

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

ESCUELA DE POSGRADO



Planeamiento Estratégico para la Industria del Turismo de La Región La Libertad

TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE MAGÍSTER EN

ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA DE EMPRESAS

OTORGADO POR LA

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

PRESENTADA POR

Ronald Altuna Soriano

Marco Rodríguez Chamorro

Carola Salinas Guzmán

Mario Zegarra del Rosario

Asesor: Juan Manuel Aguilar Rengifo

Santiago de Surco, agosto de 2017

Agradecimientos

Agradezco a Dios por darnos la oportunidad de llegar hasta aquí. Un agradecimiento especial a mis padres, María y Antonio, a mi esposa Patricia, y a mis hijas María Patricia y Camila Victoria que son el motor de mis días, por acompañarme siempre en todo momento. Esta tesis es producto, del esfuerzo, que se ha gestado en silencio y se lo estamos presentando con mucha alegría para todos ustedes.

Ronald Altuna Soriano

A mi esposa e hijos hoy quiero darle el más sentido agradecimiento por haber estado presente siempre, dedicándome su apoyo incondicional. Por ese aguante que ustedes me han dado en esas horas donde sentía que mis fuerzas estaban disminuidas, en las que mi ánimo, muchas veces necesitó del amor de ustedes mi querida familia.

Marco Rodríguez Chamorro

Agradezco a Dios, por todo lo que me ha permitido ser y hacer en mi vida, , a mi madre, por su amor incondicional, su apoyo, su fuerza , por ser mi motivo de seguir siempre adelante. a mi padre, por su esfuerzo de cada día y por estar presente en mi vida. a Zady, mi esposo, mi compañero, por su amor, su apoyo y comprensión y paciencia.

Carola Salinas Guzmán

A Dios que me diste la oportunidad de vivir. A mi esposa por ese optimismo, compañerismo y amor incondicional que siempre me impulso a seguir adelante. A mis padres por ser el pilar fundamental en todo lo que soy, en toda mi educación, por su incondicional apoyo perfectamente mantenido a través del tiempo. A mis hermanos por su gran ejemplo de superación y valioso apoyo en todo momento. A mi hijo Mateo por fortalecer mi motivación. A Bianka y Lucas por acompañarnos en esta travesía.

Mario Zegarra del Rosario

Resumen Ejecutivo

La Industria del turismo de la Región La Libertad desde el año 2009 ha venido en constante crecimiento. Se ha incrementado de manera constante y anual, el número de turistas tanto nacionales como extranjeros, sin embargo aún se encuentra muy lejos del número de visitantes que recibe anualmente la Región del Cusco. Para ganar en primer lugar competitividad nacional, se diseñó el presente Planeamiento Estratégico para la Industria del Turismo de la Región La Libertad.

En primer lugar, se definió la Visión y la Misión, para posteriormente definir los Objetivos a Largo Plazo y las Estrategias para hacerlos realidad. Se determinó que la Región La Libertad tiene los suficientes atractivos naturales, culturales y arqueológicos para realizar nuevos productos y destinos turísticos, tanto para visitantes nacionales como extranjeros, posee el recurso humano suficiente para ser capacitado y la existencia de gremios privados con intereses en comunes ayuda al desarrollo de la Industria Turística de la Región La libertad. Por otro lado, también se determinaron Debilidades y Amenazas a las cuales se debe hacer frente para concluir con la Visión al 2027. Para combatir estas Debilidades y Amenazas que afectan a la Industria del Turismo en la Región La Libertad se diseñaron las Estrategias Retenidas, así como los Objetivos a Corto Plazo y las Políticas. Finalmente se diseñaron el Balance Score Card y el Plan Estratégico Integral y se concluyó en cuál es el futuro para la Industria Turística en la Región La Libertad.

Abstract

The Tourism Industry of the La Libertad Region since 2009 has been in constant growth. The number of tourists, both national and foreign, has steadily and yearly increased, yet it is still very far from the number of visitors received annually by the Cusco Region. In order to win the first place, the current Strategic Planning for the Tourism Industry of the La Libertad Region was designed.

In the first place, the vision and the mission were defined, in order to define the long-term goals and the shortcomings to make them a reality. It was determined that the La Libertad Region has sufficient natural, cultural and archaeological attractions to make new products and tourist destinations, both for domestic and foreign visitors, have sufficient human resources to be trained and the existence of private guilds with interests in common help the Development of the Tourism Industry of the Region La Libertad. On the other hand, we also determined Weaknesses and Threats that must be faced in order to conclude with the Vision to 2027. In order to combat these Weaknesses and Threats affecting the Tourism Industry in the La Libertad Region, the Strategies Retained were designed as well Such as Short Term Objectives and Policies. Finally, the Balance Scored Card and the Integral Strategic Plan were designed and the future for the Tourism Industry in the La Libertad Region was concluded.

Tabla de Contenidos

Lista de Tablas	vii
Lista de Figuras.....	x
El Proceso Estratégico: Una Visión General	xi
Capítulo I: Situación General para la Industria del Turismo de la Región La	
Libertad.....	1
1.1. Situación General	1
1.2. Conclusiones	8
Capítulo II: Visión, Misión, Valores, y Código de Ética	9
2.1. Antecedentes	9
2.2. Visión	9
2.3. Misión	9
2.4. Valores	9
2.5. Código de Ética	10
2.6. Conclusiones	11
Capítulo III: Evaluación Externa.....	12
3.1. Análisis Tridimensional de las Naciones	12
3.1.1. Intereses nacionales. Matriz de intereses nacionales (MIN)	12
3.1.2. Potencial nacional.....	14
3.1.3. Principios cardinales.....	20
3.1.4. Influencia del análisis para la industria del turismo	23
3.2. Análisis Competitivo del País	23
3.2.1. Condiciones de los factores	24
3.2.2. Condiciones de la demanda	26
3.2.3. Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas	26

3.2.4. Sectores relacionados y de apoyo	27
3.2.5. Influencia del análisis en la industria del turismo	28
3.3. Análisis del Entorno PESTE	28
3.3.1. Fuerzas políticas, gubernamentales, y legales (P)	28
3.3.2. Fuerzas económicas y financieras (E)	31
3.3.3. Fuerzas sociales, culturales, y demográficas (S)	36
3.3.4. Fuerzas tecnológicas y científicas (T)	38
3.3.5. Fuerzas ecológicas y ambientales (E)	39
3.4. Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE)	40
3.5. La Industria y sus Competidores	40
3.5.1. Poder de negociación de los proveedores	46
3.5.2. Poder de negociación de los compradores	47
3.5.3. Amenaza de los sustitutos	47
3.5.4. Amenaza de los entrantes	48
3.5.5. Rivalidad de los competidores	48
3.6. La Industria del Turismo de la Región La Libertad y sus Referentes	50
3.7. Matriz del Perfil Competitivo (MPC) y Matriz del Perfil Referencial (MPR)	51
3.8. Conclusiones	54
Capítulo IV: Evaluación Interna	55
4.1. Análisis Interno AMOFHIT	55
4.1.1. Administración y gerencia (A)	55
4.1.2. Marketing y ventas (M)	57
4.1.3. Operaciones y logística. Infraestructura (O)	59
4.1.4 Finanzas y contabilidad (F)	61
4.1.5. Recursos humanos (H)	62

4.1.6. Sistemas de información y comunicaciones (I).....	63
4.1.7. Tecnología e investigación y desarrollo (T).....	64
4.2. Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI).....	65
4.3. Conclusiones	66
Capítulo V: Intereses de la Industria del Turismo para la Región La Libertad y	
Objetivos a Largo Plazo.....	67
5.1. Intereses de la Industria del Turismo de la Región La Libertad	67
5.2. Potencial para la Industria del Turismo de la Región La Libertad	68
5.3. Principios Cardinales para la Industria del Turismo en la Región La Libertad	69
5.4 Matriz de Intereses para la Industria de Turismo de la Región La Libertad (MIO)	70
5.5 Objetivos de Largo Plazo	71
5.6. Conclusiones	72
Capítulo VI: El Proceso Estratégico	73
6.1. Matriz de Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA)	73
6.2. Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de Acción (MPEYEA)	73
6.4. Matriz Interna Externa (MIE)	77
6.5. Matriz Gran Estrategias (MGE)	79
6.6. Matriz de Decisión Estratégica (MDE).....	80
6.7. Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE).....	80
6.8. Matriz de Ética (ME)	81
6.9. Matriz de Rumelt (MR).....	81
6.10. Estrategias Retenidas y de Contingencia	81
6.11. Matriz de Estrategias Versus Objetivos de Largo Plazo	85
6.13. Conclusiones	86
Capítulo VII: Implementación Estratégica	89

7.1 Objetivo de Largo Plazo.....	89
7.2 Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo	91
7.3. Políticas de cada Estrategia.....	91
7.4. Estructura Organizacional para la Industria del Turismo de la Región La Libertad.....	92
7.5. Medio Ambiente, Ecología, y Responsabilidad Social	92
7.6. Recursos Humanos y Motivación	97
7.7 Gestión del Cambio.....	98
7.8 Conclusiones	99
Capítulo VIII: Evaluación Estratégica	100
8.1. Perspectivas de Control.....	100
8.1.2. Perspectiva del cliente	100
8.1.3. Perspectiva de los procesos internos	100
8.2. Tablero de Control Balanceado (<i>Balance Scorecard</i>)	101
8.3. Conclusiones	101
Capítulo IX: Competitividad para la Industria del Turismo en La Región La Libertad.....	103
9.1. Análisis Competitivo para la Industria del Turismo en La Región La Libertad	103
9.2 Identificación de las Ventajas Competitivas para la Industria del Turismo en la Región La Libertad	106
9.3. Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres para la Industria del Turismo de La Región La Libertad	106
9.4. Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres	108
9.5. Conclusiones	109
Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones.....	110
10.1. Plan Estratégico Integral (PEI).....	110

10.2. Conclusiones Finales.....	110
10.3. Recomendaciones Finales	111
10.4. Futuro para la Industria del Turismo en La Región La Libertad	112
Referencias.....	116



Lista de Tablas

Tabla 1	<i>Coordenadas de Ubicación de la Región La Libertad</i>	1
Tabla 2	<i>PBI Nacional y PBI Regional años 2001- 2015 en Miles de Soles (Valores a Precios Constantes del 2007)</i>	6
Tabla 3	<i>Producto Agregado Bruto de la Región La Libertad por Actividades 2010 -2015 (miles de soles constantes de 2007)</i>	7
Tabla 4	<i>Variación Mensual 2016 del Empleo en la Región La Libertad según Ramas de Actividad (En Porcentaje)</i>	8
Tabla 5	<i>Matriz de Interés Nacional del Perú</i>	13
Tabla 6	<i>Indicadores Demográficos del Top 10 del Ranking de Países Latinoamericanos por Llegadas Internacionales de Turistas</i>	14
Tabla 7	<i>Principales Indicadores Económicos del Top 10 de Países Latinoamericanos por Llegadas Internacionales de Turistas</i>	17
Tabla 8	<i>Inversión en Ciencia y Tecnología del Top 10 del Ranking de Países Latinoamericano por Llegadas Internacionales de Turistas</i>	18
Tabla 9	<i>Gastos Militares del Top 10 de Países Latinoamericanos como Porcentaje del PBI</i>	20
Tabla 10	<i>Perú: PBI Total y Por Habitante 2005 – 2015 (en Valores Constantes a Precios del 2007)</i>	31
Tabla 11	<i>Perú: Población Económicamente Activa Ocupada Según Características (en Miles de Personas)</i>	32
Tabla 12	<i>Perú: Población Económicamente Activa Desocupada Según Características (en Miles de Personas)</i>	33
Tabla 13	<i>Perú: Llegada de Turistas Internacionales y Turistas Nacionales</i>	35

Tabla 14	<i>Evolución del PBI de la Industria del Turismo y su Participación al PBI</i>	
	<i>Total (En Miles de Nuevos Soles Constantes del 2007)</i>	35
Tabla 15	<i>Nivel de Educación del Perú Según Categorías y Niveles de Instrucción 2014 -</i>	
	<i>2015 en Porcentaje</i>	36
Tabla 16	<i>Evolución de la Población con Acceso a Internet en Porcentaje</i>	39
Tabla 17	<i>Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)</i>	41
Tabla 18	<i>Llegadas de Turistas Internacionales</i>	42
Tabla 19	<i>Ingresos por Turismo Internacional Global y por Visitantes (En billones de</i>	
	<i>US\$ y en US\$)</i>	43
Tabla 20	<i>Top 10 de los Principales Países por Llegadas e Ingresos de Turistas</i>	
	<i>Internacionales</i>	44
Tabla 21	<i>Top 10 de los Principales Países con más Gastos en Turismo Internacional</i>	45
Tabla 22	<i>Variables Comparativas entre La Industria Turística de La Libertad y Sus</i>	
	<i>Competidores</i>	49
Tabla 23	<i>Matriz de Perfil Competitivo (MPC)</i>	52
Tabla 24	<i>Matriz de Perfil Referencial (MPR)</i>	53
Tabla 25	<i>Ingreso de Divisas por el Turismo al Perú y a la Región La Libertad Desde el</i>	
	<i>2007 al 2015 (Expresado en Mills. US\$)</i>	62
Tabla 26	<i>Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)</i>	65
Tabla 27	<i>Matriz de Intereses para la Industria Turística en la Región La Libertad</i>	71
Tabla 28	<i>Matriz FODA para la Industria del Turismo en la Región La Libertad</i>	74
Tabla 29	<i>Matriz PEYEA para la Industria del Turismo en la Región La Libertad</i>	75
Tabla 30	<i>Matriz de Decisión Estratégica (MDE)</i>	82
Tabla 31	<i>Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico (MCPE)</i>	83
Tabla 32	<i>Matriz de Ética (ME)</i>	84

Tabla 33 <i>Matriz de Rumelt (MR)</i>	84
Tabla 34 <i>Matriz de Estrategias Retenidas y de Contingencia (MERC)</i>	85
Tabla 35 <i>Matriz de Estrategias Versus Objetivos de Largo Plazo (MEOLP)</i>	87
Tabla 36 <i>Matriz de Estrategias Versus Posibilidades de Los Competidores y Sustitutos (MECPS)</i>	88
Tabla 37 <i>Matriz de Recursos Asignados a los Objetivos a Corto Plazo</i>	93
Tabla 38 <i>Matriz de Estrategias Versus Políticas</i>	94
Tabla 39 <i>Tablero de Control Balanceado (Balance Scorecard)</i>	102



Lista de Figuras

<i>Figura 0.</i> Modelo secuencial del proceso estratégico.....	x
<i>Figura 1.</i> Mapa Político de la Región La Libertad.....	2
<i>Figura 2.</i> Estado Situacional, Tipo de Recurso, Conectividad, Acondicionamiento Turístico.....	4
<i>Figura 3.</i> La Libertad: Porcentaje de visitantes a cada atractivo turístico, 2001 – 2015.....	5
<i>Figura 4.</i> Regiones del Perú y sus Principales Características.....	15
<i>Figura 5.</i> Variación Porcentual del Producto Bruto Interno de Perú (2005-2016).	16
<i>Figura 6.</i> Red de Oficinas Comerciales del Perú en el Exterior – Ose.	22
<i>Figura 7.</i> Evolución del Índice de Precios al Consumidor 2005 – 2016.....	34
<i>Figura 8.</i> Las cinco fuerzas que moldean la competencia en un sector.	46
<i>Figura 9.</i> Nuevos Corredores Viales de La Libertad.....	60
<i>Figura 10.</i> Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA)	76
<i>Figura 11.</i> Matriz de Boston Consulting Grupo (MBCG) para la Industria del Turismo de La Región La Libertad.	78
<i>Figura 12.</i> Matriz Interna Externa de la industria del turismo de la Región La Libertad	78
<i>Figura 13.</i> Matriz de la Gran Estrategia (MGE) para la Industria del Turismo en la Región La Libertad.....	80
<i>Figura 14.</i> Estructura para el desarrollo de la industria del turismo en la Región La Libertad.....	95
<i>Figura 15.</i> Situación actual de la Industria del Turismo de la Región La Libertad	113
<i>Figura 16.</i> Futuro de la Industria del Turismo de la Región La Libertad	114

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.

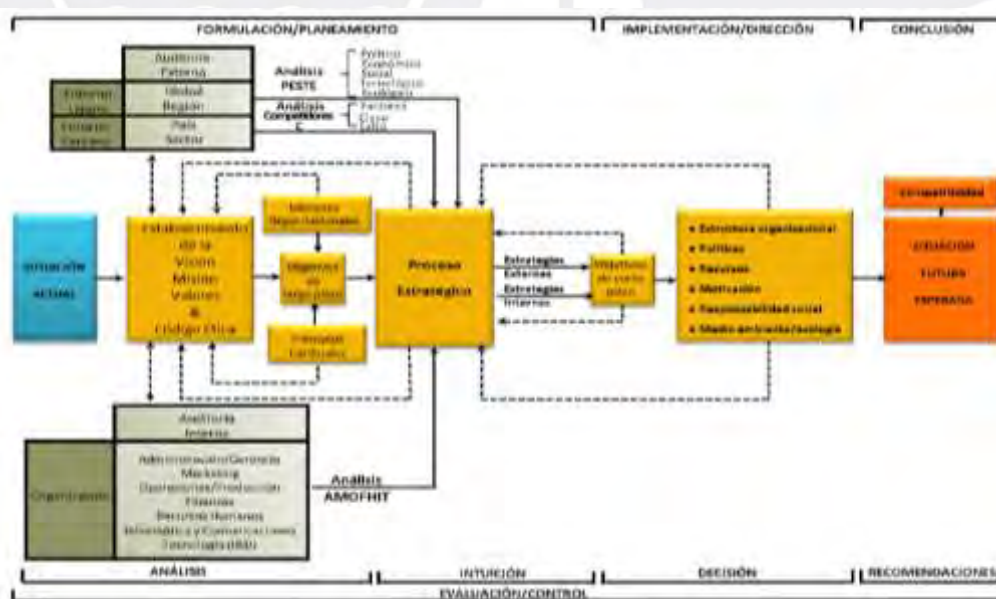


Figura 0. Modelo secuencial del proceso estratégico. Tomado de *El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia* (3ª ed. Rev., p. 11), por F. A. D' Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

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 determinan 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, MEFE, 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 Consultan Grupo (MBCG); (d) la Matriz Interna-Externa (MIE); y (e) la Matriz de la Gran Estrategia (MGE).

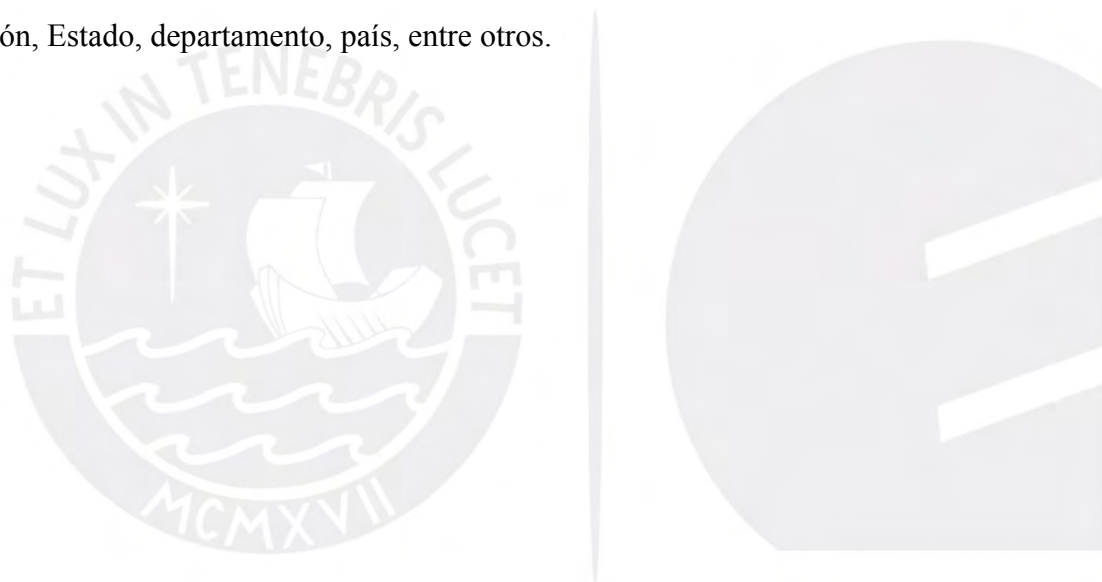
La Fase 3, al final de la formulación estratégica, viene dada por la elección de las estrategias, la cual representa el Proceso Estratégico en sí mismo. De las matrices anteriores resultan una serie de estrategias de integración, intensivas, de diversificación, y defensivas que son escogidas mediante 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 elabora la Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo (MEOLP), la cual sirve para verificar si con las estrategias retenidas se podrán alcanzar los OLP, y la Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos (MEPCS) que ayuda a determinar qué tanto estos competidores serán capaces de hacerle frente a las estrategias retenidas por la organización. La integración de la intuición con el análisis se hace indispensable, ya que favorece 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; del Tablero de Control Balanceado (balanced scorecard [BSC]), de manera que se pueda monitorear el logro de los OCP y OLP. A partir de ello, se 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. Asimismo, se presenta un Plan Estratégico Integral (PEI) en el que se visualiza 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, entre otros.



Nota. Este texto ha sido tomado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (3ª ed. rev., pp. 10-13), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

Capítulo I: Situación General para la Industria del Turismo de la Región La Libertad

1.1. Situación General

La Región La Libertad está ubicada en la zona norte y occidental del territorio peruano y tiene como puntos extremos las coordenadas señaladas en la Tabla 1. Los límites de la Región La Libertad son: al norte, las regiones de Lambayeque, Cajamarca y Amazonas; al este, la región San Martín; al sur, las regiones de Ancash y Huánuco; y, por el oeste, el Océano Pacífico (Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI], 2012).

Tabla 1

Coordenadas de Ubicación de la Región La Libertad

Orientación	Norte	Sur	Este	Oeste
Latitud Sur	06°56'38"	08°57'10"	08°33'30"	07°10'27"
Longitud Oeste	79°27'09"	78°58'06"	76°51'10"	79°41'18"

Nota. Tomado de "La Libertad Compendio Estadístico 2012," por INEI, 2012, p.10. Lima, Perú: Ed.

La Región La Libertad, política y geográficamente, se divide en 12 provincias (ver Figura 1). Su extensión es de 25,499.9 km², superficie que comprende gran diversidad geográfica ya que es la única Región del Perú que contiene zonas de costa, sierra y selva. Esta variedad comprende ciudades, distritos y centros poblados que se encuentran entre los tres m.s.n.m. (Salaverry) hasta los 4,008 m.s.n.m. (Quiruvilca). Esta diversidad geográfica constituye una gran ventaja comparativa en cuanto a Turismo se trata (INEI, 2012).

