos operativos	- 1,830	-1 %	- 347	0 %
UTILIDAD OPERATIVA	32,020	13 %	26,284	12 %
Otros Ingresos, neto	-	0 %	9,794	4 %
Ingresos financieros	408	0 %	865	0 %
Gastos financieros	- 10,185	-4 %	- 10,237	-5 %
Diferencia de cambio, neta	- 529	0 %	- 7,226	-3 %
Utilidad antes de impuestos a las ganancias	21,714	9 %	19,480	9 %
Impuesto a las ganancias	-4702	-2 %	-3251	-1 %
Utilidad Neta	17,012	7 %	16,229	7 %
Otros resultados Integrales	0	0 %	0	0 %
Total resultados -integrales	17,012	7 %	16,229	7 %
Propietarios de la controladora	17,012	7 %	16,229	7 %
Participación no controladora	0	0 %	4	0 %
Utilidad básica y diluida por acción (en soles) de los propietarios de la controladora	<u>0.23</u>		<u>0.21</u>	
Número promedio ponderado de acciones en circulación (en miles) de los propietarios de la controladora	73,607	31 %	78,231	35 %
T. ACTIVOS	965,141		1,005,759	
ROA	25 %		22 %	

Nota. Adaptado de "Inversiones Nacionales de Turismo S.A. y Subsidiaria. Estados financieros consolidados al 31 de diciembre de 2016 y de 2015 junto con el dictamen de los auditores independientes," por Ernst & Young, 2017c.

Recuperado de <http://www.smv.gob.pe/ConsultasP8/temp/INTURSA%20-%20EEFF%20Audit%20Consol%202016.pdf>

Tabla C3

Detalle de cálculo ROA - Nessus Hoteles Perú S.A.

NESSUS HOTELES PERÚ S.A. - Casa Andina				
Expresado en nuevos soles S/ (000)				
	2016		2015	
Ingresos de Operación	150,753		133,246	
Gastos de Operación	- 133,825	-89 %	- 118,504	-89 %
Utilidad de la Operación	16,928	11 %	14,742	11 %
		0 %		0 %
Ingresos financieros	460	0 %	416	0 %
Gastos financieros	- 7,808	-5 %	- 6,931	-5 %
Diferencia en cambio, neta	448	0 %	- 7,077	-5 %
	- 6,900	-5 %	- 13,592	-10 %
		0 %		0 %
Utilidad antes de impuestos a las ganancias	10,028	7 %	1,150	1 %
		0 %		0 %
Impuestos a las ganancias	- 3,257	-2 %	- 437	0 %
		0 %		0 %
Utilidad Neta	6,771	4 %	713	1 %
T. ACTIVOS	231,591		216,802	
ROA	65 %		61 %	

Nota. Adaptado de “Nessus Hoteles Perú S.A. Estados financieros separados al 31 de diciembre de 2016 y de 2015 junto con el dictamen de los auditores independientes,” por Ernst & Young, 2017d. Recuperado de <http://www.smv.gob.pe/ConsultasP8/temp/Nessus%20Hoteles%20Per%C3%BA%20S%20A%20Dictamen.pdf>

Tabla C4

Detalle de cálculo ROA - Lima AirPort

LIMA AIRPORT - Jorge Chávez					
Expresado en dólares americanos USD (000)					
	2015		2014		
Ingresos de Operación	291,761		271,916		
Concesión y Corpac	- 153,810	-53 %	- 142,964	-53 %	
Margen Bruto	137,951	47 %	128,952	47 %	
Gastos Operativos	- 58,633	-20 %	- 58,954	-22 %	
EBITDA - Utilidad Operación	79,318	27 %	69,998	26 %	
Otros Gastos	- 10,752	-4 %	- 11,167	-4 %	
Utilidad antes de impuestos	68,566	24 %	58,831	22 %	
Impuestos a las ganancias	- 14,984	-5 %	- 13,279	-5 %	
Utilidad Neta	53,582	18 %	45,552	17 %	
T. ACTIVOS	376,431		353,385		
ROA	21 %		20 %		