Según el Compendio Estadístico de La Libertad (INEI, 2016a) la población de la Región La Libertad al 2015 fue de 1'859,685 habitantes, hecho que la convierte en la segunda Región más poblada del Perú, después de Lima. El 52% de la población son mujeres. La provincia más poblada es Trujillo, con 957,010 habitantes; y la menos poblada, Bolívar con 16,575 habitantes.



Figura 1. Mapa Político de la Región La Libertad.
Tomado de “Mapa de La Libertad,” por Mapas del Mundo, 2017.
(<http://espanol.mapsofworld.com/continentes/sur-america/peru/la-libertad.html>).

La topografía de la Región La Libertad es variada: la franja costera es relativamente plana, seca y desértica; el clima es principalmente semiárido a lo largo del año. La zona andina se caracteriza por sus cadenas de montañas, cañones profundos, quebradas, desfiladeros y barrancos; el clima en esta zona varía desde templado semiárido hasta frío y lluvioso, con invierno seco en las ciudades y centros poblados ubicados arriba de los 3,000 m.s.n.m. Asimismo, arriba de los 4,000 m.s.n.m., en las zonas de Puna, tiene clima de gran contraste entre calor sofocante en el día y frío por debajo de los 0° durante la noche, con granizo y sin vegetación. Las provincias ubicadas principalmente en el lado derecho del Río Marañón corresponden a la Región de Selva Alta y se caracterizan por su clima cálido, semiseco, árido y con lluvias a lo largo de todo el año. Toda esta diversidad de climas hace que la Región La Libertad tenga varios recursos turísticos por poner en valor y convertirlos de esta manera en productos turísticos que puedan ser visitados por ciudadanos nacionales y extranjeros (Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR], 2017).

La Región La Libertad tiene representación indirecta en las decisiones del gobierno central mediante siete congresistas, los cuales son elegidos cada cinco años por voto secreto, directo y universal. El Gobierno Regional de La Libertad es autónomo política, económica y administrativamente en todos los asuntos que competen al desarrollo de la Región de La Libertad y estos deben estar adscritos al Plan Nacional de Desarrollo. Está formado por: el Presidente regional, 12 consejeros regionales y se adscriben 26 gerencias especializadas, orientadas cada una al desarrollo de un sector específico como educación, salud, agricultura, ganadería, etc. En lo referente a los gobiernos municipales, en La Libertad hay 12 municipalidades provinciales, 71 municipalidades distritales y 96 municipalidades de centros poblados (Gobierno Regional de La Libertad, 2016).

Según lo publicado en el Compendio Estadístico La Libertad (INEI, 2016a) la Región La Libertad, en el año 2015, recibió 1'925,267 visitantes nacionales y extranjeros; hecho que la ubica en el tercer lugar de las regiones más visitadas del Perú. El primer lugar lo ocupó la Región Lima con 24'794,432 visitantes y el segundo lugar fue para la Región Cusco con 2'882,230 visitantes. Esta diferencia de visitantes, tal y como lo declaró la Dra. Burga:

Se debe a que Lima constituye el paso obligado por los turistas extranjeros y nacionales ya que los vuelos internacionales llegan directamente al aeropuerto Jorge Chávez. Asimismo, los vuelos internos tienen que pasar de manera obligada por Lima para hacer conexiones hacia otras regiones. Además la llegada de Turistas nacionales y extranjeros a la Libertad se producen en su mayoría en fechas de festividades puntuales como son: Concurso Nacional de La Marinera, Fiesta de la Virgen del Socorro, Fiesta al Apóstol Santiago, Fiesta de la Virgen de Alta Gracia, Festival Internacional de la Primavera, Fiesta de la Virgen de la Puerta, el Aniversario de la Independencia de Trujillo, Fiestas Patrias, Navidad y Año nuevo, por lo que el Turismo en la Región La Libertad es de carácter estacional (C. Burga, comunicación personal, 25 de enero del 2017).

En la Figura 2 se aprecia el diagnóstico situacional de la Industria Turística de La Región La Libertad. La principal oferta turística se encuentra en la costa y está compuesta fundamentalmente por el turismo educativo – cultural, agrupado en sus principales y tradicionales atractivos arqueológicos como: Chan Chan, Huaca de la Luna y Huaca El Brujo, el centro Histórico de Trujillo (con su arquitectura monumental), así como el Turismo Religioso y de Playas. En la región andina también existen atractivos turísticos como restos arqueológicos, aguas termales, lagunas y bosques; sin embargo, la falta de accesos y de infraestructura turística influyen de manera negativa para su conservación y puesta en valor para promocionarlos adecuadamente (MINCETUR, 2016a).



Figura 2. Estado Situacional, Tipo de Recurso, Conectividad, Acondicionamiento Turístico. Tomado de “Diagnóstico Turístico Regional,” por el MINCETUR, 2016a (file:///C:/Users/Giga/Downloads/Macro_Norte.pdf).

La Figura 3 complementa el diagnóstico actual situación de la Industria del Turismo de la Región La Libertad, y corrobora que el 100% de estadísticas disponibles, a excepción del Complejo el Brujo, corresponde a centros turísticos situados en la ciudad de Trujillo y alrededores. Asimismo, se aprecia la variación en porcentaje de visitas a los monumentos históricos; y cobra relevancia el aumento de las visitas al Complejo Huaca del Sol y La Luna

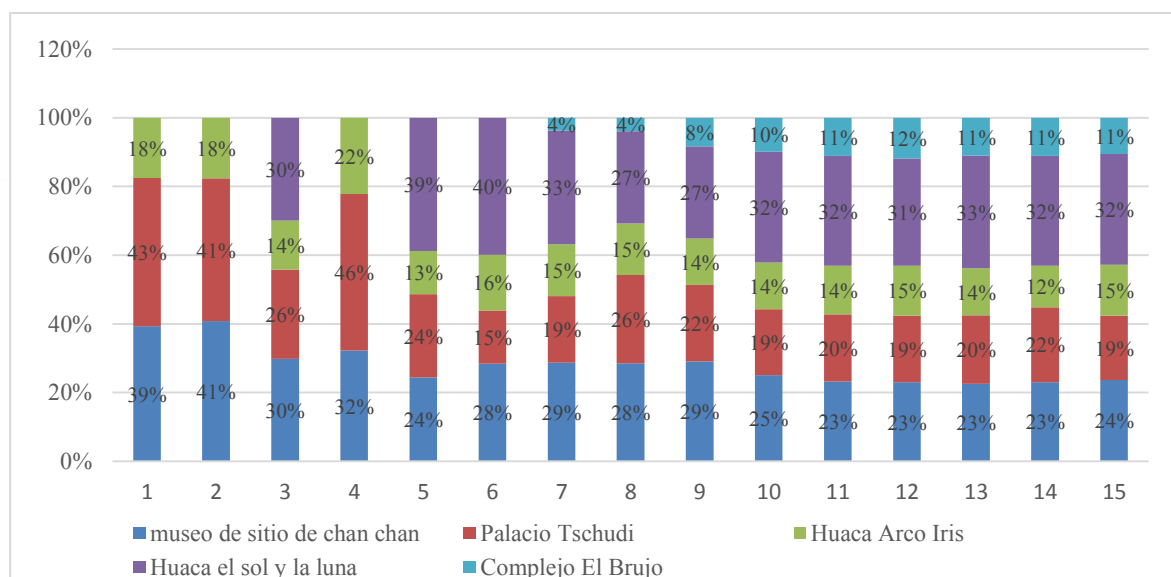


Figura 3. La Libertad: Porcentaje de visitantes a cada atractivo turístico, 2001 – 2015. Adaptado hasta el año 2011 de “La Libertad, Compendio Estadístico 2012,” por el INEI, 2012, p. 386. Lima, Perú. Ed. Y, a partir del año 2012, adaptado de “Compendio Estadístico Perú 2016,” por INEI, 2016b, p.1345. Lima, Perú. Ed.

históricos; y cobra relevancia el aumento de las visitas al Complejo Huaca del Sol y La Luna y Complejo El Brujo desde el año 2007. Al respecto la doctora Burga declaró:

Las visitas al Complejo Huaca del Sol y La Luna y Complejo el Brujo han venido en aumento, gracias al trabajo en conjunto realizado por los representantes del MINCETUR, la Fundación Wiesse y la Fundación Backus para la conservación de los restos arqueológicos, limpieza de la ciudad, mantenimiento y promoción nacional e internacional. Lo contrario sucede con las visitas al palacio Tschudi ya que la administración de este recurso turístico no está en manos de los privados sino en manos del Ministerio de Cultura y el presupuesto de este organismo para la conservación y difusión ha venido disminuyendo (C. Burga, Comunicación Personal, 23 enero, 2017).

En lo referente al plano económico, según estadísticas publicadas en el Compendio Estadístico Perú 2016 (INEI, 2016b), el Producto Bruto Interno (PBI) ha ido en aumento desde el año 2007 hasta el año 2015, aunque no en el mismo porcentaje de crecimiento que se registró en los años anteriores a la crisis mundial del año 2009. En este punto, la Región La

Libertad contribuye al PBI nacional con un promedio del 4.07%. Estos datos se evalúan con cuidado, ya que, si bien es cierto La Región La Libertad no ha disminuido su participación en la producción nacional, esta tampoco se ha incrementado (ver Tabla 2).

Tabla 2

PBI Nacional y PBI Regional años 2001- 2015 en Miles de Soles (Valores a Precios Constantes del 2007)

Años	Producto bruto Interno		% del PBI Nacional
	Nacional	Regional	
2007	319'693,317	14'615, 612	4.6
2008	348'869,894	15'653,801	4.5
2009	352'693,089	15'716, 171	4.5
2010	382'081,458	16'624,855	4.4
2011	406'256,016	14'615,612	3.6
2012	431'199,017	15'653,801	3.6
2013	456'797,347	15'716,171	3.4
2014	457'665,576	16'624,855	3.6
2015	482'370,000	20'214,043	4.2

Nota. Tomado de “Compendio Estadístico Perú 2016,” por INEI, 2016b, p. 1406. Lima, Perú: Ed. Tomado de “Producto Bruto Interno por Años según Departamento,” por el INEI, 2016c (<https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/economia/>).

En el plano económico de la Región La Libertad, el sector Otros Servicios, conformado en su mayoría por transportes y comunicaciones, actividades inmobiliarias, educación, servicios financieros, entre otros, es el que más contribuye al PBI de la Región; seguido por las actividades de Manufactura y las actividades Agropecuarias. El sector Alojamiento y Restaurantes, si bien es cierto ha venido en aumento apenas, contribuye al PBI regional con un 2.5% en promedio (ver Tabla 3).

Tabla 3

Producto Agregado Bruto de la Región La Libertad por Actividades 2010 -2015 (miles de soles constantes de 2007)

Actividades	Años					
	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Agricultura, Ganadería, Caza y Silvicultura	2'463,598	2'639,154	2'681,068	2'761,143	2'798,962	2'824,697
Pesca y Acuicultura	103,997	119,077	136,383	172,742	63,194	63,016
Extracción de Petróleo, Gas y Minerales	2'412,045	2'382,262	2'708,014	2'535,696	2'425,514	2'494,675
Manufactura	2'835,861	2'967,724	3'187,986	3'377,849	3'312,337	3'203,272
Electricidad, Gas y Agua	150,703	167,770	150,647	149,784	187,850	225,331
Construcción	992,283	1'000,757	1'107,887	1'299,186	1'387,848	1'337,360
Comercio	1'713,476	1'824,646	2'002,791	2'116,307	2'145,982	2'220,279
Transporte, Almacén., Correo y Mensajería	997,677	1'058,466	1'145,100	1'204,141	1'224,286	1'250,779
Alojamiento y Restaurantes	350,246	381,659	420,966	454,165	481,449	493,399
Telecom. Y otros Ser. de Información	547,178	620,764	716,716	775,459	835,102	910,982
Administración Pública y Defensa	730,419	758,819	813,624	843,327	916,411	947,129
Otros servicios	3'327,372	3'457,316	3'641,610	3'842,284	4'036,171	4'243,124

Nota. Tomado de “La Libertad: Valor Agregado Bruto por Años, según Actividades Económicas Valores a Precios Constantes de 2007 (Miles de nuevos soles),” por el INEI, 2017f (<https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/economia/>).

En la Tabla 4 se evalúa la evolución del empleo en la ciudad de Trujillo desde enero del año 2016 hasta agosto del año 2016. Se aprecia que las variaciones por Rama de Actividad no mantiene un comportamiento constante sea este positivo o negativo. Es así que el porcentaje de empleo para la industria de servicios muestra un comportamiento positivo descendente y el sector comercio, dentro del mismo período de tiempo, muestra un resultado negativo descendente. Cabe mencionar que esta medición del empleos refiere solamente a empresas registradas formalmente en el Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo [MINTRA] (Centro Regional de Planeamiento Estratégico [CERPLAN], vía el Observatorio Económico de Trujillo[OBET], 2017).

Tabla 4

Variación Mensual 2016 del Empleo en la Región La Libertad según Ramas de Actividad (En Porcentaje)

Mes	Ramas de Actividad				
	Extractiva	Industria manufactura	Comercio	Transportes, almacenamiento y comunicaciones	Servicios
Enero 2016	5%	3.4%	-1.2%	5.1%	11.5%
Febrero 2016	11.5%	-0.1%	-0.9%	6.0%	16.4%
Marzo 2016	1.1%	1.0%	-0.1%	4.7%	17.3%
Abril 2016	8.0%	-1.4%	-0.6%	3.6%	12.6%
Mayo 2016	6.9%	1.1%	-0.8%	2.6%	11.2%
Junio 2016	3.0%	-2.1%	-1.1%	4.0%	8.7%
Julio 2016	5.4%	-0.1%	-1.3%	3.7%	7.4%
Agosto 2016	7.3%	3.5%	-0.9%	2.3%	7.1%
Setiembre 2016	SD	SD	SD	SD	SD
Octubre 2016	SD	SD	SD	SD	SD
Noviembre 2016	SD	SD	SD	SD	SD
Diciembre 2016	SD	SD	SD	SD	SD

Nota. Adaptado de “Variación Anual del Empleo por Rama de Actividad en la Ciudad de Trujillo, 2016,” por el Observatorio Económico de Trujillo [OBET], 2017 (http://www.observatorioeconomico-mpt.com.pe/estadistica/empleo/variacion_empleo_anio_mes/2016/TODOS).

En la Región La Libertad existen 256 establecimiento de hospedaje. En la categoría hoteles existen: uno de cinco estrellas, dos de cuatro estrellas, catorce de tres estrellas, doce de dos estrellas, y siete de una estrella. En la categoría hostales, existen 21 de tres estrellas, 51 de dos estrellas, y 141 de una estrella. Finalmente, entre las categorías de albergues y Apart Hotel existen siete y uno, respectivamente. Además, hasta el año 2015 se registraron: 261 Agencias de Viajes y Turismo autorizadas y 2,354 Restaurants (INEI, 2016a).

1.2. Conclusiones

El crecimiento de la Industria Turística, junto con la diversidad de clima, flora y fauna de todas las provincias de la Región La Libertad, son oportunidades para desarrollar paquetes turísticos que integren a toda la Región, esto con la finalidad de atraer a más turistas y ampliar el flujo de visitas. Para lograr esta integración fue necesario elaborar este Planeamiento Estratégico y considerar que no existe respaldo del gobierno para realizar proyectos turísticos en la Región La Libertad.

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

2.1. Antecedentes

La Industria del turismo viene en constante crecimiento desde hace ocho años y es el momento de aprovechar este auge para impulsar el desarrollo de esta industria en la Región La Libertad con la finalidad de hacerla competitiva a nivel del país; y, posteriormente, la Región La Libertad se consolide como un destino turístico mundial de gran importancia. Para lograrlo se debe realizar un Planeamiento Estratégico debidamente estructurado, organizado, proyectado a largo plazo, planificado a todo nivel y romper paradigmas. Para ejecutarlo, se utiliza la metodología de D'Alessio (2015) en donde el primer paso es plasmar la Visión, la Misión, los Valores y el Código de Ética.

2.2. Visión

En el 2027, la Industria del Turismo será la segunda fuente generadora de divisas de la Región La Libertad y tendrá como pilares el incremento de la rentabilidad para sus accionistas y el aumento del empleo formal.

2.3. Misión

La industria turística de la Región La libertad posee variedad de recursos que son explotados de manera responsable y sostenida, lo que impulsa la generación de divisas, genera rentabilidad para los empresarios y brinda oportunidades de empleo formal.

2.4. Valores

Para la industria del turismo de la Región La Libertad se presentan los siguientes valores:

- **Honestidad e Integridad:** el accionar de todos los involucrados con la industria y con otras industrias relacionadas debe ser honesto e íntegro; es decir, no permitir la estafa o a los timadores, los cuales perjudican de gran manera a la imagen de la Región.
- **Respeto:** para el patrimonio cultural y para la biodiversidad, ya que es la fuente

principal para generar el desarrollo sostenible de la Región La Libertad. Para todas las personas, nacionales y extranjeros; respeto para sus creencias, costumbres y estilo de vida. Así como también respeto y cumplimiento hacia las leyes impuestas por el gobierno peruano.

- **Innovación:** realizar investigaciones acerca de cómo lograr mejorar la industria del turismo de la Región La Libertad de una manera ecoamigable y con responsabilidad social.
- **Compromiso moral y ético:** cumplir con las normas de calidad establecidas por los organismos gubernamentales del país, así como cumplir con todo lo que se les ofrece a los turistas al momento de ofrecer los servicios turísticos.
- **Desarrollo del capital humano:** mediante capacitaciones referente a historia, idiomas, gastronomía, ventas, etc.
- **Orgullo e identidad regional:** orgullo e identificación de pertenecer a una región multicultural, con una mixtura de diversos pueblos con variedad de recursos naturales y una amplia biodiversidad.

2.5. Código de Ética

- Cumplimiento de la legislación peruana vigente, tanto nacional, regional y municipal. No se tolera comportamientos que sean diferentes a la presente legislación.
- Conducta honesta e íntegra bajo los estándares éticos y morales de la sociedad. No se admite timadores, estafadores, ladrones u otra conducta al margen de la ley.
- Brindar servicios turísticos innovadores, diferentes a los tradicionales; sin descuidar el cuidado del medio ambiente.
- Tolerancia, aceptación y respeto para todas las personas, nacionales y extranjeros, ya que se vive en una sociedad étnica plural con diferentes creencias, costumbres y estilos de vida.

- Contribución a la evolución y crecimiento a la industria del turismo de la Región La Libertad mediante la cooperación y corresponsabilidad entre los empleados y dueños de las empresas privadas.

2.6. Conclusiones

La Visión para la industria turística de la Región La Libertad es ambiciosa y alcanzable, si se toma en cuenta que la Región posee fortalezas importantes para crear productos y destinos turísticos diferenciados con la finalidad incrementar la rentabilidad de los empresarios relacionados a la industria. Todo esto debe desarrollarse dentro del marco de los valores y del código de ética, para cumplir con la responsabilidad social que se tiene con la comunidad.



Capítulo III: Evaluación Externa

En este capítulo se describieron los siguientes análisis: (a) análisis tridimensional de las naciones, (b) análisis de la competitividad nacional y (c) análisis PESTE. Se estableció las oportunidades y amenazas; posteriormente, se obtuvo la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE). Finalmente, al comparar la Región La Libertad con competidores y referentes, se elaboró la Matriz Perfil Competitivo (MPC) y la Matriz de Perfil Referencial (MPR), respectivamente (D'Alessio, 2015).

3.1. Análisis Tridimensional de las Naciones

Hartman (1957/1983, como se citó en D'Alessio, 2015) refirió que, desde una perspectiva nacional, se puede considerar tres grandes aspectos para evaluar la teoría tridimensional de las relaciones entre las naciones y son: (a) los intereses nacionales, (b) los factores del potencial nacional, y (c) los principios cardinales.

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

En el Acuerdo Nacional (2014) se delimitaron un conjunto de políticas de Estado realizadas en base a la concertación de los diferentes partidos políticos, con la finalidad de lograr el desarrollo del Perú (ver Tabla 5). Estos intereses nacionales se dividen en cuatro grandes objetivos:

- Democracia y Estado de Derecho, está referido a la defensa de la soberanía nacional, a la lucha contra el terrorismo y el narcotráfico como aspectos fundamentales para la obtención de la paz y el desarrollo económico y social del Perú. Sobre este interés nacional, los países que tienen influencia positiva son: Estados Unidos, China, Tailandia, Japón, Korea, Colombia y Venezuela. Y los países que ejercen influencia negativa son: Chile y Ecuador.
- Equidad y Justicia Social, está referido al desarrollo de las personas mediante la lucha frontal contra la pobreza y la pobreza extrema, acceso a servicios de salud y

Tabla 5

Matriz de Interés Nacional del Perú

Interés Nacional	Intensidad de Interés			
	Supervivencia (Crítico)	Vital (Peligroso)	Importante (Serio)	Periférico (Molesto)
1. Soberanía y Defensa Nacional	(Chile y Ecuador)			
2. Erradicación del Narcotráfico	Estados Unidos, China, Tailandia, Japón, Korea (Colombia, México)			
3. Eliminación del Terrorismo	Colombia, Estados Unidos			Venezuela
4. Equidad y Justicia Social			Estados Unidos, China, Brasil, Japón, Chile, Unión Europea.	
5. Competitividad del País		Chile, Colombia, México	Estados Unidos, China, Japón	
6. Estado eficiente, transparente y descentralizado		(Brasil)	Chile (Guatemala)	EEUU

Nota. Los intereses opuestos se señalan entre paréntesis (.). Adaptado de “El Proceso Estratégico: un enfoque de Gerencia (3ed),” por D’Alessio, 2015. Lima, Perú: Pearson.

educación gratuita de calidad para todos los peruanos. Los países que comparten intereses en común son: Estados Unidos, China, Brasil, Japón, Chile, Unión Europea.

- Competitividad del país, está referido a la estabilidad política y económica del país, donde el Estado tendrá un rol promotor de la actividad privada. Los principales países que influyen de manera vital a la competitividad del Perú son Chile y Colombia, debido a que la relación de estos países afectan a las transacciones económicas de manera significativa. La relación con Estados Unidos, China y Japón afectan la competitividad de manera positiva e importante.
- Estado eficiente, transparente y descentralizado, está referido a la estructura de un Estado que garantiza el correcto desarrollo del mercado y los servicios públicos. Los países que influyen de manera opuesta y peligrosa a los intereses del Perú son Brasil y Guatemala, debido a los casos de corrupción actuales. Chile y Estados

Unidos influyen de manera positiva debido a su exigente regulación y control vigente.

3.1.2. Potencial nacional

Hartman (1957/1983, como se citó en D'Alessio, 2015) mencionó que el potencial o poder nacional indica qué tan débil o fuerte se encuentra un Estado en un momento de tiempo determinado. Es con esta base que se analizaron siete elementos del poder nacional: (a) demográfico, (b) geográfico, (c) económico, (d) tecnológico y científico, (e) histórico-psicológico-sociológico, (f) organizacional y administrativo, y (g) militar.

Dominio demográfico Según los datos de Perú: Síntesis Estadística 2015 (INEI, 2015) la población del Perú, en el año 2015, fue de 31'152,000 habitantes con una tasa promedio de crecimiento anual de 0.96% (ver Tabla 6). En cuanto a proyecciones, para el año 2027, la población estimada será de 33'470,569. El análisis de dominio demográfico se presenta como una fortaleza que tiene el Perú.

Tabla 6

Indicadores Demográficos del Top 10 del Ranking de Países Latinoamericanos por Llegadas Internacionales de Turistas

Indicadores	Top 10 del Ranking de Países Latinoamericanos por Llegadas Internacionales de Turistas									
	Perú	México	Argentina	Bolivia	Brasil	República Dominicana	Chile	Cuba	Colombia	Uruguay
Población al 2016 (millones de habitantes)	31.152	123.166	43.886	10.969	205.820	10.606	17,650	11.179	47.220	3.351
Edad Promedio al 2016 (en años)	27.7	28	31.5	24	31.6	27.8	34	41.1	29.6	34.7
Esperanza de Vida al 2016 (en años)	73.7	75.9	77.1	69.2	73.8	78.1	78.8	78.7	75.6	77.2
Mortalidad Infantil al 2016 (por cada mil nacidos)	19	12	10	36	18	18	7	5	14	9
Ratio de Crecimiento Poblacional al 2016 (en %)	0.96	1.15	0.93	1.54	0.75	1.21	0.8	-0.3	1.02	0.27

Nota. Adaptado de "The World Factbook. References: Guide to Country Comparisons. Geography and People and Society," por Central Intelligence Agency (CIA), 2017a (<https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/rankorder/rankorderguide.html>)

Dominio geográfico. De acuerdo a Perú Travel (2017a) el Perú se ubica en la parte occidental de América del Sur. Sus límites son los siguientes: al norte, con Ecuador y Colombia; al este, con Brasil y Bolivia; al sur, con Chile; y al oeste, con el Océano Pacífico. Su extensión es de 1'285,215 km². Ejerce soberanía de 200 millas marinas desde la costa hacia mar abierto en el Océano Pacífico. En lo referente al clima, el Perú tiene 11 ecorregiones y 84 círculos de vida de las 117 existentes en la Tierra. El territorio peruano se divide de manera tradicional y longitudinal en Costa, Sierra y Selva (ver Figura 4). Al ser el Perú un país limítrofe con el Océano pacífico, y por tener una de las economías emergentes en el mundo, es miembro del Foro de Cooperación Económica Asia-Pacífico (APEC) desde 1998 (APEC, 2016). Por todo ello, la ubicación geográfica constituye una fortaleza.

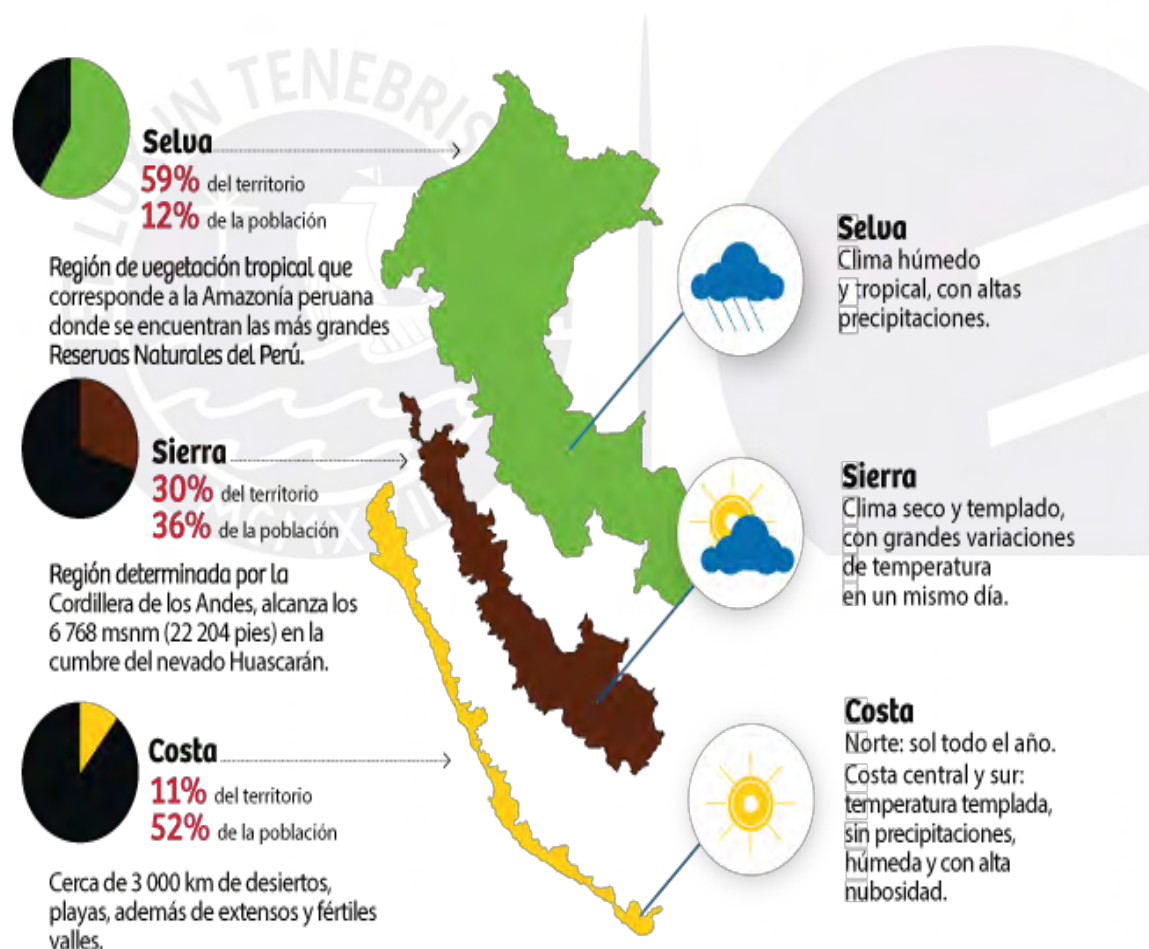


Figura 4. Regiones del Perú y sus Principales Características. Tomado de “Ubicación, Geografía y Clima de Perú: Geografía y Clima,” por Perú Travel, 2017a (<http://www.peru.travel/es-lat/sobre-peru/ubicacion-geografia-y-clima.aspx>).

Dominio económico. Según estadísticas (Banco Central de Reserva del Perú [BCRP], 2017a) el PBI del Perú, después de crecer hasta en 9.1% en el año 2008 (debido principalmente al auge en los precios internacionales de los minerales), en el año 2009 se desplomó hasta 1% debido a la crisis financiera internacional. A partir del año 2011 presentó un decrecimiento, debido a la desaceleración de la economía mundial, y en especial la de sus principales socios comerciales como China y Estados Unidos. El PBI recién se ha venido a recuperar desde el año 2015.

De acuerdo a los datos presentados en el Reporte de Inflación. Marzo 2017. Panorama Actual y Proyecciones Macroeconómicas 2017-2018 (BCRP, 2017a) en el año 2016, el PBI cerró con un crecimiento de 3.9% y tuvo como impulso primordial el incremento de la producción de cobre. De acuerdo al mismo reporte, se estima un crecimiento del PBI en 3.5% para el 2017, y en 4.1% para el 2018 (ver Figura 5). En la Tabla 6 se visualiza la comparación de los principales indicadores macroeconómicos entre el Perú y sus pares latinoamericanos. Esta buena expectativa económica hace que sea una fortaleza.

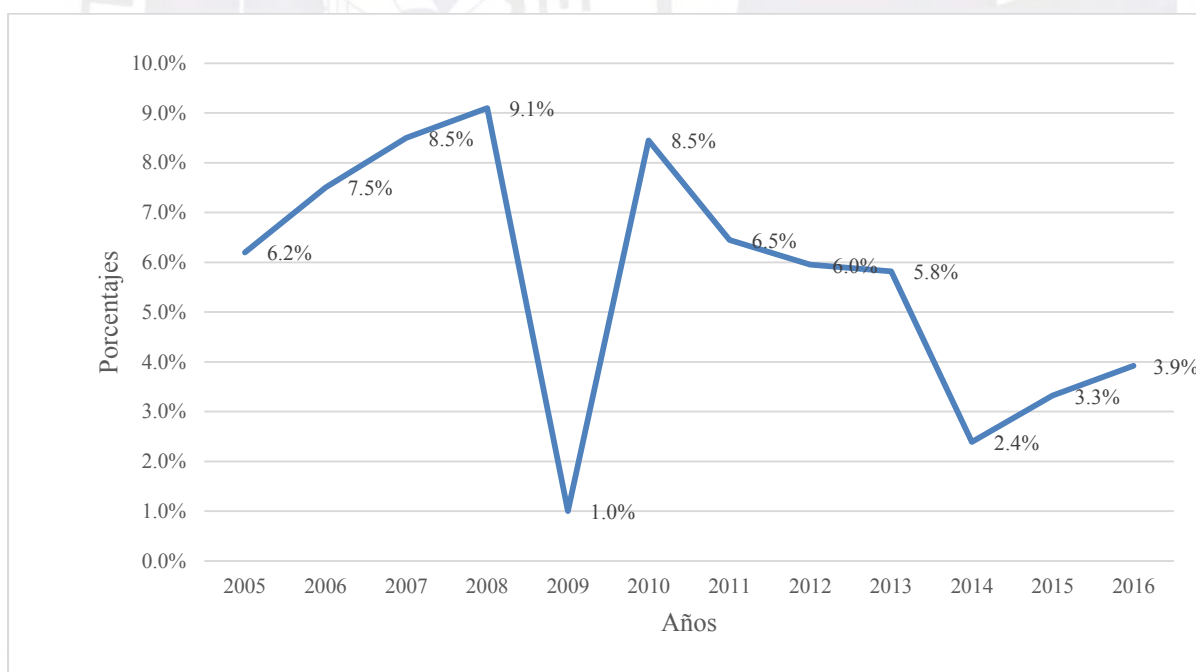


Figura 5. Variación Porcentual del Producto Bruto Interno de Perú (2005-2016).

Tomado de “PBI (Variación Porcentual),” por el BCRP, 2017b

(<https://estadisticas.bcrp.gob.pe/estadisticas/series/anuales/resultados/PM04863AA/html/2005/2017/>).

Tabla 7

Principales Indicadores Económicos del Top 10 de Países Latinoamericanos por Llegadas Internacionales de Turistas

Principales Indicadores Económicos	Top 10 del Ranking de Países Latinoamericanos por Llegadas Internacionales de Turistas									
	Perú	México	Argentina	Bolivia	Brasil	República Dominicana	Chile	Cuba	Colombia	Uruguay
PBI real % de crecimiento al 2016	3.9	2.1	-1.8	3.7	-3.5	6.6	1.7	-0.9	2	0.7
Inflación al 2016	3.60%	2.80%	42.80%	3.50%	6.70%	1.60%	4.10%	4.50%	5.80%	9.90%
Tasa de Desempleo	6.00%	3.70%	8.00%	7.50%	11.80%	13.80%	7.00%	2.50%	9.20%	7.10%
Exportaciones en millones de US\$ al 2016	36,840	373,700	58,400	7,528	189,700	9,822	56,320	3,428	32,700	6,861
Importaciones en millones US\$ al 2016	35,110	387,000	57,230	8,981	134,200	16,670	56,860	12,340	44,890	7,788
Reservas Internacionales netas en millones US\$ al 2016	60,410	176,400	32,110	11,000	373,300	6,924	36,790	13,100	46,700	14,850

Nota. Adaptado de “The World Factbook. References. Guide to Country Comparisons: Economy,” por Central Intelligence Agency (CIA), 2017c (<https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/rankorder/rankorderguide.html>).

Dominio tecnológico científico. De acuerdo al análisis presentado en The Global Competitiveness Report 2016–2017 (World Economic Forum [WEF], 2016) el Perú en base al pilar de preparación tecnológica se ubica en la posición 88 de 140 países con un puntaje de 3.6 de un máximo de 7. Este resultado también afecta al nivel de productividad del empleo, porque la tecnología del Perú es hasta diez veces menor a los países con economías desarrolladas. En otro punto del análisis tecnológico científico, el Perú solamente invierte el 0.13% del PBI en ciencia y tecnología; convirtiéndose en el país que menos invierte en este rubro en comparación con sus pares latinoamericanos (ver Tabla 8). Este escenario se debe a la falta de políticas gubernamentales dirigidas a fortalecer este sector, y el sector privado tampoco tiene los incentivos necesarios para invertir en el desarrollo de patentes (Red de Indicadores de Ciencia y Tecnología Iberoamericana y Americana [RICYT], 2017a). El dominio tecnológico científico es una debilidad para el país, y para revertirse demanda mayor

inversión.

Dominio histórico, psicológico y sociológico. Los primeros pobladores llegaron al Perú hace 20,000 años y eran cazadores y reproductores. Con el descubrimiento de la agricultura, los pobladores se asentaron y se formaron civilizaciones, y fue Caral la más antigua de América. Posteriormente, tuvieron origen las culturas prehispánicas, y posteriormente, se erigió el Imperio Inca, que tuvo como capital a la ciudad del Cusco. Los Incas demostraron tener gran dominio de la geografía y de métodos de construcción, y fue Machu Picchu la principal ciudadela construida con piedra y es considerada actualmente una de las siete maravillas del mundo moderno (Perú Travel, 2017b).

Tabla 8

Inversión en Ciencia y Tecnología del Top 10 del Ranking de Países Latinoamericano por Llegadas Internacionales de Turistas

Principales Indicadores de Tecnología	Top 10 del Ranking de Países Latinoamericanos por Llegadas Internacionales de Turistas									
	Perú	México	Argentina	Bolivia	Brasil	República Dominicana	Chile	Cuba	Colombia	Uruguay
Gasto en Ciencia y Tecnología como % del PBI 2014	0.13	1.40	1.22	SD	3.70	SD	0.37	1.12	0.88	1.26
Gasto en Ciencia y Tecnología por Investigador en miles de US\$ al 2014	73.68	362.73	105.09	SD	SD	SD	208.19	77.03	255.49	195.48
Investigadores en promedio por cada 1000 de la PEA al 2014	0.22	1.43	7.79	SD	3.99	SD	2.33	0.85	0.69	2.35
Patentes Solicitadas al 2014	1,287	16,135	4,682	SD	33,182	267	3,105	150	2,152	679
Patentes Otorgadas al 2014	332	9,819	1,360	SD	3,321	SD	1,168	95	1,212	31

Nota. Adaptado de "Indicadores Comparativos: Indicadores de Insumo," por la Red de Indicadores de Ciencia y Tecnología Iberoamericana e Interamericana (RICYT)". 2017a (<http://www.ricyt.org/comparativos-sp-469065143>).

Sin embargo, en el Perú la discriminación racial es uno de los principales problemas sociales, hecho que agrava la exclusión social y evita una relación real y horizontal entre

peruanos para construir una sociedad desarrollada basada en la igualdad. Las expresiones de la discriminación racial son frecuentes y están presentes en las diversas esferas de la sociedad peruana, lo que genera que sea percibida como un modo natural de apartar a personas solo por su etnia, idioma o costumbres. Investigadores sociales han concluido que la relación entre la discriminación étnico- racial y la exclusión social sería el origen del mayor índice de pobreza y la exclusión social de los indígenas y los afrodescendientes (Ministerio de Cultura, 2017a). Para el Perú, el dominio histórico-psicológico - sociológico representa una debilidad.

Dominio organizacional y administrativo. En cuanto al sistema de Gobierno, el Perú es una República democrática, social e independiente. El Estado es uno e inseparable. El Gobierno se rige según el principio de división de los poderes autónomos e independientes; a saber: el Poder Ejecutivo, su representante máximo es el presidente de la República quien es elegido de manera directa, secreta y por voto universal cada cinco años; el Poder Legislativo, sus representantes también son elegidos cada cinco años y conforman al Congreso de la República; y el Poder Judicial, cuyos representantes son designados por el Poder Ejecutivo (Perú Travel, 2017c). Además, Lima tiene hospitales mejores equipados, mejores universidades, mejores centros comerciales; el centro financiero está ubicado en el distrito de San Isidro, el Principal Puerto y el más grande aeropuerto también se encuentran en la Capital, lo que convierte a Lima en una ciudad cosmopolita y con grandes diferencias en relación a las otras del Perú (González, 2012). Para el Perú es una debilidad su organización y administración centralizada.

Dominio militar. Las Fuerzas Armadas del Perú están conformadas por cuatro estamentos: el Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas, el Ejército, la Fuerza Aérea y la Marina de Guerra; estas instituciones dependen del Ministerio de Defensa, organismo que depende del Poder Ejecutivo (Ministerio de Defensa, 2017a). El objetivo primordial de las Fuerzas Armadas es el de garantizar la independencia y soberanía nacional, así como de luchar contra amenazas externas y garantizar la paz nacional (Ministerio de Defensa, 2017b).

El Perú destinó en el año 2015 el 1.6% del PBI en gastos militares, 0.3% más que en el año 2012. En la Tabla 9 se visualiza el porcentaje de PBI que cada gobierno latinoamericano destina a gastos militares. El escaso porcentaje de gasto que el Perú destina a fortalecer el dominio militar es una debilidad, ya que no se lucha de manera eficiente contra los grupos asociados con el narcotráfico ni con organizaciones delincuenciales en general.

Tabla 9

Gastos Militares del Top 10 de Países Latinoamericanos como Porcentaje del PBI

Top 10 del Ranking de Países Latinoamericanos por Llegadas Internacionales de Turistas	Años	
	2012	2015
Perú	1.3	1.6
México	0.6	0.7
Argentina	0.9	0.9
Bolivia	1.5	1.6
Brasil	1.5	1.4
República Dominicana	0.6	0.7
Chile	2.0	1.9
Cuba	SD	SD
Colombia	3.3	3.4
Uruguay	2.0	1.8

Nota. Tomado de “The World Factbook: Country Comparisons. Military Expenditures,” por Central Intelligence Agency (CIA), 2017e (<https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/rankorder/2034rank.html>). “Gasto Militar (% del PBI),” por el Banco Mundial, 2017 (http://datos.bancomundial.org/indicador/MS.MIL.XPND.GD.ZS?name_desc=false)

3.1.3. Principios cardinales

Hartmann (1957/1983, como se citó en D’Alessio, 2015) consideró a los principios cardinales como componentes esenciales para identificar las oportunidades y amenazas a las que está expuesto el país. Los principios cardinales a analizar son los siguientes: (a) influencia de terceras partes, (b) lazos pasados y presentes, (c) contrabalance de los intereses, y (d) conservación de los enemigos.

La Influencia de terceras partes. En este mundo competitivo, la globalización ha hecho que el Perú firme Tratados de Libre Comercio (TLC) con el objetivo inicial de

eliminar obstáculos de intercambio comercial para ampliar el mercado de bienes y servicios entre los países participantes y, posteriormente, se incluye integración en temas de propiedad intelectual, laboral y medioambientales. Esta integración hace que el Perú no se mantenga aislado a las turbulencias mundiales, unas variaciones positivas en las economías de sus socios comerciales afectan de manera positiva y el efecto contrario lo causa una variación negativa (MINCETUR, 2011). Esta se considera una oportunidad para el desarrollo económico del País.

Lazos pasados y presentes. El Perú, hacia finales de la década de 1980, entró en su etapa más violenta y dolorosa desde el inicio de la República; según estimaciones de la Comisión de la Verdad y Reconciliación (CVR) más de 69,000 peruanos murieron a causa de la guerra interna. El terrorismo golpeó con mucha más fuerza a la población campesina y esto puso en evidencia todas las desigualdades étnicas, sociales y económicas de la sociedad. En 1992, las Fuerzas Armadas pusieron fin a la era de terror sembrada por las huestes de Sendero Luminoso (Perú 21,2015).

En cuanto a conflictos internacionales, aún estaba pendiente la delimitación marítima con Chile, proceso que concluyó en el año 2014 después del fallo de la Corte Internacional de Justicia (CIJ) de La Haya. En este fallo se determinaron las coordenadas geográficas del límite marítimo a favor del Perú donde se reconocieron sus derechos marítimos soberanos. Estas coordenadas establecieron dentro del marco de paz y amistad mutua existente entre ambos países (“Perú y Chile Profundizaron Lazos de Amistad tras Ejecución del Fallo de La Haya,” 2015).

Actualmente, la economía del Perú es estable lo que otorga ventajas de negociación con economías importantes del mundo. El Perú invierte en situar oficinas comerciales alrededor del globo en las capitales de las principales economías con la finalidad de ser el impulsor de nuevas oportunidades de comercio internacional (ver Figura 6). Esto representa una oportunidad para ser competitivos a nivel global.



Figura 6. Red de Oficinas Comerciales del Perú en el Exterior – Ose. Tomado de “Red de Oficinas,” por el MINCETUR, 2015a (<http://www.mincetur.gob.pe/oficinas-comerciales/red-de-oficinas/>).

Contrabalance de los intereses. El desarrollo de los distintos bloques económicos influye de manera positiva o negativa en el desempeño de la economía mundial. El mayor acuerdo comercial que el Perú mantiene es el APEC, del cual también es miembro Chile, Colombia y México; el objetivo primordial de este bloque económico es promover el desarrollo y la competitividad de sus economías miembro (APEC, 2016). Esto representa una oportunidad frente a los demás países que no forman parte de los acuerdos comerciales.