Nota. Adaptado de "Informe de desempeño Concesión del Aeropuerto Internacional Jorge Chávez," por Organismo Supervisor de la Inversión en Infraestructura de Transporte de uso público (OSITRAN), 2015. Recuperado de https://www.ositran.gob.pe/joomlatools-files/docman-files/RepositorioAPS/0/0/par/000001-TEMP/INFORMES/ID2015_LAP.pdf

Tabla C5

Detalle de cálculo ROA - LAN PERÚ

LAN PERÚ					
Expresado en dólares americanos USD (000)					
	2015		2014		
Ingresos de Operación	1,078,992		1,134,289		
Concesión y Corpac	- 898,163	-83 %	- 991,869	-87 %	
Margen Bruto	180,829	17 %	142,420	13 %	
Gastos Operativos	- 173,592	-16 %	- 137,784	-12 %	
EBITDA - Utilidad Operación	7,237	1 %	4,636	0 %	
Otros Gastos	- 0	-0 %	- 0	-0 %	
Utilidad antes de impuestos	7,237	1 %	4,636	0 %	
Impuestos a las ganancias	- 2,169	-0 %	- 3,578	-0 %	
Utilidad Neta	5,068	0 %	1,058	0 %	
T. ACTIVOS	255,691		239,470		
ROA	3 %		2 %		

Nota. Adaptado de "Memoria anual Latam 2015," por Grupo Latam Airlines, 2015. Recuperado de <http://memoria2015.marketinglatam.net/wp-content/themes/lan2015/Filiales-coligadas.pdf>

Apéndice D: PBI Nacional y ROA Proyectado de la Industria del Turismo en el Perú

Tabla D1

PBI de actividades de servicios de alojamiento y restaurantes 2007-2016

Expresado en Millones de Soles

AÑO	SOLES	TIPO DE CAMBIO PROMEDIO ANUAL	VARIACIÓN %
2007	9,143	3.129	
2008	10,086	2.926	10.3%
2009	10,148	3.012	0.6%
2010	10,895	2.826	7.4%
2011	12,103	2.755	11.1%
2012	13,413	2.638	10.8%
2013	14,323	2.703	6.8%
2014	15,066	2.839	5.2%
2015	15,520	3.186	3.0%
2016	15,924	3.377	2.6%

Nota. Adaptado de “Informe técnico N.1 Febrero 2017,” por INEI, 2017. Recuperado de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/01-informe-tecnico-n01_producto-bruto-interno-trimestral-2016iv.PDF

Tabla D2

Tipo de cambio promedio anual venta: 2007-2016

AÑO	PROMEDIO ANUAL
2007	3.129
2008	2.926
2009	3.012
2010	2.826
2011	2.755
2012	2.638
2013	2.703
2014	2.839
2015	3.186
2016	3.377

Nota. Adaptado de “Gerencia Central de Estudios Económicos 2017,” por BCRP, 2017. Recuperado de https://www.bcrp.gob.pe/docs/Estadisticas/Cuadros-Anuales/ACuadro_08.xls

Tabla D3

Producto Bruto Interno proyectado del sector turismo: 2017-2027

Meta al 2027 (expresado en millones de dólares)	15,000
Meta al 2027 (expresado en millones de soles)	67,000

(Millones de Soles)

AÑO	SOLES	VARIACION CONTRIB. %	ROA	VARIACION ROA %
2016			6.7%	
2017	16,402	3.0%	6.8%	7.2%
2018	16,992	3.6%	6.9%	7.3%
2019	17,706	4.2%	7.0%	7.4%
2020	18,556	4.8%	7.1%	7.5%
2021	19,558	5.4%	7.2%	7.6%
2022	20,731	6.0%	7.3%	7.7%
2023	22,099	6.6%	7.4%	7.8%
2024	23,691	7.2%	7.5%	8.0%
2025	25,538	7.8%	7.6%	8.1%
2026	27,684	8.4%	7.7%	8.2%
2027	30,175	9.0%	7.8%	8.3%