Conservación de los enemigos. En este punto, el Estado debe mantener de manera prudente enemigos que provoquen la competitividad, la innovación y el desarrollo de las estrategias de Perú para hacerles frente (D’Alessio, 2015). De esta manera, Chile es considerado como el primer enemigo histórico del Perú ya que desde la Guerra del Pacífico se viven momentos de tensión entre ambos países; el último conflicto fue el de la delimitación marítima que terminó en el año 2014 con el Fallo de la Haya. Actualmente, Chile es uno de los principales socios comerciales del Perú. De acuerdo a un estudio de la consultoría PWC, en el año 2015 el capital chileno en el Perú sumó US\$ 16,000 millones con inversiones principalmente en sectores retail, energía e hidrocarburos. Las exportaciones peruanas a Chile han crecido en los últimos diez años, pasaron de US\$ 719 millones de

dólares en el año 2004 hasta US\$ 1,538 millones, en el año 2014 (“Inversiones chilenas en el Perú suman US\$ 16,000 millones,” 2015).

Ecuador es considerado el segundo enemigo histórico del Perú por problemas de límites fronterizos. Estos límites fueron fijados permanentemente en 1999 después de El Conflicto del Cenepa. Además, se considera a Argentina como enemigo periférico por la venta de armas a Ecuador durante este conflicto (“Así fue la última guerra,” 2008). Esto representa una amenaza para el desarrollo del País.

3.1.4. Influencia del análisis para la industria del turismo

El aumento de la población constituye una demanda potencial turística interna; la posición geográfica del Perú le concede diversos climas y recursos naturales con grandes posibilidades de convertirse en atractivos turísticos, la estabilidad macroeconómica otorga la posibilidad de atraer nuevas inversiones turísticas y aumentar el gasto de los visitantes. Sin embargo, la mínima inversión en tecnología en cuanto a promoción turística, su poca solución innovadora, la falta de equidad en la asignación de recursos por motivos de la centralización del Estado en la ciudad capital y la incapacidad para invertir, crear riqueza y mantener infraestructura hacen que la Industria del Turismo del Perú pierda competitividad a nivel mundial. Además, la inseguridad ciudadana es otra debilidad que se debe hacer frente con la finalidad de que los turistas y la población en general se sienta segura de transitar libremente por el territorio nacional.

Los acuerdos comerciales firmados por el Perú otorgan oportunidad de negociación internacional, genera visitas de los exportadores e importadores hacia el Perú junto con sus familiares y/o amigos. La historia indica que con Ecuador hubo conflicto armados y los problemas limítrofes que existieron hacen que no se incremente el flujo de turistas hacia el Perú, con excepción de las regiones de Tumbes y Piura.

3.2. Análisis Competitivo del País

Existe variedad de conceptos acerca de ser competitivo, más aún en un mundo

globalizado y económicamente dinámico, donde como Estado se debe exponer lo mejor que se tiene para poder mantenerse activo dentro del mercado internacional. Según The Global Competitiveness Report 2016–2017 (WEF, 2016) el Perú se ubica en el puesto 67 de 140 países, dos posiciones arriba con respecto al informe del año anterior. En lo referente a sus pares latinoamericanos, se ubica en el cuarto lugar después de Chile, México y Colombia. El análisis competitivo del Perú se analiza de acuerdo al modelo del Diamante de Porter (1990, como se citó en D'Alessio 2015) y está enfocado en el estudio de cuatro condiciones fundamentales que determinan la competitividad de los países que son: (a) condiciones de los factores, (b) condiciones de la demanda, (c) industrias relacionadas y de apoyo, y (d) estrategia, estructura y rivalidad de las empresas. Este estudio se presenta a continuación.

3.2.1. Condiciones de los factores

Los factores a los que se hará referencia son:

- **Ubicación Geográfica:** El Perú, al ubicarse en la parte central y meridional de América de Sur, se convierte en un *hubb* importante para el comercio mundial. Tiene salida directa hacia el Océano Pacífico y hacia el Océano Atlántico vía el Río Amazonas (Perú Travel, 2017a). La ubicación geográfica constituye y una ventaja competitiva.
- **Recursos Naturales:** Brack Egg (RPP Noticias, 2015), investigador y científico especializado biogeografía, identificó en el Perú 11 ecorregiones divididas por su diversidad y estas son: el mar tropical, el mar frío, el desierto del pacífico, el bosque seco ecuatorial, el bosque tropical del pacífico, la serranía esteparia, la puna, el páramo, la selva alta, la selva baja y la sabana de palmeras. En cada una de ellas existe un clima, hidrografía, flora, fauna y geografía diferenciados, lo que permite nuevas posibilidades para elaborar productos y destinos turísticos innovadores. La variedad de recursos naturales generan una ventaja competitiva.
- **Recursos Humanos:** La población en edad de trabajar (PET) para el ámbito

urbano en el año 2015 fue de 23'034,000 personas y la PEA fue de 16'498,000 personas, de estas el 50% son mujeres (INEI, 2015). En este punto es importante recalcar que el Turismo emplea mano de obra no calificada en sus respectivas áreas. Entonces, la existencia de recursos humanos aptos para ser insertados en el mercado laboral se convierte en una ventaja competitiva.

- Mano de obra calificada: En la actualidad es necesario que las personas mejoren sus ventajas competitivas para sobresalir en el exigente mercado laboral. En este aspecto el Perú cuenta con universidades privadas y nacionales y centros de formación superior especializados; sin embargo, el 48% de la población solo tiene educación de secundaria completa (Ministerio de Educación [MINEDU], 2017). La falta de mano obra calificada resta competitividad en la calidad de servicio.
- Acceso al capital: El Índice Multidimensional de la Inclusión Financiera (MIFI), se utiliza para medir el grado de inclusión financiera de un país en un punto del tiempo. Según el ranking mundial MIFI, el Perú se sitúa en el octavo lugar a nivel latinoamericano y en el puesto 68 en el mundo, de 137 países; al haber subido 11 posiciones con respecto a los resultados del año 2011 (“Perú escala 11 posiciones en índice de inclusión financiera del BBVA Research,” 2016). El avance en el ranking de inclusión financiera del Perú es una ventaja competitiva para generar mayores oportunidades de inversión.
- Inversiones: García Rosa, presidente de la South American Hotel & Turismo Investment Conference 2015, resaltó que el Perú está junto con Brasil, Colombia y México entre las cuatro mayores economías de Latinoamérica para atraer inversiones extranjeras para el desarrollo de la oferta turística. Por otra parte, Méndes sostuvo que la desaceleración económica mundial no ha frenado la inversión turística en el Perú. El buen panorama de las inversiones se convierte en una ventaja competitiva.

- Seguridad: The Global Competitiveness Report 2016–2017 (WEF, 2016) ubica al Perú en el puesto 117 de 140 países en lo referente a seguridad. Por lo tanto las autoridades deben poner especial énfasis en resolver este problema. La inseguridad representa una desventaja que afecta a la competitividad mundial del Perú.

3.2.2. Condiciones de la demanda

De acuerdo a Porter, en su libro Ser Competitivo (2015), señaló que el ritmo de crecimiento, tamaño y el grado de satisfacción del país lo definen las condiciones de la demanda. Gracias a la liberalización de mercados el consumidor actual es más exigente y detallista, cuenta con diversas opciones de compra y, si se siente defraudado, rápidamente encuentra un reemplazo que satisfaga mejor sus expectativas y necesidades. Según el diamante de la competitividad de Porter que realizó para el Perú (Conferencia Anual de Ejecutivos [CADE], 2010) se interpreta que se debe mejorar la regulación de protección del consumidor, la sofisticación de compradores locales y debe aplicarse los estándares medioambientales, con la finalidad de desarrollar atributos para lograr una ventaja competitiva.

Según Arellano Marketing (2014) el comportamiento de la demanda y el crecimiento de la economía peruana han propiciado cambios importantes en la naturaleza de los consumidores. El principal cambio es que actualmente el comprador se encuentra informado y tiene más opciones de productos y servicios donde escoger; entonces, además de comprar productos y servicios que satisfagan sus necesidades básicas, los consumidores buscan calidad a buen precio.

3.2.3. Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas

En un mercado de libre competencia siempre ha de existir rivalidades y ello se debe de tomar como una oportunidad en el mercado, ya que permite perfeccionar la eficacia operativa y desarrollar nuestras capacidades para luego obtener ventajas competitivas. El

Perú ocupa el lugar 69 según la World Economic Forum 2015-2016 (WEF, 2016), posición que no es atractiva frente a otros países de Latinoamérica. Cabe resaltar que el Perú el 19.2% del PBI se genera en la economía informal y el 73% de empleos son informales (Sociedad nacional de Industrias [SIN], 2017).

Actualmente, el Perú tiene una economía de libre competencia con muy pocas barreras de entrada; por lo tanto, los generadores de productos y servicios internos se ven afectados por la llegada de productos extranjeros, lo que significa que las empresas no tienen una estrategia de defensa. Además, el Perú es un país altamente informal donde la mayoría de empresas son de carácter familiar. En este entorno se hace necesario implementar centros de desarrollo tecnológico, invertir en infraestructura básica, invertir en mejoras en educación y mejorar la legislación ambiental vigente para no seguir perdiendo competitividad a nivel nacional e internacional (Seminario, 2017).

3.2.4. Sectores relacionados y de apoyo

El turismo es una industria que se vincula a otras actividades como la artesanía, seguridad, suministros, salud, transporte, bancos, etc. Por lo tanto, este punto se refiere a instituciones, organizaciones o comunidades de carácter público o privado que otorgan soportes en cuanto a lo legal, comercial, tecnológico, educación y/o capacitación a todas las empresas relacionadas a los sectores económicos del Perú. Algunas de ellas tienen la potestad de regular con base a las leyes peruanas con el fin de promover la competencia nacional dentro del marco de la ley.

En lo que se refiere a los sectores de apoyo auxiliares de carácter internacional, la Agencia Peruana de Cooperación Internacional (APCI) es la encargada de velar por el óptimo uso de los recursos internacionales que son no reembolsables y de la cooperación técnica internacional, lo que garantiza que estén correctamente alineados a los objetivos de desarrollo del Perú (APCI, 2017).

3.2.5. Influencia del análisis en la industria del turismo

En cuanto a la condición de los factores, el Perú tiene como sus principales fortalezas a la ubicación geográfica, los recursos naturales y culturales, el acceso a capital y las inversiones como ventajas competitivas para generar el desarrollo de paquetes turísticos novedosos con la finalidad de atraer mayor cantidad y calidad de turistas. Estos paquetes turísticos deben ser desarrollados juntos a una política eficiente de seguridad. En cuanto a la condición de la demanda, al existir compradores más informados que acceden al financiamiento de sus viajes, satisfacen una necesidad inmediata lo que los convierte en clientes potenciales. Al tener el Perú una economía de Libre mercado, las empresas buscan protegerse de la llegada de competidores extranjeros con la creación de clústeres entre empresas relacionadas al mismo rubro que integren a otras provincias y regiones cercanas y aprovechan la variedad de recursos naturales que poseen.

3.3. Análisis del Entorno PESTE

La Evaluación Externa se orienta hacia el análisis de las principales oportunidades y amenazas del Perú en relación a la industria en estudio. También analiza la situación de sus competidores, con la finalidad de obtener información importante que servirán durante el proceso de formulación de las estrategias. Estas estrategias se formularon con la finalidad de aprovechar estas oportunidades y disminuir el impacto de las amenazas (D'Alessio, 2015).

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

En el Perú existe un marco legal completo para impulsar el desarrollo de la industria del turística. Con la finalidad de promover el desarrollo de esta industria, los ministerios, municipalidades y demás entidades públicas encargadas de proveer servicios básicos e infraestructura están en la obligación de incluir en sus proyectos programas y presupuestos necesarios para el desarrollo de la Industria del Turismo. Esta ley y su reglamento proporcionan el marco legal para la inversión privada en la actividad turística (Ley 29408, 2009).

Para fomentar el desarrollo del turismo, el Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo, tiene como política establecer los feriados largos para el sector público; y en lo que se refiere al sector privado, los empleadores decidirán si los empleados tienen este feriado o no. Las horas sin laborar serán compensadas de acuerdo a las disposiciones de cada entidad (“Gobierno declaró día no laborable el jueves 27 de julio en el sector público y esta es la razón,” 2017).

El ente rector de lograr el desarrollo de la actividad turística, que promueve el uso racional de los recursos naturales con fines económicos y preservar la identidad nacional por diversos medios, es el MINCETUR. Este organismo garantiza que se establezca el marco legal favorable para las inversiones en la industria turística del Perú. Adicionalmente, se encarga de promover nuevos acuerdos comerciales con economías importantes del mundo y ampliar los que ya existen (Ley 27790, 2002).

El MINCETUR define a la política de la industria del turismo en el Plan Estratégico Nacional de Turismo (PENTUR), documento que recoge todos los datos del turismo nacional y los ejes estratégicos para el desarrollo del turismo en el Perú. Asimismo, las regiones desarrollan sus propios planes de desarrollo turístico y lo plasman en su propio Plan Estratégico Regional de Turismo (PERTUR). Con la finalidad de que todos los órganos involucrados se orienten a convertir al Perú en uno de los principales destinos turísticos en América al otorgar servicios turísticos de calidad. Para lograrlo, el MINCETUR implementó el Plan Nacional de Calidad Turística [CALTUR] (MINCETUR, 2015b).

La estabilidad política también ha servido para que el Perú sea miembro de diferentes acuerdos internacionales. Incluso Lima fue la ciudad sede del APEC dos veces en sus ocho años de reuniones. Actualmente, el Perú aspira a ser miembro de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) lo cual permitiría compartir las mejores prácticas en políticas gubernamentales para fortalecer su estatus mundial con el consecuente impacto económico (APEC, 2016).

Es necesario en este punto mencionar los principales organismos públicos, encargados de velar por el buen desarrollo de la Industria del Turismo:

- El Ministerio de Cultura.
- El Ministerio del Ambiente.
- La Comisión de Promoción para la Exportación y el Turismo (PROMPERU).
- Plan COPESCO Nacional.
- Centro de Formación de Turismo (CENFOTUR).
- Las Direcciones Regionales de Comercio Exterior y Turismo (DIRCETUR).
- La Policía Nacional del Turismo.

De acuerdo al The Global Competitiveness Report 2016–2017 (WEF, 2016) el Perú obtuvo un valor de 13 en una escala de 20 en el pilar de corrupción. Este valor indica que en el Perú la corrupción influye de manera negativa en la forma de hacer negocios. Por esta razón, es que el Congreso de la República promulgó la Ley que regula la presentación como declaración jurada de los ingresos, bienes y rentas de los Funcionarios y Servidores Públicos del Estado a fin de extender el alcance de la fiscalización que realiza la Contraloría General de la República (Ley 30521, 2016).

El Perú, en la clasificación de crimen organizado, se encuentra en el puesto 131 de 140 países. Este indicador hace que el Perú pierda competitividad mundial lo que afecta directamente al desarrollo de la Industria del Turismo (WEF, 2016). En este punto, la seguridad y la pacificación juegan un papel importante para atraer más turistas con mayor y mejor calidad de gasto. Se identificaron en el presente análisis las siguientes oportunidades:

- Marco legal favorable y existencia de instituciones que apoyan al turismo.
- Políticas que estimulan al turismo nacional (feriados largos).

Se identificaron en el presente análisis las siguientes amenazas:

- Alto nivel de corrupción en las organizaciones.

- Incremento de la inseguridad ciudadana.

3.3.2. Fuerzas económicas y financieras (E)

Según el Marco Macroeconómico Multianual 2017-2019 (Ministerio de Economía y Finanzas [MEF], 2016) el comportamiento del PBI hasta el año 2008 era de crecimiento constante debido a la mejora de los precios de los minerales en el mercado internacional. En el año 2009, debido a las consecuencias de la crisis financiera internacional, el crecimiento del PBI fue de 1.1%. A partir de ese año, el Perú sufre de la desaceleración económica debido al enfriamiento de la economía internacional de los países que son sus socios comerciales como China y Estados Unidos (ver Tabla 10).

Para el año 2016, el crecimiento del PBI fue de 3.9%, superior al año 2015. Para el año 2017, el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP) señaló a los efectos negativos del Fenómeno de El Niño Costero como elementos para reajustar la tasa de crecimiento del PBI a 3.5%. Finalmente, para el año 2018, se proyecta un crecimiento de 4.1% (BCRP, 2017a).

Tabla 10

Perú: PBI Total y Por Habitante 2005 – 2015 (en Valores Constantes a Precios del 2007)

Año	Producto Bruto Interno		Población	Producto Bruto Interno por habitante	
	Millones de Soles	Tasas Anuales de Crecimiento		Soles	Tasas Anuales de Crecimiento
2007	319,693	8.5%	28'481,901	11,224.42	7.3%
2008	348,870	9.1%	28'807,034	12,110.58	7.9%
2009	352,693	1.1%	29'132,013	12,106.71	0.0%
2010	382,081	8.3%	29'461,933	12,968.63	7.1%
2011	406,256	6.3%	29'797,694	13,633.80	5.1%
2012	431,199	6.1%	30'135,875	14,308.49	5.0%
2013	456,435	5.9%	30'475,144	14,977.28	4.7%
2014	467,181	2.4%	30'814,175	15,161.23	1.2%
2015	482,370	3.3%	31'151,643	15,484.57	2.1%

Nota. Tomado de “Perú: producto Bruto Interno Total y Por Habitante 2005 – 2015 (en valores constantes a precios del 2007).” por el INEI, 2017b (<https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/economia/>)

En el año 2016, según resultados del INEI (año), el empleo se incrementó en 1.8% (278 mil personas) respecto al año 2015. Asimismo, informó que la población ocupada

femenina creció en 2.2%; la masculina, en 1.4%. Además, en los últimos 10 años (2007-2016) la población ocupada a nivel nacional aumentó en 2'514,000 personas, a una tasa promedio anual de 1.7%; es decir, 251 mil personas por año.

Tabla 11

Perú: Población Económicamente Activa Ocupada Según Características (en Miles de Personas)

Concepto	Años			Variación 2012 -2014	
	2012	2013	2014	Absoluta	%
Ocupado					
Total	15,541.5	15,683.6	15,796.9	255.4	1.64
Área de residencia					
Urbana	11,549.6	11,760.2	11,872.5	322.9	2.80
Rural	3,991.9	3,923.4	3,924.4	-67.5	-1.69
Por Género					
Hombre	8,719.6	8,795.1	8,881.0	161.4	1.85
Mujer	6,821.9	6,888.5	6,915.9	94.0	1.38
Por grupo de edad					
25-44 años	7,485.0	7,566.3	7,623.6	138.7	1.85
45 -64 más años	4,011.7	4,128.5	4,277.7	266.0	6.63
65 a más años	842.1	831.9	861.9	19.8	2.35
Nivel de educación					
Primaria o menos 1/	4,174.5	4,211.5	4,245.3	70.9	1.70
Secundaria	6,448.5	6,622.6	6,724.3	275.8	4.28
Superior no universitaria	2,360.8	2,299.3	2,242.8	-118.1	-5.00
Superior universitaria	2,556.8	2,544.9	2,580.3	23.6	0.92
NEP	0.9	5.4	4.2	3.3	366.89
Categoría de ocupación					
Empleador o patrono	842.1	768.0	702.1	-140.0	-16.62
Trabajador independiente	5,403.5	5,413.7	5,548.8	145.3	2.69
Empleado	3,836.1	4,024.8	3,988.2	152.1	3.97
Obrero	3,214.6	3,252.3	3,400.0	185.4	5.77
Trabajador fam. no remunerado	1,798.6	1,781.5	1,764.4	-34.2	-1.90
Trabajador del hogar	404.1	405.9	357.1	-47.0	-11.63
Otro	42.5	37.4	36.2	-6.3	-14.79
Rama de actividad 2/					
Agricultura, pesca y minería	4,038.9	4,047.9	4,113.6	74.7	1.85
Manufactura	1,626.5	1,590.2	1,506.5	-120.0	-7.37
Construcción	917.6	974.7	1,014.4	96.8	10.55
Comercio	2,938.8	3,009.3	3,007.2	68.4	2.33
Transporte y comunicaciones	1,190.3	1,205.1	1,270.0	79.6	6.69
Otros 3/	4,829.4	4,856.5	4,885.2	55.8	1.16
Tamaño de la empresa					
de 1 a 10 trabajadores	11,023.4	11,119.3	11,176.9	153.5	1.39
de 11 a 50 trabajadores	1,177.5	1,229.6	1,194.7	17.2	1.46
de 51 a más trabajadores	3,065.0	3,137.6	3,228.5	163.5	5.33
NEP	275.5	197.1	196.8	-78.7	-28.58

Nota. NEP: no especificado. 1/ Incluye sin nivel e inicial y educación primaria. 2/ Se ha considerado la CIU Rev. 4 para las ramas de actividad. 3/ Comprende: Intermediación financiera, actividad inmobiliaria, empresariales y de alquiler, enseñanza, actividades de servicios sociales y de salud. Tomado de "Empleo y Previsión Social, Población Económicamente Activa Ocupada," por INEI, 2017c (https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1253/cap07/ind07.htm).

Tabla 12

Perú: Población Económicamente Activa Desocupada Según Características (en Miles de Personas)

Concepto	Años			Variación 2012 -2014	
	2012	2013	2014	Absoluta	%
Desocupado	600.6	645.2	599.5	-1.1	-0.19
Lima Metropolitana 1/	258.5	242.3	251.9	-6.6	-2.55
Resto País	342.1	402.9	347.6	5.5	1.59
Área de residencia					
Urbana	567.2	593.2	563.9	-3.3	-0.59
Rural	33.4	52.0	35.6	2.2	6.56
Región natural					
Costa	420.9	421.4	401.5	-19.5	-4.63
Sierra	133.0	171.4	146.0	13.0	9.80
Selva	46.7	52.4	52.0	5.3	11.32
Hombre	285.8	307.7	310.6	24.8	8.69
Lima Metropolitana 1/	111.1	116.4	128.8	17.6	15.86
Resto País	174.6	191.4	181.9	7.2	4.14
Área de residencia					
Urbana	266.9	281.8	287.0	20.2	7.56
Rural	18.9	26.0	23.6	4.7	24.72
Región natural					
Costa	190.2	198.4	204.2	14.0	7.36
Sierra	72.1	84.3	76.7	4.6	6.36
Selva	23.5	25.0	29.7	6.2	26.62
Mujer	314.9	337.5	288.9	-26.0	-8.25
Lima Metropolitana 1/	147.4	126.0	123.2	-24.2	-16.43
Resto País	167.5	211.5	165.7	-1.8	-1.06
Área de residencia					
Urbana	300.4	311.5	276.9	-23.5	-7.83
Rural	14.5	26.0	12.0	-2.5	-17.10
Región natural					
Costa	230.7	223.0	197.2	-33.5	-14.51
Sierra	60.9	87.1	69.4	8.5	13.88
Selva	23.2	27.5	22.3	-1.0	-4.13

Nota. Tomado de “Empleo y Previsión Social, Población Económicamente Activa Desocupada” por el INEI, 2017d (https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1253/cap07/ind07.htm).

Sin embargo, si se analiza esta variable por áreas geográficas, para el Área Rural disminuyó en 1.69%, y para el Área Urbana aumentó en 2.80%; debido a la migración de personas hacia la ciudad en busca de un mejor trabajo. En cuanto al desempleo en Lima Metropolitana, la tasa disminuyó en 2.55%, y en el resto del país aumento ligeramente en 1.59% (ver Tabla 11 y Tabla 12). Sin embargo, estas estadísticas no evidencian la calidad del empleo. En el año 2016, aumentó la población ocupada en 19 departamentos, en comparación

al 2015; en San Martín, Ica y Tacna el empleo creció por encima del 5%, impulsado principalmente por los sectores Agricultura, Manufactura y Servicios. En Pasco y Moquegua aumentaron los ocupados en Minería; en Tumbes, en Comercio.

El Índice de Precios al Consumidor (IPC) es la variable que mide la Inflación Anual. En la Figura 7 se observa el comportamiento errático de esta variable, debido al incremento de los precios en los combustibles y de los alimentos no perecibles. La inflación alcanzada en los años 2008 y 2015 estuvo fuera del 4.25%, rango meta establecido por el MEF. Sin embargo, desde setiembre del 2016 disminuyó hasta 3.34% y la tendencia para el 2017, según refiere el MEF, es que se mantenga en el rango de 3.25%, si se considera el incremento de los precios de los alimentos como efecto del Fenómeno del Niño costero (BCRP, 2017c).

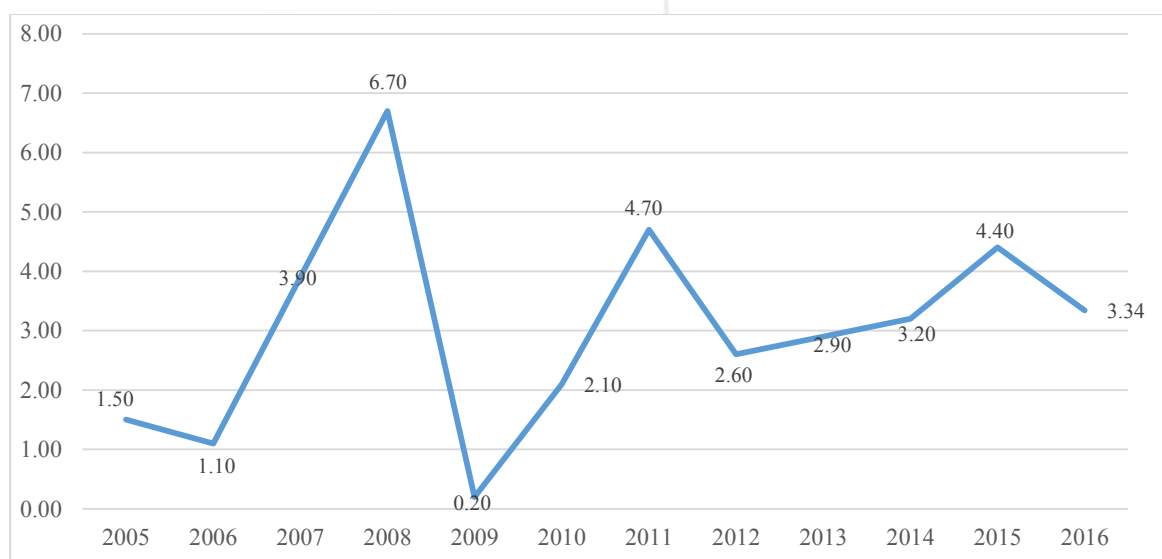


Figura 7. Evolución del Índice de Precios al Consumidor 2005 – 2016. Tomado de “Índice de precios al Consumidor (IPC),” por el BCRP, 2017c (<https://estadisticas.bcrp.gob.pe/estadisticas/series/mensuales/inflacion>).

En cuanto a la industria del turismo, el número de turistas extranjeros ha ido aumentando desde el año 2009. Asimismo, la cantidad de turistas nacionales también se ha incrementado de 12 millones, en el 2009, a más de 16 millones en el 2016 (ver Tabla 13). En la Tabla 13 se muestra la evolución del PBI Turístico desde el año 2008 hasta el año 2016, y se aprecia un crecimiento del 32.78% en el mismo lapso de tiempo. Sin embargo, esta participación en relación con el PBI total del Perú es de apenas 3.75% hasta el año 2015.

Tabla 13

Perú: Llegada de Turistas Internacionales y Turistas Nacionales

Año	Turistas del Mundo	Turistas de Sudamérica	Turistas Nacionales
2009	1'754,528	794,962	12'693,597
2010	1'949,976	1'043,895	13'075,807
2011	2'242,472	1'236,274	13'458,016
2012	2'528,373	1'405,775	13'849,207
2013	2'742,526	1'575,033	14'541,667
2014	2'824,801	1'550,406	15'268,750
2015	3'229,025	1'798,040	15'479,500
2016	3'455,057	...	16'100,228

Nota. Adaptado de “Perú: Flujo del turismo receptor y emisor,” por el Observatorio Turístico del Perú, 2017a (<http://www.observatorioturisticodelperu.com/mapas/fltuer.pdf>). “Turismo receptor proveniente de Sudamérica 1992-2015” por el Observatorio Turístico del Perú, 2017b (<http://www.observatorioturisticodelperu.com/mapas/sudamericatrhpf.pdf>). “Perú: Turismo Interno 1992-2016” por el Observatorio Turístico del Perú, 2017c (<http://www.observatorioturisticodelperu.com/mapas/tinterno.pdf>).

Tabla 14

Evolución del PBI de la Industria del Turismo y su Participación al PBI Total (En Miles de Nuevos Soles Constantes del 2007)

Años	PBI del Turismo en Miles de Nuevos Soles Constantes del 2007	Porcentaje de Participación en el PBI Nacional
2008	15'838,698	4,54
2009	13'543,411	3,84
2010	14'280,375	3,75
2011	15'234,600	3,75
2012	16'169,963	3,75
2013	17'129,513	3,75
2014	17'537,475	3,75
2015	17'975,912	3,75
2016	18,300,765	3,80

Nota. Tomado de “PBI del Turismo,” por el Observatorio Turístico del Perú, 2017d (<http://www.observatorioturisticodelperu.com/mapas/pbisturi.pdf>).

Las oportunidades que se lograron identificar son las siguientes:

- Estabilidad macroeconómica del Perú y crecimiento del PBI.

- Incremento en la llegada de turistas nacionales e internacionales.

Por otro lado, la amenaza encontrada es la siguiente:

- Cambio climático: Fenómeno El Niño.

3.3.3. Fuerzas sociales, culturales, y demográficas (S)

Para que el Perú sea un país desarrollado se debe formar personas capaces de desafiar los retos en todo nivel y que se desenvuelvan en una sociedad del conocimiento y en continuo cambio. Esta formación tiene como base a la educación. Sin embargo, en el Perú, el 46% de peruanos en promedio tiene nivel secundario completo (ver Tabla 15).

Tabla 15

Nivel de Educación del Perú Según Categorías y Niveles de Instrucción 2014 -2015 en Porcentaje

Categorías/Nivel de Instrucción	Años							
	2014				2015			
	Primaria Incompleta o menos	Secundaria Completa	Superior universitaria completa	Postgrado	Primaria Incompleta o menos	Secundaria Completa	Superior universitaria completa	Postgrado
PERÚ	8.3	45.8	12.0	1.7	8.2	46.5	12.3	1.4
Sexo								
Femenino	10.4	41.3	12.8	1.9	10.4	42.2	12.6	1.7
Masculino	6.3	50.2	11.3	1.5	6.1	50.7	12	1.1
Área								
Urbana	4.4	49.3	14.4	2.0	4.6	50.0	14.8	1.7
Rural	25.3	30.8	1.9	0.3	23.3	31.6	1.9	0.1
Nivel de pobreza								
No Pobre	4.8	48.7	14.7	2.1	5	49.5	14.9	1.7
Pobre No extremo	19.2	37.3	1.6	0.2	18.3	37.2	1.5	0.3
Pobre Extremo	38.8	18.8	0.0	0.0	35.2	20.3	0.2	0.0
Región								
La Libertad	12.2	37.5	9.6	2.7	14.6	38.3	13.2	1.8
Lima Metropolitana	1.9	55.0	15.8	2.1	2.6	54.8	16.9	1.9

Nota. Adaptado de “ Distribución de la población con edades 25-34 por máximo nivel educativo alcanzado 2011-2015 (% del total),” por el MINEDU, 2017 (http://escale.minedu.gob.pe/tendencias?p_auth=LXJS8h5t&p_p_id=TendenciasActualPortlet_WAR_tendenciasportlet_INSTANCE_90Hs&p_p_lifecycle=1&p_p_state=normal&p_p_mode=view&p_p_col_id=column-1&p_p_col_pos=1&p_p_col_count=2&_TendenciasActualPortlet_WAR_tendenciasportlet_INSTANCE_90Hs_idCuadro=373)

De acuerdo a los datos obtenidos en el informe Evolución de Pobreza Monetaria 2009-2015 - Enfoque Técnico (INEI, 2016d) 6'782,000 personas en el año 2015 eran pobres, o lo que es equivalente al 21.7% de la población. Sin embargo, si se evalúa según los resultados por Área Urbana y Rural, ese resultado es muy disperso: el Índice de Pobreza en el Área Rural fue de 45.2%; y en el Área Urbana, 14.5%.

Entre los años 2014 y 2015, la pobreza disminuyó 0.8% en ambas áreas. Las tres regiones con mayor porcentaje de pobreza son Amazonas, Cajamarca y Huancavelica, con tasas que fluctúan entre 44.7% y 51.7%. La Región La Libertad se ubica en el tercer grupo de departamentos más pobres, con una tasa de pobreza promedio de 24.8% y 29.0%. En la división por edad, la mayor incidencia de pobreza se encuentra en los niños y adolescentes. Esta situación es grave pues la falta de recursos económicos está asociada directamente con desnutrición infantil, deserción laboral y enfermedades crónicas lo que afecta a las oportunidades de desarrollo de los niños y adolescentes, hecho que los priva de un mejor futuro para ellos y sus familias.

La clasificación socioeconómica, de acuerdo a los estratos sociales en América Latina, se llevaba a cabo de acuerdo al criterio social y económico, además de relacionar a personas blancas con ingresos económicos muy altos y a las clases bajas lo contrario. Sin embargo, como consecuencia de los cambios drásticos en los últimos 30 años, esta clasificación para el Perú cambió y ahora no solamente se toma el criterio económico para clasificar a los estratos sociales; es así que, en 1996, Arellano Marketing presentó una nueva clasificación de seis estilos de vida de los peruanos basado en características propias de cada grupo (Arellano Marketing, 2014):

- Los sofisticados: Hombres y mujeres con ingresos económicos muy encima del promedio de la población, modernos educados y liberales, valoran mucho el aspecto personal.

- Los progresistas: Hombres quienes invierten en su futuro profesional y personal, en su mayoría son obreros, empleados o dueños de sus pequeñas empresas.
- Las modernas, mujeres quienes estudian y trabajan y buscan su propia realización personal, siempre van bien arregladas y les encanta salir de compras.
- Los formales/adaptados: son hombres trabajadores quienes valoran mucho el tiempo dedicado a su familia, no están pendientes de la moda, son de clase media y en su mayoría tienen trabajo como dependientes.
- Las conservadoras, mujeres dedicadas a su hogar, persiguen sobre todo el bienestar de sus hijos, van de compras especialmente a los supermercados y no están pendiente de la moda.

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

- Amplio conocimiento del nuevo perfil socioeconómico del peruano.

La amenaza que se encontró es la siguiente:

- Mayoría de la población en edad de trabajar con mínima calidad educativa.

3.3.4. Fuerzas tecnológicas y científicas (T)

Giuffra, ministro de la Producción (Como se citó en la República, 2017), señaló que la inversión en investigación, desarrollo e innovación (I+D+I) en el Perú es mínima porque es del 0.15% del PBI, cuando el promedio en Latinoamérica es de 0,70%. Por otro lado, en la Tabla 16 se visualiza que el porcentaje de personas que utilizan internet ha ido en aumento, pasaron desde el 43.5%, en el año 2010, al 49.6% ,en el año 2015 (INEI, 2017e).

El uso de Internet es importante porque la capacidad de todas las personas de crear un sitio Web y publicar o transmitir contenido ha llevado a cambios radicales en la manera de comunicarse de las personas, de informarse, de comprar y de vender productos y/o servicios (“Las tecnologías de comunicación e información y los nuevos medios,” 2017).

Tabla 16

Evolución de la Población con Acceso a Internet en Porcentaje

Ámbito geográfico	Años					
	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Área de residencia						
Urbana	43.5	44.9	47.3	48.3	49.1	49.6
Rural	9.9	10	10.4	10.9	11.5	12
Región natural						
Costa	43.3	45.5	48.8	50.1	51.8	52.2
Sierra	25.9	26.6	27.1	27.8	27.6	28.3
Selva	21.5	20.2	21.1	21.5	22.2	23.4
Región La Libertad	31.5	33.3	36.8	37.8	38.8	41.1

Nota. Tomado de “Población que accede a Internet, 2015,” por el INEI, 2017e (<http://www.inei.gob.pe/estadisticas/indicetematico/tecnologias-de-la-informacion-y-telecomunicaciones/>)

Se identificó en el presente análisis la siguiente oportunidad:

- Tendencia creciente de la población con acceso a Internet.

La amenaza que resalta en el análisis tecnológico es la siguiente:

- Baja inversión destinada a Inversión y Desarrollo.

3.3.5. Fuerzas ecológicas y ambientales (E)

Los centros arqueológicos y culturales, como la ciudadela de Chan y la Huaca del Sol y La Luna, se encuentran en situación de riesgo por los altos índices de crecimiento poblacional en sus alrededores. Además, el manejo de los desechos sólidos que generan no se maneja adecuadamente y generan contaminación del agua y del aire. La sobreexplotación de los suelos para la ampliación de tierras de cultivo genera cambios en los microclimas, lo que deja expuestos los centros arqueológicos, reservas naturales y los accesos a las playas. Sumado a ello, el fenómeno del niño deja en evidencia el inadecuado manejo y protección de los centros turísticos (Llerena, Vela, Vidal, Iñiguez & Fabiani, 2010).

La amenaza encontrada es:

- Incremento del deterioro a monumentos históricos y patrimonio cultural por el manejo de los residuos.

3.4. Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE)

La Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE) muestra las oportunidades y amenazas del industria del turismo de la Región La Libertad como resultado del análisis PESTE. Se obtuvo 12 Factores Determinantes de Éxito (FDE); de ellos, seis oportunidades y seis amenazas. Se les asignó pesos de acuerdo a la relevancia de desarrollo que tiene para la industria del turismo de la Región La Libertad. De acuerdo a D'Alessio (2015) las empresas deben responder a los factores determinantes de éxito, obtenidos después de hacer el análisis PESTE, de manera ofensiva y defensiva.

El valor ponderado conseguido es 2.14, valor menor al promedio de 2.5. Este indicador muestra que en la industria del turismo de la Región La Libertad no está respondiendo adecuadamente a las oportunidades; es decir, no se están neutralizando las amenazas que existen a la industria del turismo de la Región La Libertad (ver Tabla 17).

3.5. La Industria y sus Competidores

A continuación se analiza a Industria del Turismo y su impacto en el mundo. Como lo indica el *UNWTO Tourism Highlights* (UNWTO, 2016) el número de llegadas de turistas internacionales en el 2015 alcanzó un total de 1,186 millones, un aumento de 52 millones con respecto al año anterior, esto marca el sexto año consecutivo de crecimiento tras la crisis económica mundial de 2009. Las llegadas internacionales aumentan un 4% o más cada año desde 2010. Por otro lado, reportó que el 53% de turistas en el mundo viajaron por motivos de ocio y vacaciones, el 14% lo hicieron por negocios, y un 27% lo hicieron por motivos diversos tales como visita a familiares, motivos médicos o motivos religiosos y un 6% no especificó el motivo de su viaje.

También se destaca que en el 2015 el 54% de turistas llegaron a su destino por vía aérea, el 39% lo hizo por carretera, el 2% por tren y el 5% por vía marítima. En la misma línea

de crecimiento económico y empleabilidad según el *Travel & Tourism Economic Impact 2017 World* (WTTC, 2016) reportó que en el año 2015 la Industria del Turismo participó directamente con el 3.1% de la producción mundial de bienes y servicios, lo que se traduce en US\$ 2,229.8 billones. En cuanto al empleo, el Turismo generó 107'833,000 puestos de trabajo directos y 283'578,000 empleos indirectos en el año 2015, lo que significó el 3.6% y el 9.5% del empleo total respectivamente.

Tabla 17

Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)

Factores determinantes de éxito	Peso	Valor	Ponderación
Oportunidades			
1. Marco Legal favorable y existencia de instituciones que apoyan al turismo	0.10	3	0.30
2. Políticas que estimulan al turismo nacional (feriados largos)	0.08	2	0.16
3. Estabilidad Macroeconómica del Perú y crecimiento del PBI	0.10	3	0.30
4. Incremento en la llegada de turistas nacionales e internacionales	0.10	3	0.30
5. Amplio conocimiento del perfil socioeconómico del Peruano	0.12	3	0.36
6. Tendencia creciente de la población con acceso a Internet	0.06	2	0.12
Sub Total	0.56		1.54
Amenazas			
1. Alto nivel de corrupción en las organizaciones	0.08	1	0.08
2. Cambio climático: Fenómeno del Niño	0.07	1	0.07
3. Baja inversión destinada a Investigación y Desarrollo	0.06	1	0.06
4. Incremento de la inseguridad ciudadana	0.07	1	0.07
5. Mayoría de la población en edad de trabajar con mínima calidad educativa	0.06	2	0.12
6. Incremento del deterioro a monumentos históricos y patrimonio cultural por el manejo de los residuos.	0.10	2	0.20
Sub Total	0.44		0.60
Total	1.00		2.14

Nota. Valor 4 = Responde muy bien, 3 = Responde bien, 2= Responde promedio, 1 = Responde mal. Adaptado de "Planeamiento Estratégico: Un Enfoque de Gerencia (3era ed.)," por F. D'Alessio, 2015. Lima, Perú: Pearson

Según lo refiere el *UNWTO Tourism Highlights* (UNWTO, 2016) el creciente número de destinos nuevos y el fortalecimiento macroeconómico de países con economías emergentes propiciaron que el promedio de crecimiento anual de llegadas de turistas

internacionales desde el año 2000 al 2015 se incrementa en promedio del 3.9 % (ver Tabla 18). Para el año 2015 los ingresos por turismo mundial fueron de US\$ 1,260 billones, siendo las economías desarrolladas las que más gastaron, los países desarrollados tienen un ingreso mundial en promedio de 61.5% lo cual confirma que la mayoría de visitantes extranjeros prefieren destinos ya conocidos y desarrollados (ver Tabla 19).

Tabla 18

Llegadas de Turistas Internacionales

Ámbito	Llegada Internacional de Turistas en millones					Cuota de Mercado en % año 2015	Variación en %			Promedio de Crecimiento Anual 2000 -2015 en %
	2000	2005	2010	2014	2015		10/05	14/10	15/14	
Mundo	674	809	950	1,134	1,186	100.0	17.43	19.37	4.59	3.9
Economías Desarrolladas	424	470	516	622	653	55.0	9.79	20.54	4.98	3.3
Economías Emergentes	250	339	434	512	533	45.0	28.02	17.97	4.10	4.6
Por Regiones de OMT										
Europa	386.6	453.2	489.4	580.2	607.7	51.2	7.99	18.55	4.74	3.0
Norte	44.8	59.9	62.8	70.8	75.9	5.4	4.84	12.74	7.20	2.4
Occidental	139.7	141.7	154.4	174.4	180.0	15.2	8.96	12.95	3.21	2.4
Central/Oriental	69.6	95.3	98.9	120.2	126.6	10.7	3.78	21.54	5.32	2.9
Meridional/Mediterránea	132.6	156.4	173.3	214.8	225.2	19.0	10.81	17.95	10.81	3.7
Unión Europea - 28	330.5	367.9	384.3	454.1	478.4	40.3	4.46	18.16	5.35	2.7
Asia y el Pacífico	110.4	154.0	205.5	264.3	279.2	23.5	33.44	28.61	5.64	6.1
Nordeste	58.3	85.9	111.5	136.3	142.1	12.0	29.80	22.24	4.26	5.2
Sudeste	36.3	49.0	70.5	97.3	104.6	8.8	43.88	38.01	7.50	7.9
Oceanía	9.6	10.9	11.4	13.3	14.2	1.2	4.59	13.54	4.59	2.7
Meridional	6.1	8.2	12.1	17.5	18.3	1.5	47.56	34.43	123.17	8.4
Américas	128.2	133.3	150.2	181.9	192.6	16.2	12.68	21.11	5.88	3.7
América del Norte	91.5	89.9	99.5	120.9	127.6	10.8	10.68	21.51	5.54	3.6
El Caribe	17.1	18.8	19.5	22.3	23.9	2.0	3.72	14.36	7.17	2.4
América Central	4.3	6.3	7.9	9.6	10.3	0.9	25.40	21.52	7.29	5.0
América del Sur	15.3	18.3	23.2	29.1	30.8	2.6	26.78	25.43	5.84	5.3
África	26.2	34.8	50.4	55.3	53.5	4.5	44.83	9.72	-3.25	4.4
África del Norte	10.2	13.9	19.7	20.4	18.0	1.5	41.73	3.55	-11.76	2.6
África Subsahariana	16.0	20.9	30.7	34.9	35.4	3.0	46.89	13.68	1.43	5.4
Oriente Medio	22.4	33.7	54.7	52.4	53.3	4.5	62.31	-4.20	1.72	4.7

Nota. Basado en la clasificación del Fondo Monetario Internacional (FMI). Tomado de "Tourism Highlights 2016 Edition," por World Tourism Organization (UNWTO), 2016 (<http://www.e-unwto.org/doi/pdf/10.18111/9789284418145>).