Expresado en Millones de Dólares

Contribución total del turismo al PBI nacional en el 2016	7,800
Contribución de Alojamiento y Restaurantes al PBI nacional en el 2016	4,715
Contribución de otros subsectores turísticos al PBI nacional en el 2016	3,085
Crecimiento proyectado de contribución al PBI de alojamiento y restaurantes al 2027	9,008
Crecimiento proyectado de contribución al PBI de otros subsectores turísticos al 2027	5,893
Total proyectado de contribución al PBI	14,900

Apéndice E: Clasificación de Estrategias

Tabla E1

Clasificación de las Estrategias Retenidas y de Contingencia

		Integración			Intensivas		Diversificación			Defensivas		
		Vertical hacia adelante	Vertical hacia atrás	Horizontal	Penetración de Mercado	Desarrollo de Mercado	Desarrollo de Productos	Concéntrica	Conglomerada	Horizontal	Aventura Conjunta	Atrinchera- mento/ Reducción
E1	Desarrollar productos turísticos para atender la demanda de turismo de bienestar, de lujo, académico, negocios, gastronómico y aventura.						X					
E2	Desarrollar mercados en Corea del Sur, Australia, Reino Unido, Holanda, Canadá y China.					X						
E3	Desarrollar nuevos productos que integren cada uno de los subsectores de la cadena de valor del turismo.						X					
E4	Penetrar en el mercado del turismo interno mediante el relanzamiento de la Marca Perú y productos existentes.				X							
E5	Penetrar en el mercado de Chile y Estados Unidos.				X							
E6	Desarrollar Asociaciones Público Privadas (APP) para implementar infraestructura aeroportuaria de ampliación y creación de nuevos aeropuertos.										X	
E7	Desarrollar Asociaciones Público Privadas (APP) para implementar sistema integrado de transporte terrestre.										X	
E8	Desarrollar un organismo adscrito a CANATUR que promueva la formalización de los microempresarios de los subsectores del turismo; y que sea el nexo con los inversores globales.						X					
E9	Desarrollar, mediante la CANATUR, convenios con INDECOPI para identificar y registrar todas las denominaciones de origen peruanas en la OMPI (Organización Mundial de Propiedad Intelectual).										X	
E10	Desarrollar un sistema de indicadores que permita identificar los países con baja receptividad de turistas para aprovecharlo en beneficio de los productos turísticos del Perú.				X							
E11	Crear convenios entre CANATUR y CENEPRED (Centro Nacional de Estimación Prevención y Reducción de Riesgo de Desastres) para mitigar los riesgos en sitios turísticos y pueblos aledaños.										X	
E12	Desarrollar productos turísticos circunscritos a los países conformantes de la Alianza del Pacífico entre empresarios peruanos y de los países miembros.										X	
E13	Desarrollar aventura conjunta que integre destinos turísticos de los países fronterizos del Perú entre empresarios peruanos y de los países vecinos.										X	
E14	Implementar una plataforma basada en TIC que permita tener un mapa de las zonas de la ciudad cuya seguridad sea fuerte, mediana o débil.									X		
E15	Implementar talleres para turistas de aprendizaje rápido de danzas típicas de cada destino o de instrumentos oriundos como la quena, zampoña entre otros.							X				
E16	Implementar talleres para turistas de aprendizaje rápido de cocina de platos típicos de cada destino turístico.							X				
E17	Desarrollar una alianza estratégica entre los gremios de productores y artesanos de la región Piura y Cusco con la Cámara de Turismo Peruana.										X	
E18	Crear clústeres de turismo a nivel nacional mediante los gremios existentes de la industria.										X	
E19	Desposeer productos turísticos de los cuales no se ha obtenido el retorno esperado.											X