Tabla 19

Ingresos por Turismo Internacional Global y por Visitantes (En billones de US\$ y en US\$)

Ámbito	Ingresos por Turismo Internacional en billones de US\$ a precios constantes del 2008			Cuota de Mercado Total en US\$ en % año 2015	Variación en % del Total de Ingresos en billones de US\$ a precios constantes de 2008		Ingresos por Turismo Internacional por visitante en US\$ a precios constantes del 2008		
	2013	2014	2015		2015/2014	2014/2013	2013	2014	2015
Mundo	1,197.0	1,309.0	1,260.0	100.0	-3.74	9.36	1,070.0	1,100.0	1,060.0
Economías Desarrolladas	784.0	829.0	774.0	61.5	-6.63	5.74	1,280.0	1,320.0	1,190.0
Economías Emergentes	413.0	481.0	486.0	38.5	1.04	16.46	820.0	840.0	910.0
Por Regiones de OMT									
Europa	491.7	513.5	450.7	35.8	-12.23	4.43	870.0	870.0	740.0
Norte	74.8	82.5	78.4	6.2	-4.97	10.29	1080	1,130.0	1,030.0
Occidental	167.1	173.7	146.4	11.6	-15.72	3.95	960	980.0	810.0
Central/Oriental	60.3	58.2	50.1	4.0	-13.92	-3.48	500	480.0	400.0
Meridional/Mediterránea	189.5	199.2	175.8	14.0	-11.75	5.12	930	930.0	780.0
Unión Europea - 28	405.3	427.3	373.4	29.6	-12.61	5.43	930	930.0	780.0
Asia y el Pacífico	360.7	420.1	418.3	33.2	-0.43	16.47	1450	1,430.0	1,500.0
Nordeste	184.9	238.0	236.7	18.8	-0.55	28.72	1450	1,450.0	1,670.0
Sudeste	108.2	108.1	108.3	8.6	0.19	-0.09	1150	1,100.0	1,030.0
Oceanía	42.9	44.6	41.9	3.3	-6.05	3.96	3410	3,390.0	2,940.0
Meridional	24.7	29.4	31.4	2.5	6.80	19.03	1570	1,590.0	1,720.0
Américas	264.2	288.00	303.7	24.1	5.45	9.01	1360	1,510.0	1,580.0
América del Norte	204.5	225.0	238.5	18.9	6.00	10.02	1550	1,750.0	1,870.0
El Caribe	25.4	26.7	28.1	2.2	5.24	5.12	1170	1,210.0	1,170.0
América Central	9.4	10.6	11.5	0.9	8.49	12.77	1020	1,060.0	1,120.0
América del Sur	24.9	25.7	25.6	2.0	-0.39	3.21	870	900.0	830.0
África	35.5	36.11	33.1	2.6	-8.34	1.72	610	650.0	620.0
África del Norte	10.2	10.6	8.6	0.7	-18.87	3.92	520	530.0	470.0
África Subsahariana	25.3	25.5	24.5	1.9	-3.92	0.79	660	720.0	690.0
Oriente Medio	45.2	51.6	54.4	4.3	5.43	14.16	920	970.0	1,020.0

Nota. Basado en la clasificación del Fondo Monetario Internacional (FMI). Para el año 2013 Tomado de "Tourism Highlights 2015 Edition," por World Tourism Organization (UNWTO), 2015 (<http://www.e-unwto.org/doi/pdf/10.18111/9789284416899>). Para los años 2014 y 2015 Tomado de "Tourism Highlights 2016 Edition," por World Tourism Organization (UNWTO), 2016 (<http://www.e-unwto.org/doi/pdf/10.18111/9789284418145>).

Los resultados mostrados por el *UNWTO Tourism Highlights* (UNWTO, 2016) describen el Top 10 de los principales países por llegadas e ingresos de turistas internacionales y se tiene que Estados Unidos y México son dos de los países de las Américas muy bien posicionados, sin embargo, si se analiza por ingresos, solo Estados Unidos se mantiene en el ranking con un ingreso de US\$ 204.5 billones (ver Tabla 20).

Tabla 20

Top 10 de los Principales Países por Llegadas e Ingresos de Turistas Internacionales

Ranking por País	Llegada Internacional de Turistas en Millones				Ranking por País	Billones de Dólares Americanos (US\$)			
			Variación con respecto al año anterior en %					Variación con respecto al año anterior en %	
	Años					Años			
	2014	2015	2014/2013	2015/2014		2014	2015	2014/2013	2015/2014
1. Francia	83.70	84.50	0.10	0.90	1. Estados Unidos	191.30	204.50	7.80	6.90
2. Estados Unidos	75.00	77.50	7.20	3.30	2. China	105.40	114.10	n/a	8.30
3. España	64.90	68.20	7.00	5.04	3. España	65.10	56.50	3.90	-13.20
4. China	55.60	56.90	-0.10	2.30	4. Francia	58.10	45.90	2.80	-21.00
5. Italia	48.60	50.70	1.80	4.40	5. Reino Unido	46.50	45.50	11.80	-2.30
6. Turquía	39.80	39.50	5.30	-0.80	6. Tailandia	38.40	44.60	-8.00	16.00
7. Alemania	33.00	35.00	4.60	6.00	7. Italia	45.50	39.40	3.60	-13.30
8. Reino Unido	32.60	34.40	5.00	5.60	8. Alemania	43.30	36.90	4.90	-14.90
9. México	29.30	32.10	21.50	9.40	9. Hong Kong	38.40	36.20	-1.40	-5.80
10. Federación Rusa	29.80	31.30	5.30	5.00	10. Macao	42.60	31.30	-1.10	-26.40

Nota. Basado en la clasificación del Fondo Monetario Internacional (FMI). Tomado de "Tourism Highlights 2016 Edition, por World Tourism Organization (UNWTO), 2016 (<http://www.e-unwto.org/doi/pdf/10.18111/9789284418145>).

En otro punto, el *UNWTO Tourism Highlights* (UNWTO, 2016) refiere que el gasto de los turistas extranjeros en un país es el componente clave en el ingreso de la cuenta del turismo, entonces es importante decir que en el año 2015 el mundo generó un gasto de US\$ 1,308.9 billones. El país que más gastó en sus viajes internacionales por turismo en el año 2015 fue China con US\$ 292.2 billones, básicamente porque al ser el país más poblado del planeta (ver Tabla 21).

Tabla 21

Top 10 de los Principales Países con más Gastos en Turismo Internacional

Ranking	Gastos de Turistas Internacionales en Billones de US\$		Variación en % de monedas locales		Cuota de Mercado en %	Población (millones)	Gasto Per cápita en US\$	Vuelos Internacionales	
	2014	2015	14/13	15/14	2015	2015	2015	2014	2015
1. China	234.7	292.2	n/a	26.2	23.2	1,375.0	213.0	116.6	201.9
2. Estados Unidos	105.5	112.9	7.6	7.0	9.0	322.0	351.0	68.2	73.5
3. Alemania	93.3	77.5	2.1	-0.6	6.2	82.0	946.0	83.0	..
4. Reino Unido	62.6	63.3	3.5	8.9	5.0	65.0	972.0	58.4	64.2
5. Francia	48.7	38.4	15.4	-5.6	3.0	64.0	598.0	28.2	..
6. Federación Rusa	50.4	34.9	13.7	10.0	2.8	146.0	239.0	45.9	36.8
7. Canadá	33.8	29.4	3.3	0.6	2.3	36.0	820.0	33.5	32.3
8. Corea del Sur	23.2	25.0	3.0	15.6	2.0	51.0	493.0	16.1	19.3
9. Italia	28.8	24.4	6.9	-1.4	1.9	61.0	402.0	27.2	27.5
10. Australia	26.4	23.5	-1.3	6.9	1.9	24	978	9.1	9.5

Nota. Basado en la clasificación del Fondo Monetario Internacional (FMI). Tomado de "Tourism Highlights 2016 Edition," por World Tourism Organization (UNWTO), 2016 (<http://www.e-unwto.org/doi/pdf/10.18111/9789284418145>).

Según el Análisis Porter (como se citó en D'Alessio, 2015) se desarrolló el análisis de la industria turística de la Región La Libertad. El análisis incluye los siguientes aspectos: (a) amenaza de nuevos aspirantes, (b) poder de negociación de los compradores, (c) amenaza de los productos o servicios sustitutos, (d) poder de negociación de los proveedores, y (e) rivalidad entre los competidores existentes (ver Figura 8).

De acuerdo a Porter (2015) en su libro *Ser Competitivo* mencionó que:

Si se trazan correctamente las fronteras de una industria y se delimita el espacio real de competencia, se clarificarán las causas de la rentabilidad y se dilucidará la unidad más adecuada para determinar la estrategia. Los errores en la definición de una

industria realizados por competidores representan oportunidades para definir posturas estratégicas ventajosas. (p.65)

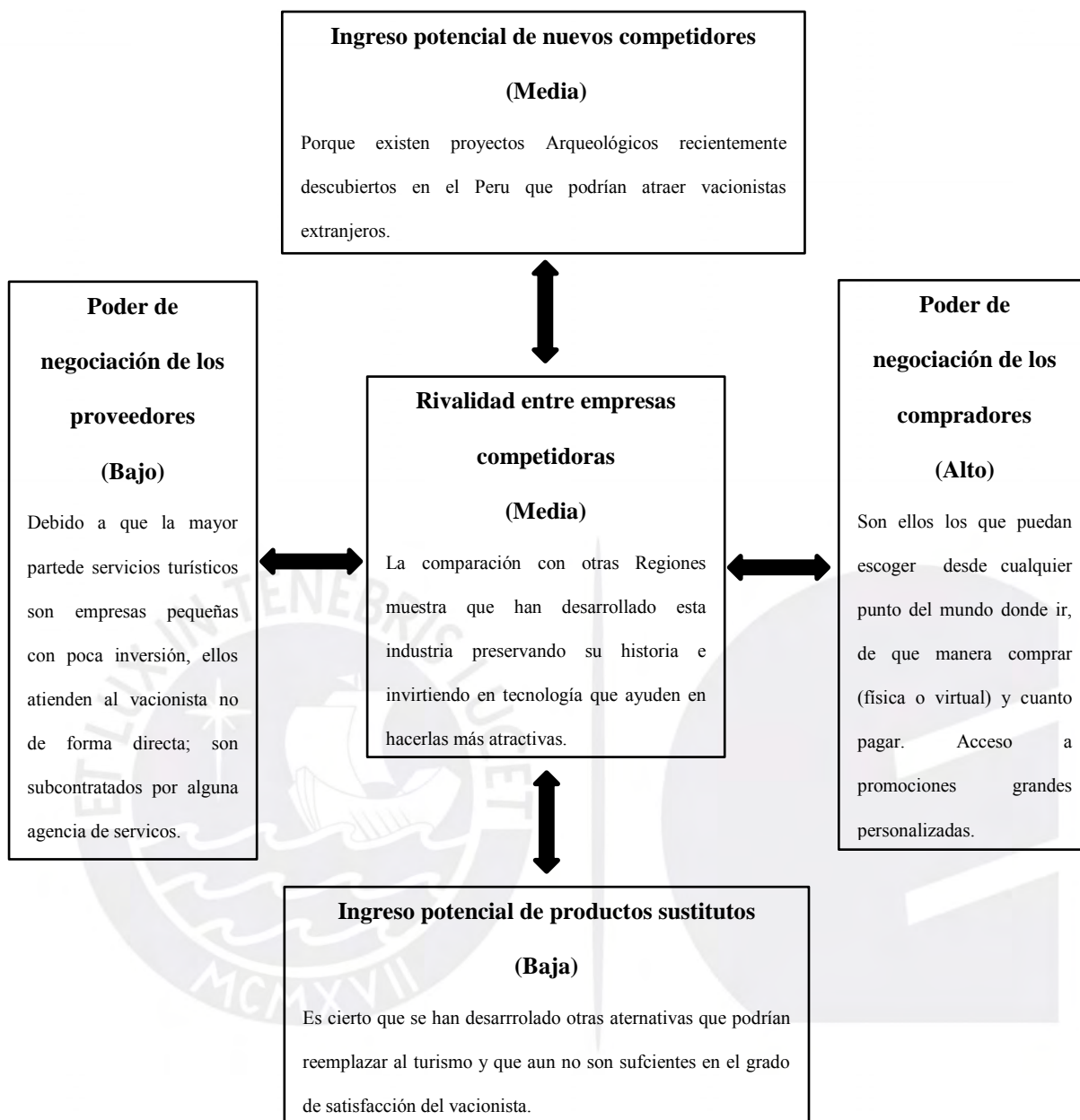


Figura 8. Las cinco fuerzas que moldean la competencia en un sector. Tomado de “Ser Competitivo: Edición actualizada y aumentada (8va ed.),” por M. Porter (2015), p. 32. Ediciones Deusto.

3.5.1. Poder de negociación de los proveedores

El poder de negociación de los proveedores es bajo debido a que la mayor parte de operadores y prestadores de servicios turísticos en el Perú son PYMES, por lo que tienen un bajo nivel tecnológico y de inversión. Dentro de estos proveedores se encuentran: transporte,

alimentación, servicios de limpieza, confección de ropa de cama, mantenimiento en general, etc. Estas empresas atienden al cliente final pero la venta, en la mayoría de los casos, es realizada por agencias de viajes mayoristas del extranjero o de Lima que subcontratan sus servicios.

Por otro lado, el MINCETUR (2016b), en el *Plan Estratégico Nacional de Turismo 2025 (PENTUR) turismo con futuro* indicó que en el rubro transporte se cubre la demanda de destinos turísticos, pero aún se percibe informalidad. Hay que agregarle la informalidad con la que operan algunos proveedores con la finalidad de ofrecer precios bajos. Este poder de negociación, se incrementa cuando se trata de productos o servicios especializados ya que se deben traer desde Lima y son más costosos. Se espera que con la puesta en marcha de este plan estratégico se creen clústeres regionales entre empresas relacionadas, de tal manera que se lleve a cabo una mejor negociación entre los productores y los empresarios.

3.5.2. Poder de negociación de los compradores

En los principales destinos del Perú existe una amplia gama de productos y servicios turísticos que van desde visitas guiadas puntuales a un centro turístico, hasta paquetes de largas estancias. La amplia información que el turista encuentra en la *web*, el uso de plataformas virtuales y redes sociales por parte de empresas y personas, hace que el comprador tenga un alto poder de negociación porque son ellos los que puedan escoger desde cualquier punto del mundo donde ir, de qué manera comprar (física o virtual) y cuánto pagar. Además, el incremento del comercio electrónico a nivel global y el aumento del uso de las transacciones *on line* hacen que los turistas realicen vía *web* una variedad de pagos por los servicios relacionados, que van desde reservar días de alojamiento en hoteles, comprar entradas a museos hasta reservar mesas en restaurantes.

3.5.3. Amenaza de los sustitutos

Pocas actividades en el mundo brindan la misma satisfacción en cuanto a diversión y emociones que el turismo. Sin embargo, se pueden considerar como sustitutos a todas las

actividades de entretenimiento o culturales que no requieren de ningún viaje fuera del lugar de origen de las personas. Se considera como sustitutos al turismo la realización de otras actividades de ocio, quedarse en casa, visitas familiares, trabajo (venta de vacaciones) y el uso avances tecnológicos en comunicación. Según Puro Marketing (2015) la tecnología ha desarrollado realidad virtual, la cual consiste en ver el destino turístico en forma de película con un dispositivo, sin necesidad de estar físicamente en el sitio arqueológico, y podría llegar a convertirse en un producto que reemplace al turismo.

3.5.4. Amenaza de los entrantes

Se considera media, porque para ingresar a competir en Turismo se requiere de potenciales atractivos culturales o naturales. En el año 2016, se hallaron los restos de una mujer de alta sociedad enterrada hace más de 4,500 años en el sitio arqueológico de Áspero, la ciudad pesquera de la civilización de Caral (Descubren personaje femenino de élite enterrado hace 4,500 años en Áspero, 2016). El conjunto arquitectónico del Gran Pajatén, ubicado en La Reserva de Biosfera Gran Pajatén es la más grande del Perú, con una superficie que excede los 2 millones de hectáreas. Esta zona, tiene como núcleo al Parque Nacional del Río Abiseo, donde se encuentra el Complejo Arqueológico del Gran Pajatén, el cual fue declarado en el año 1990 como patrimonio mixto, natural y cultural, de la humanidad por la Organización de las Naciones Unidas para la Educación la Ciencia y la Cultura [UNESCO] (Reserva de Biosfera Gran Pajatén celebra su primer año, 2017). Por lo tanto, la Región La Libertad no solo debe anticiparse a propuestas innovadoras, sino que también deberá mapear de qué manera los nuevos competidores mejorarán su zona geográfica para el aumento de turistas.

3.5.5. Rivalidad de los competidores

Se han definido como competidores de la industria turística de la Región La Libertad a: Cusco, Arequipa e Ica. De acuerdo al análisis realizado, esta rivalidad se estableció al tomar en cuenta los siguientes factores: número de visitantes, días de permanencia y gastos

por viajes (de estas tres variables depende la rentabilidad de la industria turística) (ver Tabla 22).

Tabla 22

Variables Comparativas entre La Industria Turística de La Libertad y Sus Competidores

Ítem	Regiones								
	La Libertad	Lambayeque	Cajamarca	Puno	Apurímac	Arequipa	Tacna	Ica	Cusco
Actividades Realizadas									
Visitar Sitios Arqueológicos	62%	21%	25%	34%	21%	51%	-	54%	90%
Visitar Museos	71%	58%	43%	63%	-	37%	-	39%	75%
Ir a Restaurantes	43%	42%	26%	54%	45%	39%	71%	53%	43%
Comprar Artesanías	42%	19%	18%	-	-	26%	20%	39%	46%
Visitar Iglesias, Catedrales, Conventos	32%	24%	43%	45%	41%	43%	31%	23%	52%
Ir a Centros Comerciales	31%	31%	-	-	-	27%	64%	-	18%
Pasear por parques	27%	30%	31%	36%	40%	39%	55%	25%	61%
Ir a Discotecas/Pubs	15%	19%	-	-	22	-	26%	39%	25%
Nº de Turistas									
Nacionales	1'694,490	755,347	664,228	482,188	344,519	1'436,955	417,359	1'181,751	1'055,370
Extranjeros	53,084	29,046	15,319	322,718	6,669	304,903	161,802	189,272	1'691,728
Total	1'747,574	784,393	679,547	804,906	351,188	1'741,858	579,161	1'371,023	2'747,098
Días de Permanencia	3	2	3	3	4	4	2	2	4
Gasto en Promedio por Viaje en S/.	502	471	606	838	729	645	689	657	1276
Establecimientos de Hospedaje al 2014	839	446	513	549	312	1084	365	669	1208

Nota. Adaptado de “Conociendo al turista que visita Las Regiones,” por Comisión de la Promoción de Perú para la Exportación y el Turismo [PromPerú], 2016 (<http://www.promperu.gob.pe/TurismoIN/sitio/conociendoAlTurista>).

En el periodo 2016 los ingresos provenientes de la Industria del Turismo de la Región La Libertad fué de S/ 292 millones, los ingresos de la Industria del Turismo de la Región Arequipa fué de S/ 280 millones, los ingresos de la Industria del Turismo de la

Región Ica fué de S/450 millones y los ingresos de la Industria del Turismo de la Región Cusco fué de S/ 876 millones. Tomando en consideración los ingresos reflejados por la Industria del Turismo en estas regiones, se concluye que son la competencia directa para la Industria del Turismo de la Región al Libertad.

3.6. La Industria del Turismo de la Región La Libertad y sus Referentes

Las expresiones como Región, Estado o Comunidad Autónoma son organizaciones territoriales usadas en los textos legislativos que hacen referencia a las diversas formas de organización o modelos que los Países pueden adoptar sobre la base de la relación entre sus tres elementos constitutivos: el territorio, la población y el poder (Chernichero, 2007). En base a estos se considera como referentes a la Región La Libertad a los siguientes: el Estado de México (Estados Unidos Mexicanos), en el año 2016 recibió 2'821,059 turistas extranjeros, en promedio 15.62% más que en el año 2015, y fue el principal destino turístico Latinoamericano (“Ciudad de México, urbe más visitada de Centro y Sudamérica”, 2017). El Estado Rio de Janeiro en Brasil, por ser el principal destino turístico de Sudamérica debido a la mayor cantidad de visitantes que recibe al año (Tripadvisor Perú, 2017); y a la Comunidad Autónoma de Cataluña, por ser el principal destino turístico de Europa (Listas 20, 2017).

Entre los factores que se eligieron se encuentran: la infraestructura de vías de comunicación ya que en el Estado de Rio de Janeiro, con industria del turismo más desarrollada se ha invertido mejorar la infraestructura de vías de comunicación US\$ 7.1 mil millones en estas mejoras en el año 2016 (Instituto Brasileño de Turismo [EMBRATUR], 2017). En la Comunidad Autónoma de Cataluña destaca el *Plan de Marketing del Turismo Regional*, en el cual se lleva a cabo 200 acciones de promoción, las cuales son seleccionadas sobre una base de segmentación de mercados por países y tipos de turistas. Además, el nivel de preservación y cuidado del recurso turístico se basa en un desarrollo urbanístico y sostenible, proponiendo un uso racional del territorio y del medio ambiente que haga compatible, las necesidades de crecimiento con la preservación de los recursos naturales,

paisajísticos y culturales (Ayuntamiento de Barcelona, 2010). En el Estado de México, la Secretaria de Turismo del Distrito Federal es la encargada de supervisar la elaboración del diagnóstico de necesidades de capacitación y programar temas, definir el perfil de instructores, las características de espacios de capacitación, diseñar y aplicar los instrumentos de evaluación y proponer los temas en que los jóvenes se capaciten para su posterior incorporación al mercado laboral turístico (Secretaria de Turismo de la Ciudad de México, 2017).

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

Con la finalidad de comparar apropiadamente a los competidores y a los referentes, se presenta la Matriz del Perfil Competitivo (MPC) y la Matriz del Perfil Referencial (MPR), los cuales guiaron para poder ubicar la posición competitiva en referencia a los competidores y, a la vez, trazar una línea de base para poder saber la distancia que separa de los referentes. Al seguir la teoría de D'Alessio (2015) y el análisis de las cinco fuerzas de Porter para construir ambas matrices, se establecen los Factores Claves de Éxito (FCE) con el objetivo de localizar las áreas con mayor oportunidad de mejora (ver Tabla 23 y Tabla 24).

La cantidad de turistas y la variedad de atractivos turísticos de la industria del turismo de la Región La Libertad son, según su ponderación, las mejores oportunidades de mejora, las cuales representan un potencial de crecimiento relevante frente a sus pares locales. Por otro lado, la preservación y cuidado del recurso turístico y el acceso a plataforma virtual para transacción de compra son los factores que se necesitan mejorar, y esta mejora se logrará con una apropiada inversión.

Dentro de esta evaluación no se considera la Región Lima debido a que esta región recibe de forma obligatoria el 99.9% de vuelos internacionales y el 96% de vuelos nacionales pasan de forma obligatoria por el aeropuerto Jorge Chávez; esta condiciona distorciona el análisis comparativo.

Tabla 23

Matriz de Perfil Competitivo (MPC)

Factores Clave de Éxito	Peso	La Libertad		Arequipa		Ica		Cusco	
		Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación
1. Cantidad de turistas	0.15	3	0.45	3	0.45	3	0.45	4	0.6
2. Creación de clústeres regionales.	0.10	2	0.20	3	0.30	3	0.30	3	0.30
3. Infraestructura en vías de comunicación.	0.10	2	0.20	3	0.30	2	0.20	3	0.30
4. Preservación y cuidado del recurso turístico.	0.10	1	0.10	3	0.30	2	0.20	4	0.40
5. Variedad de atractivos turísticos.	0.20	3	0.60	3	0.60	3	0.60	4	0.80
6. Recurso humano capacitado.	0.10	2	0.20	3	0.30	2	0.20	3	0.30
7. Acceso a comunicaciones virtuales.	0.10	1	0.10	2	0.20	2	0.20	3	0.30
8. Promoción de la riqueza turística regional.	0.15	2	0.30	3	0.45	3	0.45	4	0.60
Total	1.00		2.15		2.90		2.60		3.60

Nota. Valor 4 = Fortaleza mayor, 3 = Fortaleza menor, 2 = Debilidad menor, 1 = Debilidad mayor. Adaptado de “Matriz de Perfil Competitivo (MPC),” en El Proceso Estratégico: un enfoque de gerencia (3a ed.), por F. D’Alessio, 2015, p 131. Lima, Perú: Pearson.

Tabla 24

Matriz de Perfil Referencial (MPR)

Factores Clave de Éxito	Peso	Región La Libertad		Estado de México		Estado Rio de Janeiro		Regin Cataluña	
		Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación
		1. Cantidad de turistas	0.15	3	0.45	4	0.60	4	0.60
2. Creación de clústeres regionales	0.10	2	0.20	4	0.40	4	0.40	4	0.40
3. Infraestructura en vías de comunicación.	0.10	2	0.20	4	0.40	4	0.40	4	0.40
4. Preservación y cuidado del recurso turístico	0.10	1	0.10	4	0.40	4	0.40	4	0.40
5. Variedad de atractivos turísticos.	0.20	3	0.60	4	0.80	4	0.80	4	0.80
6. Recurso humano capacitado.	0.10	2	0.20	3	0.30	3	0.30	4	0.40
7. Acceso a comunicaciones virtuales.	0.10	1	0.10	3	0.30	3	0.30	4	0.40
8. Promoción de la riqueza turística regional.	0.15	2	0.30	4	0.60	4	0.60	4	0.60
Total	1.00		2.15		3.80		3.80		4.00

Nota. Valor 4 = Fortaleza mayor, 3 = Fortaleza menor, 2 = Debilidad menor, 1 = Debilidad mayor. Adaptado de “Matriz de Perfil Referencial (MPR),” en *El Proceso Estratégico: un enfoque de gerencia* (3a ed.), por F. D’Alessio, 2015, p 132. Lima, Perú: Pearson.

Como resultado de la MPC, la industria turística de la Región la Libertad obtuvo un puntaje de 2.15 de un máximo de cuatro puntos, lo que demuestra que es una industria aun débil frente a sus pares nacionales. Como resultado de la MPR, los puntajes obtenidos muestran una brecha importante entre la industria turística de la Región La Libertad y sus referentes mundiales, ya que todos ellos obtuvieron un puntaje cercano al óptimo de cuatro

puntos. Los puntajes obtenidos presentan un panorama muy ambicioso a donde la Región La Libertad apunta ya que actualmente tiene un resultado de 2.15 por debajo del promedio de 2.5.

3.8. Conclusiones

La estabilidad macroeconómica por la que atraviesa el país y la creciente promoción de la riqueza gastronómica y turística permite posicionarse de mejor forma como destino turístico atractivo. Así también, las políticas nacionales están orientadas a promover la inclusión social de personas con menores ingresos económicos, y la estabilidad política, económica y, en especial, social es vital para el desarrollo de todos los proyectos y emprendimientos turísticos. Los avances en el campo de tecnología de la información y en las formas de comunicación de las personas han logrado que la industria del turismo se tenga que adecuar para seguir compitiendo. Es importante que los competidores deban mantenerse puesto que fuerza a ser más creativos, innovadores y competitivos en el mercado. Las herramientas como la MPC y la MPR, mediante la identificación de los FCE, indican dónde se tienen que enfocar los esfuerzos para poder crear una oferta con innovadoras propuestas de destinos turísticos, con la finalidad de atraer una mayor cantidad de turistas y minimizar las brechas existentes con sus pares locales e internacionales que han logrado un desarrollo eficiente.

Capítulo IV: Evaluación Interna

4.1. Análisis Interno AMOFHIT

El análisis AMOFHIT se refiere a la auditoría interna acerca de las áreas que conforman a la industria del turismo de la Región La Libertad, mediante el cual se podrán develar sus principales fortalezas y debilidades a fin de generar estrategias capaces de capitalizar las fortalezas existentes y convertir las debilidades en fortalezas. Este análisis se realiza desde ocho puntos, los cuales son: Administración y gerencia (A), Marketing, ventas e investigación de mercado (M), Operaciones & logística e infraestructura (O), Finanzas y contabilidad (F), Recursos humanos & cultura (H), Sistemas de información y comunicación (I) y finalmente Tecnología & investigación y desarrollo (T) (D'Alessio 2015).

4.1.1. Administración y gerencia (A)

Según D'Alessio (2015) la gerencia es la encargada de manejar los aspectos estratégicos y operacionales de una organización. En el caso de la industria del turismo de La Región La Libertad, esta función es realizada por la Gerencia Regional de Comercio Exterior y Turismo (Gercetur). En la Región La Libertad existen las siguientes oficinas gubernamentales y asociaciones de gremio privados:

- Gerencia Regional de Comercio Exterior, Turismo y Artesanía de La Libertad es el organismo encargado de administrar los recursos turísticos de la Región. El objetivo primordial de este organismo es promover el desarrollo turístico de la Región a través de una administración eficaz y eficiente.
- Dirección Desconcentrada de Cultura de La Libertad, esta dirección elabora, programa, supervisa y evalúa las actividades relacionadas con la defensa, protección, restauración, investigación y conservación del patrimonio cultural mueble e inmueble registrado en el ámbito regional.

También existen asociaciones de gremios privados ligados a la industria del turismo de la Región La Libertad, y su finalidad es la de promover su desarrollo y crecimiento

sostenido. Estos gremios son:

- Cámara de Comercio y Producción de la Libertad (CAMARATRU), gremio de empresarios dedicados a promover la inversión y la competitividad de las empresas con responsabilidad social y están comprometidos con el desarrollo social y económico de la Región La Libertad.
- Cámara de Turismo Filial La Libertad (CADETUR) gremio regional adscrito a la Cámara Nacional de Turismo y dentro de su función principal es la de promover e impulsar el desarrollo de La Región La Libertad de manera responsable. Además, promueve eventos donde se promocionan diversos productos y destinos turísticos. Según la página oficial de Facebook de Cadetur de La Libertad, este organismo tiene como misión: “Trabajar eficientemente a través de la integración de los actores regionales públicos y privados, generando oportunidades y condiciones favorables que fortalezcan la demanda y oferta del sector turismo con altos estándares de calidad”. Además, posee las siguientes líneas de acción: (a) Fomentar coordinación y cooperación entre las instituciones del rubro; (b) Adhesión a convenios en ferias internacionales y vitrinas turísticas; (c) Organizar actividades que nos posicionan como destino turístico consolidado; (d) Brindar capacitación y sensibilización a los involucrados del sector; (e) Estrechar lazos de confraternidad con los representantes y gremios de otras; (f) regiones; y (g) Proponer y ejecutar proyectos sustentables para la Región.
- Asociación de Hoteles y Restaurantes (AHORA), filial la Libertad esta asociación sigue la premisa de identificar las mejoras en los servicios actualmente ofrecidos por sus socios con la finalidad que brinden a sus clientes un servicio diferenciado.
- Buró de Convenciones de La Libertad, esta comisión se estableció por iniciativa de la Cámara de Comercio de La Libertad y tendrá la importante misión de poner en

vitrina a la Región La Libertad para ser sede de los más importantes congresos, eventos y ruedas de negocios nacionales e internacionales.

Finalmente, se tiene a todos los gerentes, administradores y personal de hoteles, restaurantes lugares de diversión, servicios de transporte, operadores turísticos, agencias de viaje y demás relacionados quienes tienen la función de brindar más que servicios, experiencias de vida para los visitantes.

La fortaleza que se obtuvo es la siguiente:

- Presencia de instituciones dedicadas a la gestión y promoción de los atractivos turísticos.

La debilidad que se obtuvo es la siguiente:

- Falta de articulación entre las instituciones para la creación de clústeres regionales.

4.1.2. Marketing y ventas (M)

La función de marketing y ventas es llevada de manera conjunta por el Estado, que aporta el insumo principal para la generación de Productos Turísticos, y el sector privado. Para hacer una evaluación de la función de mercadeo es necesario analizar cada uno de los cuatro componentes del *marketing mix* que define Espinosa (2015), estos son: producto, precio, plaza y promoción.

Producto. El principal producto turístico que la Región La Libertad ofrece es La Ruta Moche, el cual es puesto en valor con apoyo de la empresa privada con la finalidad de promocionar los atractivos de la costa de la Región La Libertad como: Ciudad de Trujillo, Chan Chan, Huaca del Sol y la Luna, Huanchaco, Complejo el Brujo y Pacasmayo. En el ande liberteño destacan: los complejos arqueológicos de Marcahuamachuco y Wiracochapampa, laguna de Sausacohca, los baños termales de Yanasara y el Edén ubicados en la ciudad Huamachuco y en la ciudad Santiago de Chuco; destacan los baños termales de Cachicadan y la Casa del poeta César Vallejo. Los Festivales Internacionales de Marinera Norteña y Primavera, organizados cada año con auspicios de la empresa privada, generan

también actividades conexas como pasacalles, festival de caballos de paso, la Fiesta del Perol y el Corso Primavera de interés para el turista nacional e internacional (Perú Travel, 2017d)

Precio. El gasto promedio del turista nacional que visita la Región La Libertad es de S/507, por tres noches de estadía. El gasto promedio del turista extranjero que visita la Región La Libertad es de US\$ 1390, con una permanencia promedio de siete noches (PROMPERÚ, 2014).

Plaza. Los clientes para la industria del turismo de la Región La Libertad son los turistas nacionales y extranjeros que la visitan. Según lo publicado por el INEI (2015) estas visitas han venido en aumento de 1'346,183 turistas, en el año 2012, hasta 1'747,574, en el año 2014. PROMPERÚ (2016b) segmenta a los consumidores de servicios turísticos de la siguiente manera:

- El 56% viaja en familia
- El 40% tiene estudios superiores completos
- El 62% viaja en autobús
- El 80% viaja por vacaciones
- El 98% viaja por cuenta propia
- El 62% viaja a conocer sitios arqueológicos
- El 55% de turistas vienen de Lima
- El *Perfil del Turista Extranjero* (PROMPERÚ, 2008) que visita La Libertad es la siguiente:
 - El 52% viajan solos
 - El 47% tiene estudios superiores completos
 - El 40% se hospeda en hoteles o hostales de 1 o 2 estrellas
 - El 15% viene de Estados Unidos
 - El 66% viaja por vacaciones

- El 82% viaja por cuenta propia
- El 96% viaja a conocer sitios arqueológicos

Promoción. La publicidad se realiza mediante trípticos repartidos por las agencias de viajes en los hoteles, aeropuertos o empresas de transporte terrestre. Los empresarios no utilizan marketing digital para promocionar a los atractivos turísticos de la Región, las páginas web que existen son básicas. Sólo existe una plataforma virtual amigable que incluye todos los datos para visitas de turistas y es: ¿Y tú que planes?, operada por PROMPERU. Tampoco se cuenta con una marca distintiva propia de la Región. (Seminario, 2017).

Las fortalezas que se obtuvieron son la siguiente:

- Variedad de atractivos turísticos
- Conocimiento del perfil del turista nacional y extranjero

Las debilidades obtenidas son las siguientes:

- Falta de un plan de marketing que promueva el turismo regional.

4.1.3. Operaciones y logística. Infraestructura (O)

La infraestructura de carreteras en el Perú la conforma la Red Vial Nacional, y el ente del gobierno encargado de su mantenimiento es el Ministerio de Transporte y Comunicaciones (MTC). En la Región La Libertad se había pavimentado 524.37 kilómetros hasta el año 2012, y faltaba por pavimentar 719.58 kilómetros. En cuanto a la Carretera Longitudinal de la Sierra, hasta el año 2012 se pavimentaron 2,124.38 kilómetros, y faltan aun 927.7 kilómetros. Finalmente, en cuanto a la Carretera Longitudinal de la Selva, hasta el año 2012 se pavimentaron 1,048.04 kilómetros, y faltan aún 470.14 kilómetros (MTC, 2012) (ver Figura 9).

En cuanto al transporte aéreo, solamente opera un aeropuerto administrado por la Asociación de Aeropuertos del Perú (ADP), capitán FAP. Carlos Martínez de Pinillos, ubicado en el distrito de Huanchaco de la provincia de Trujillo. Este aeropuerto tiene

servicios regulares hacia la ciudad de Lima prestado por las empresas: LATAM Airlines, Avianca, y LC Perú. El MTC planea invertir S/190 millones para la compra de terrenos y ampliar la infraestructura actual del aeropuerto (MTC, 2016)



Figura 9. Nuevos Corredores Viales de La Libertad.

Tomado de “La Libertad: Camino al Desarrollo,” por el MTC, 2016

(file:///C:/Users/COMPUTER%20EXPRESS/Desktop/tesis%20turismo/La%20Libertad.pdf).

Según MINCETUR (2016a) la Región La Libertad cuenta con 981 hospedajes entre clasificados y no clasificados, y predominan los de dos y tres estrellas. La tasa neta de ocupabilidad de habitaciones es de 33%. Según estos indicadores, se puede inferir que actualmente existe capacidad ociosa que haría viable un aumento significativo en el número de visitantes por turismo en la Región La Libertad.

Las constantes invasiones y el arrojado de basura, entre otros actos, hicieron que Chan Chan fuera inscrita por la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO) como patrimonio en peligro. Asimismo, la basura arrojada en la

entrada del camino al Complejo huaca de la Luna da un espectáculo paupérrimo para los turistas. El balneario de Huanchaco también sufre de las consecuencias del mal manejo de los desperdicios, ya que actualmente Trujillo no cuenta con un sistema de drenaje adecuado (La Libertad: Contaminan complejo arqueológico Chan Chan, 2013)

Las fortalezas que se obtuvo son las siguientes:

- Disponibilidad de vuelos directos continuos desde Lima hacia la Región de La Libertad.
- La infraestructura para Alojamiento, cuenta con una tasa de ocupabilidad neta de 33%.

Las debilidades que se obtuvo son las siguientes:

- Existe limitada infraestructura en vías de comunicación (carreteras) y servicios de vuelos interregionales.
- Insuficiente preservación y cuidado del recurso turístico.

4.1.4 Finanzas y contabilidad (F)

El turismo es una de las principales industrias generadores de divisas en todos los países del mundo y el Perú no es ajeno a este dato: en la Tabla 25 se visualiza los ingresos por divisas generados por la industria del turismo desde el año 2007 hasta el 2015. En este aspecto, las divisas de la Región La Libertad por concepto de turismo han ido en aumento desde el año 2007 hasta el año 2014. Este crecimiento obedece a las mayores visitas de turistas nacionales y extranjeros como consecuencia de la promoción internacional de la Ruta Moche. Sin embargo, en el año 2015, los ingresos por concepto de turismo en la Región La Libertad disminuyeron en US\$ 56 millones..

En la Región La Libertad el Estado se encarga solamente de la conservación del Complejo Arqueológico Chan Chan, mediante la unidad ejecutar N° 006 y de los monumentos de Marcahuamachuco y Wiracochapamapa (Ministerio de Cultura, 2017b).

Tabla 25

Ingreso de Divisas por el Turismo al Perú y a la Región La Libertad Desde el 2007 al 2015
(Expresado en Mills. US\$)

Año	N.º de Visitantes al Perú	Ingreso de Divisas Perú		N.º de visitantes a la Región de La Libertad	Ingreso de Divisas Región la libertad
		Total	Per cápita		
		(Mills. US\$)	\$		
	Entrada			Entrada	(Mills. US\$)
2007	1'916, 400	2 007	1047	923,856	968
2008	2'057, 620	2 396	1164	994 ,516	1,158
2009	2'139, 961	2 440	1140	1'081,372	1,233
2010	2'299, 187	2 475	1076	1'158,156	1,247
2011	2'597, 803	2 814	1083	1'220,463	1,322
2012	2'845, 623	3 073	1080	1'376,436	1,486
2013	3'163, 639	3 925	1241	1'863,263	2,312
2014	3'214, 934	3 908	1216	1'948,490	2,369
2015	3'455, 709	4 151	1201	1'925,267	2,313

Nota. Para el Ingreso de Divisas Totales de Perú, tomado de “Compendio Estadístico Perú 2016”, por el INEI, 2016b, p. 1415. Lima, Perú; Ed. Para la Región La Libertad adaptado de “La Libertad, Compendio Estadístico” por el INEI, 2016a, p. 367. Lima, Perú: Ed.

El desarrollo de la industria del turismo en la Región La Libertad se encuentra básicamente en manos de empresas privadas como: El Club Libertad, La Fundación Wiese, La Fundación Backus, Club de Leones, Emtrafesa, etc. Lo que genera que la mayoría del presupuesto de gastos para la organización de festivales y de conservación de monumentos históricos esté en manos de los privados. El esfuerzo en conjunto realizado por el MINCETUR, el Ministerio de Cultura y las empresas privadas ha logrado que el número de turistas se incremente y con ello también se incremente el número de divisas (Seminario, 2017).

La fortaleza que se obtuvo es la siguiente:

- Incremento en la cantidad de turistas

4.1.5. Recursos humanos (H)

En la mayoría de las provincias de la Región La Libertad hay una mejora de la inscripción de los niños y niñas al sistema educativo básico, a excepción de las provincias de

Pataz y Santiago de Chuco; sin embargo, la calidad de educación impartida es mínima. Las causas principales de la baja calidad educativa básica regular en el Perú son: alto nivel de dispersión y aislamiento en la zona rural, pobreza, desnutrición, falta de estimulación temprana, culturas ágrafas, analfabetismo, entre las más importantes. Esta baja calidad educativa se traslada al nivel superior ya que la oferta de servicio educativo que brinda el Estado no es de calidad debido principalmente a: docentes con inadecuado desempeño, la falta de acceso a información y materiales pertinentes, inadecuadas condiciones físicas (infraestructura, materiales, equipamiento, mobiliario) y un modelo ineficiente de gestión educativa (Gobierno Regional de La libertad, 2010).

Uno de los esfuerzos del gobierno por mejorar la calidad de educación superior es la nueva Ley Universitaria, que en su artículo 45 señala que para obtener el grado de bachiller es necesario acreditar el conocimiento de un idioma extranjero, de preferencia el idioma inglés. Sin embargo, al ser este un estudio fuera de la estructura curricular, los estudiantes optan por hacerlo en instituciones que no ofrecen la garantía de aprendizaje.

La debilidad que se obtuvo es la siguiente

- Recurso humano poco capacitado

4.1.6. Sistemas de información y comunicaciones (I)

Las empresas no tienen otra opción que usar Internet como medio de comunicación si quieren mantenerse competitivas. La tecnología de Internet entrega mejores oportunidades a las empresas para construir diferentes estrategias de posicionamiento en el mercado. El Internet ha creado nuevas industrias, las subastas en línea y los mercados digitales. En Internet los compradores pueden, a menudo, cambiar de proveedores con solo hacer clics, y en las nuevas tecnologías *Web* las empresas y personas usan el sistema de *PayPal* (pagando compañero) para comprar *online*, y las billeteras electrónicas facilitan las transacciones comerciales sin necesidad de dar a conocer el número de tarjeta de crédito (Porter, 2015).

El MTC informó que en el Perú el desarrollo del uso de Internet aun es bajo, ya que

actualmente el Perú ocupa el puesto 100 de un total de 177 países que integran el Índice de Desarrollo de las Tecnologías de Información y Comunicación (TIC). El indicador de Perú es de 4,23 puntos, por debajo de México (4,45 puntos), Colombia (4,98 puntos) y Chile (6,11 puntos). Lo cual genera que el acceso a las plataformas virtuales para transacciones de compra aún se vean limitadas. Para mejorar esta posición, el Estado hace esfuerzos por mejorar la conectividad y reducir la brecha de penetración al interior del país (“Perú en puesto 100 de 177 países con uso y acceso a Internet”, 2017).

La debilidad que se obtuvo es la siguiente

- Falta de plataforma virtual para transacción de compra.

4.1.7. Tecnología e investigación y desarrollo (T)

El gasto en tecnología e inversión y desarrollo para el Perú en el año 2015 fue de 517.5 millones de soles, mayor en 79 millones en comparación con el año 2014, pero aun es insuficiente. En la Región la Libertad se gastó 7.4 millones de soles en este rubro, lo que significa un 1.4% del gasto total. Los actuales operadores turísticos no cuentan con modernos sistemas informáticos para que el vacacionista pueda realizar el proceso de compra *on line* y la gestión de un paquete turístico. Actualmente, Promperú, en su página Perú Travel, orientada al turista extranjero, ofrece información por Región y por servicios de turismo por separado. El 32% de desarrollo de proyectos en I+D lo realizan las universidades privadas con el objetivo de que sus alumnos desarrollen *startups* orientadas a diferentes rubros y utilicen las nuevas tecnologías en comunicación para desarrollarlas. El gasto en proyectos de desarrollo de I+D, es importante porque se orienta a elaborar o mejorar nuevos productos y procesos con la finalidad de diversificar la economía y ser un país más competitivo a nivel global mediante el aumento de la productividad (Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología [CONCYTEC], 2016).

La fortaleza que se obtuvo es la siguiente:

- La inversión por parte de las universidades privadas en *startups*

4.2. Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI)

La Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI) resulta de la evaluación AMOFHIT, y tiene como finalidad identificar a las Fortalezas y Debilidades que afronta la industria del turismo de la Región La Libertad. Se encontraron en total 15 Factores Determinantes de Éxito (FDE), de los cuales ocho son fortalezas y siete son debilidades. Luego de realizar el análisis, se obtuvo un puntaje de 2.04, valor por debajo del 2.5 que es el promedio (ver Tabla 26). Este resultado, indica la industria del turismo de la Región La Libertad, presenta mayores debilidades que fortalezas, por lo tanto se debe empezar trabajar para fortalecer a la industria.

Tabla 26

Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)

Factores Determinantes de Éxito	Peso	Valor	Ponderación
Fortalezas			
1. Presencia de instituciones dedicadas a la gestión y promoción de los atractivos turísticos	0.08	3	0.24
2. Variedad de atractivos turísticos	0.15	3	0.45
3. Incremento en la cantidad de turistas	0.09	3	0.27
4. Conocimiento del perfil del turista nacional y extranjero	0.06	3	0.18
5. Disponibilidad de vuelos directos continuos desde Lima hacia la Región de La Libertad.	0.05	4	0.20
6. La infraestructura para alojamiento cuenta con una tasa de ocupabilidad neta de 33%	0.06	3	0.18
7. Inversión por parte de las universidades privadas en startups	0.06	3	0.18
Subtotal	0.55		1.28
Debilidades			
1. Falta de articulación entre las instituciones para la creación de clústeres regionales.	0.06	2	0.12
2. Falta de un plan de marketing que promueva el turismo regional.	0.07	2	0.14
3. Existe limitada infraestructura en vías de comunicación (carreteras) y servicios de vuelos interregionales.	0.08	2	0.16
4. Recurso humano poco capacitado.	0.10	2	0.20
5. Insuficiente preservación y cuidado del recurso turístico.	0.07	1	0.07
6. Falta de plataforma virtual para transacción de compra.	0.07	1	0.07
Subtotal	0.45		0.76
Total	1.00		2.04

Nota. Valor: 4 = Fortaleza mayor, 3 = Fortaleza menor, 2= Debilidad menor y 1 = Debilidad mayor. Adaptado de “Matriz de evaluación de los Factores Internos (MEFI),” en El Proceso Estratégico: un enfoque de gerencia (3ª ed.), por F. D’Alessio, 2015, p. 185. Lima, Perú: Pearson

4.3. Conclusiones

La industria turística de la Región La libertad internamente presenta fortalezas, las cuales no se están aprovechando al 100% para enfrentar las debilidades. Los empresarios deben poner especial énfasis en desarrollar nuevos productos y destinos turísticos, al utilizar los recursos naturales, culturales y arqueológicos que la Región La Libertad posee. Asimismo, la Cámara de Comercio y Producción de la Libertad, a través del Buró de Turismo, debe empezar a promocionar a la Región La Libertad como principal destino turístico del Norte del Perú. Además, los gremios privados deben de trabajar de manera articulada, con la finalidad de crear clústeres comerciales que protejan a la Industria del Turismo de la Región La Libertad. Finalmente, se debe potencializar el uso Internet hacia la gestión del desarrollo de la industria turística.



Capítulo V: Intereses de la Industria del Turismo para la Región La Libertad y

Objetivos a Largo Plazo

En este capítulo se analizan los intereses, potencial organizacional y los principios cardinales de la industria del turismo de la Región La Libertad según el Análisis Tridimensional de Hartman (1957/193, como se citó en D'Alessio, 2015), también se definen los Objetivos a Largo Plazo de la Industria del Turismo de la Región La Libertad y las estrategias que finalmente lleven al logro de la Visión planteada en el Capítulo II.

5.1. Intereses de la Industria del Turismo de la Región La Libertad

Los intereses organizacionales son los fines que la Industria del Turismo de la Región La Libertad pretende alcanzar para llegar a tener éxito dentro de un mercado cada vez más competitivo y estos son:

- Incrementar el ingreso de divisas por Industria del Turismo, se logrará con el incremento en la llegada de turistas, con la extensión de sus días de pernoctación y el aumento de sus gastos; para lograrlo se desarrollarán productos turísticos innovadores, nuevos destinos turísticos y nuevas actividades de diversión y entretenimiento.
- Incrementar la rentabilidad de la Industria del Turismo, se logrará con un efectivo manejo de los recursos financieros y humanos, usando la tecnología para minimizar costos de ventas, estableciendo alianzas estratégicas entre empresas del mismo rubro con otras regiones para ganar mercado y terciarizar cuando sea posible.
- Aumentar el número de empleos formales de la Industria del Turismo, se crearán nuevos puestos de trabajo formales con lo que contribuirán al desarrollo social de la comunidad. Además con una buena gestión de capacitación, las personas llegaran a elevar su productividad y los empresarios llegarán a conseguir mejores índices de rentabilidad.

5.2. Potencial para la Industria del Turismo de la Región La Libertad

Mediante el análisis se determinó el factor geográfico de la Región La Libertad es una fortaleza, ya que en su superficie de 25,500 km² se extiende una gran diversidad geofísica, siendo la única Región del país que contiene las zonas naturales de Costa, Sierra y Selva (BCRP, 2016).

Tiene una variedad de microclimas y reservas naturales para desarrollar el turismo. Además, la Región La Libertad tiene un gran potencial por su riqueza de danzas típicas de costa y sierra, festividades religiosas, gastronomía, variedad de recursos culturales y arqueológicos (BCRP, 2016).

La Industria del Turismo de la Región La Libertad, se ha convertido en un factor clave para el desarrollo económico y social de la Región, generando ingresos por US\$ 2,313 millones en el año 2015, ingreso que ha venido en crecimiento desde el año 2007. En cuanto al empleo la tasa de ocupación al primer semestre del año 2016 es 96.4% y el porcentaje de desempleo es de 3.6%. La Región La Libertad tiene un promedio de ingreso per cápita de S/1,423.00 y se ubica en la posición 10 de 24 regiones (INEI, 2015). La estabilidad económica es una fortaleza para la Industria del Turismo de la Región La Libertad.

En cuanto a desarrollo tecnológico para la Industria del Turismo de la Región la libertad, es bastante limitado. Recién en Julio del año 2017, mediante convenio entre la Cámara de Comercio y Producción de la Libertad (CAMARATRU) y la Universidad Nacional de Trujillo (UNT) se ha firmado un convenio para apoyar el desarrollo tecnológico empresarial. Este convenio inicia para los empresarios de la industria del calzado y posteriormente se ampliará hacia nuevos sectores (CAMARATRU, 2017).

Al no priorizar en la firma del convenio a los empresarios ligados al rubro turístico, se considera a este punto como una debilidad en la que se debe trabajar de manera urgente ya que se podría estar desaprovechando los compradores que realizan sus planes básicamente por la web.

5.3. Principios Cardinales para la Industria del Turismo en la Región La Libertad

Los cuatro principios cardinales a analizar son los siguientes: (a) las influencias de terceras partes, (b) lazos pasados y presentes, (c) contrabalance de interés y, (d) la conservación de los enemigos (D'Alessio, 2015).

Influencia de terceras partes. La Región de La Libertad mantiene una estrecha relación comercial de ida y vuelta en primer lugar con Lima, además tiene relaciones comerciales con las Regiones de Lambayeque, Cajamarca, Piura, Tumbes y la Región de la Selva Norte. De manera interna, mantiene relaciones comerciales con las provincias de: Chepén, Ascope, Virú, Sánchez Carrión y Otuzco.

En cuanto al desarrollo de la Industria Turística, influyen actividades de otros sectores e industrias complementarias y relacionadas como por ejemplo: (a) incremento del arribo de turistas, (b) mejora de la calidad de servicios, (c) mejora en la calidad de la infraestructura, (d) reducción de la pobreza, (e) generación de empleo, (f) revalorización y preservación de la identidad, (g) cuidado del medioambiente, y (h) diversificación de los servicios.

Lazos pasados y presentes. En lo que respecta al turismo interno, los vacacionistas peruanos salen principalmente de Lima, que es la principal emisora de turistas ya que sus 10 millones de habitantes, aproximadamente 3.7 millones viajan siendo los destinos favoritos las regiones como Ica, Arequipa y La Libertad. Estas regiones siempre han competido internamente por ser la segunda Región más importante del país desarrollándose en industrias como: turismo, comercio y minería.

En Arequipa, el presente año se realizará la Feria Macroregional Sur, Hay Festival hasta el 2018, la 33° Convención Minera-Perumin 2017 y del Encuentro Latinoamericano de Geoparques. Mediante un trabajo articulado están trabajando para convertir al turismo en una política regional. Todos los años el tradicional y colorido Corso de la Amistad con motivo del aniversario de fundación española de la ciudad de Arequipa; en esta celebración participan

delegaciones de otros países. En la apertura del XVI Foro de la Mujer 2017, organizado por la Cámara de Comercio de Lima (CCL), destacó que en las regiones se observa una participación mayoritaria de las mujeres con el 55%. Este es un indicador importante en la economía porque estamos hablando de negocios creados por mujeres emprendedoras, que registran mayor presencia en las regiones: Lima, La Libertad, Arequipa.

Contrabalance de los intereses. Las regiones competidoras, a pesar de tener intereses comunes vienen actuando de forma desarticulada y desintegrada, cada una de ellas con sus propias políticas. El incremento económico constituye una oportunidad para el desarrollo de empresas de todos los rubros con el consecuente beneficio para los inversionistas y la Región. La promoción de la *Ruta Moche* es beneficioso para La Libertad y Lambayeque. Sin embargo, aún es necesaria mayor inversión en publicidad y marketing, con la finalidad que los turistas que llegan al Perú a conocer Machu Picchu, tengan la opción de conocer los atractivos turísticos de la Región La Libertad.

Conservación de los enemigos. En la Región La libertad se tienen identificados importantes atractivos turísticos que compiten con el ícono turístico del Perú más importante: Machu Picchu, y la ciudad de Lima como puerta de entrada al país; además, mantiene rivalidad con las regiones de Ica, Arequipa y Cusco. Entonces, se hace necesario evaluar que estrategias están aplicando estas regiones para atraer más turistas, esto con la finalidad de superarlas y conseguir el despegue turístico de la Región La Libertad. Esto generará un proceso de cambio constante en las otras Regiones y la rivalidad se incrementará, el fin es ser una Industria más competitiva.

5.4 Matriz de Intereses para la Industria de Turismo de la Región La Libertad (MIO)

Sobre el análisis de los intereses estudiados, se construyó la Matriz de Intereses Organizacionales (MIO). Estos son los intereses que la Industria del Turismo de la Región La Libertad busca alcanzar para tener éxito en el mercado donde compite y están de acuerdo con la visión formulada en el Capítulo II del presente documento (ver Tabla 27).

Tabla 27

Matriz de Intereses para la Industria Turística en la Región La Libertad

Interés de la Industria	Intensidad del Interés		
	Vital (Peligroso)	Importante (Serio)	Periférico (Molesto)
1. Incrementar el ingreso de divisas.	Cusco, (Arequipa)	Ica, (Puno)	Lambayeque, Cajamarca (Piura)
2. Incrementar la rentabilidad.	Cusco, (Arequipa)	Ica, (Puno)	
3. Aumentar el número de empleos formales.		Cusco, Arequipa Ica.	Cajamarca, Lambayeque

Nota. Los intereses opuestos se señalan entre paréntesis (). Adaptado de “El Proceso Estratégico: un enfoque de Gerencia (3ed),” por F. D’Alessio, 2015. Lima, Perú: Pearson.

5.5 Objetivos de Largo Plazo

En esta sección se detallan los objetivos a largo plazo que se han creado sobre la base de los intereses establecidos en la Industria del Turismo de la Región la Libertad. Estos se presentan a continuación:

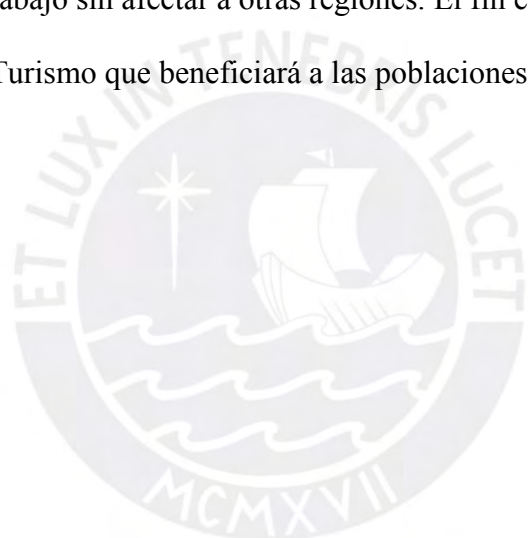
Objetivo de largo plazo 1 (OLP1). El año 2027, el ingreso de divisas por la Industria del Turismo de la Región La Libertad será de US\$ 6,600 millones. En el año 2015 fué de US\$ 2,300 millones.

Objetivo de largo plazo 2 (OLP2). El año 2027, la rentabilidad de la Industria del Turismo de la Región La Libertad será de 30%. El periodo 2015 se registró una rentabilidad del 20%.

Objetivo de largo plazo 3 (OLP3). El año 2027, el número de empleos formales de la Industria del Turismo de la Región La Libertad será de 50,000. En el año 2014 fué de 33,000 empleos.

5.6. Conclusiones

El potencial con el que cuenta la Industria del Turismo de La Región La Libertad, es una de las fortalezas más importantes que tiene ésta, las mismas que marcan una diferenciación con respecto a sus competidores. Deben ser los peruanos los primeros en conocer todo lo que ofrece la Región La Libertad; además, se debe tener en cuenta que una parte muy importante de los visitantes a los destinos turísticos proviene del exterior. Es por ello que la creación de nuevos productos y destinos turísticos al utilizar la variedad de recursos naturales, culturales y arqueológicos ayudará al incremento de la cantidad de turistas nacionales y extranjeros. Al fortalecer estas ventajas competitivas se puede lograr el incremento en la cantidad de gasto y tiempo de permanencia, generación de nuevos puestos de trabajo sin afectar a otras regiones. El fin es tener un crecimiento sostenido de la Industria del Turismo que beneficiará a las poblaciones cercanas al atractivo turístico.



Capítulo VI: El Proceso Estratégico

6.1. Matriz de Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA)

D'Alessio (2015) señaló que la matriz FODA es probablemente la herramienta más importante y conocida dentro de las implementaciones de estrategias, ya que abarca un análisis general tanto de manera interna (Fortalezas y Debilidades) como en forma externa (Amenazas y Oportunidades). El análisis FODA de la Industria del Turismo de la Región La Libertad posibilita crear una variedad de estrategias que llevarán al cumplimiento de los objetivos a largo plazo y de la visión establecida. Como resultado se establecieron 17 estrategias (ver Tabla 28).

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

En el resultado de la matriz PEYEA (ver Tabla 29), se puede comprobar que la Industria Turística de la Región La Libertad se encuentra situada en el cuadrante conservador. El crecimiento es lento, tiene una ventaja competitiva sin embargo actualmente minimizan el riesgo por el mismo escenario en el que se encuentra el país (ver Figura 10). El resultado de esta matriz muestra las capacidades que tiene la organización para capitalizar sus fortalezas y oportunidades y evitar las debilidades y amenazas, respectivamente.

Como producto de la implementación de desarrollo de producto, desarrollo de mercado, penetración de mercado, diversificación horizontal, diversificación concéntrica, las estrategias seleccionadas son:

- FO1. Desarrollar nuevos destinos y productos turísticos
- FO2. Identificar y desarrollar nuevos mercados turísticos
- FO3. Penetrar en el mercado de turistas limeños
- FO4. Penetrar en el mercado internacional de turistas estadounidenses y chinos
- FO5. Desarrollar aplicaciones orientadas a la promoción de los recursos turísticos
- FA3. Establecer en conjunto con el gremio privado un plan anual de prevención de

Tabla 28

Matriz FODA para la Industria del Turismo en la Región La Libertad

	Fortalezas	Debilidades
MATRIZ FODA DE LA INDUSTRIA DEL TURISMO DE LA REGION LA LIBERTAD	1. Presencia de instituciones dedicadas a la gestión y promoción de los atractivos turísticos. 2. Variedad de atractivos turísticos. 3. Incremento en la cantidad de turistas. 4. Conocimiento del perfil del turista nacional y extranjero. 5. Disponibilidad de vuelos directos continuos desde Lima hacia la Región de La Libertad. 6. La infraestructura para Alojamiento cuenta con una tasa de ocupabilidad neta de 33%. 7. Inversión por parte de las universidades privadas en startups.	1. Falta de articulación entre las instituciones para la creación de clústeres regionales. 2. Falta de un plan de marketing que promueva el turismo regional. 3. Existe limitada infraestructura en vías de comunicación (carreteras) y servicios de vuelos interregionales. 4. Recurso humano poco capacitado. 5. Insuficiente preservación y cuidado del recurso turístico. 6. Falta de plataforma virtual para transacción de compra.
Oportunidades	FO: EXPLOTE	DO: BUSQUE
1. Marco Legal favorable y existencia de instituciones que apoyan al turismo	FO1: Desarrollar nuevos destinos y productos turísticos (F1,F2,F3,F4,F5,F6,F7,O1,O2,O3,O4,O5,O6)	DO1. Integrar a empresas del mismo rubro para ser más competitivos (D1,D4,O1,O3,O4,O5,O6)
2. Políticas que estimulan al turismo nacional (feriados largos)	FO2: Identificar y desarrollar nuevos mercados turísticos (F1,F2,F3,F4,F5,F6,F7,O1,O2,O3,O4,O5,O6)	DO2: Integrar a la empresa privada y a las universidades para el Desarrollo de la "Marca La Libertad" (D1,D2,D5,D6,O1,O3,O4,O5,O6)
3. Estabilidad Macroeconómica del Perú y crecimiento del PBI	FO3: Penetrar en el mercado interno de turistas limeños (F1,F2,F3,F4,F5,F6,F7,O1,O2,O3,O4,O5,O6)	DO3. Capacitar y formar a todo el recurso humano necesario (D4,D5,O1,O3,O4,O5,O6)
4. Incremento en la llegada de turistas nacionales e internacionales	FO4: Penetrar en el mercado internacional de turistas estadounidenses y chinos (F1,F2,F3,F4,F5,F6,F7,O1,O2,O3,O4,O6)	DO4. Impulsar la conectividad interregional aérea para facilitar la llegada de más turistas (D6,O1,O3,O4,O6)
5. Amplio conocimiento del nuevo perfil socioeconómico del peruano	FO5: Desarrollar aplicaciones orientadas a la promoción de los recursos turísticos (F1,F2,F3,F4,F7,O4,O5,O6)	
6. Tendencia creciente de la población con acceso a Internet		
Amenazas	FA: CONFRONTE	DA: EVITE
1. Alto nivel de corrupción en las organizaciones	FA1. Establecer alianzas entre universidades y empresas privadas para el otorgamiento de becas en materia de Investigación y Desarrollo (F1,F5,F7,A2,A3,A5,A6)	DA1. Desarrollar programas de educación técnica con énfasis en la enseñanza del idioma Inglés y en el uso de las herramientas tecnológicas (D4,D5,D6,A3,A4,A5,A6)
2. Cambio climático: Fenómeno del Niño	FA2. Establecer en conjunto con el gremio privado un plan anual de seguridad para turistas. (F1,A1,A4)	DA2. Establecer alianzas entre las universidades particulares y el gremio privado para mejorar los servicios de mantenimiento y conservación de monumentos (D1,D5,A2,A5,A6)
3. Baja inversión destinada a Investigación y Desarrollo	FA3. Buscar sinergias con el gremio privado para elaborar un plan anual de prevención de desastres naturales (F1,F2,F7,A1,A4)	DA3. Incentivar la asociación entre pequeños empresarios y/o emprendedores basada en los principios éticos (D1,D5,A1)
4. Incremento de la inseguridad ciudadana	FA4. Formular programas de mejora de la calidad educativa e identidad cultural por parte de grupos inversores. (F1,F2,F5,F7,A3,A5,A6)	
5. Mayoría de la población en edad de trabajar con mínima calidad educativa	FA5. Desarrollar programas de patronato para la conservación de monumentos históricos y patrimonio cultural a través de la inversión privada. (F1,F2,F7,F5,A2,A3,A4,A5,A6)	
6. Incremento del deterioro a monumentos históricos y patrimonio cultural por el manejo de los residuos.		

Nota. Adaptado de *El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia* (3ª ed., p. 270), por F. D'Alessio, 2015, México D. F. México: Pearson.

Tabla 29

Matriz PEYEA para la Industria del Turismo en la Región La Libertad

A. Calificación de los Factores Determinantes de la Fortaleza Financiera (FF)								Valor				
Posición Estratégica Interna	1. Retorno de la inversión	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	4	
	2. Apalancamiento	Desbalanceado	0	1	2	3	4	5	6	Balanceado	2	
	3. Liquidez	Desbalanceada	0	1	2	3	4	5	6	Sólida	4	
	4. Capital requerido versus capital disponible	Alto	0	1	2	3	4	5	6	Bajo	3	
	5. Flujo de caja	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	3	
	6. Facilidad de salida del mercado	Difícil	0	1	2	3	4	5	6	Fácil	4	
	7. Riesgo involucrado en el negocio	Alto	0	1	2	3	4	5	6	Bajo	3	Prom.
	8. Rotación de inventarios	Lento	0	1	2	3	4	5	6	Rápida	3	
	9. Uso de economías de escala y de experiencia	Bajas	0	1	2	2	4	5	6	Altas	2	3.11
B. Calificación de los Factores Determinantes de la Ventaja Competitiva (VC)												
Posición Estratégica Interna	1. Participación de mercado	Pequeña	0	1	2	3	4	5	6	Grande	3	
	2. Calidad del producto	Inferior	0	1	2	3	4	5	6	Superior	3	
	3. Ciclo de vida del producto	Avanzado	0	1	2	3	4	5	6	Temprano	4	
	4. Ciclo de reemplazo del producto	Variable	0	1	2	3	4	5	6	Fijo	2	
	5. Lealtad del consumidor	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	2	
	6. Utilización de la capacidad de los competidores	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	4	
	7. Conocimiento tecnológico	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alto	3	Prom.
	8. Integración vertical	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alta	2	2.78
	9. Velocidad de introducción de nuevos productos	Lenta	0	1	2	3	4	5	6	Rápida	2	-3.22
A. Calificación de los Factores Determinantes de la Estabilidad del Entorno (EE)												
Posición Estratégica Externa	1. Cambios tecnológicos	Muchos	0	1	2	3	4	5	6	Pocos	2	
	2. Tasa de inflación	Alta	0	1	2	3	4	5	6	Baja	5	
	3. Variabilidad de la demanda	Grande	0	1	2	3	4	5	6	Pequeña	3	
	4. Rango de precios de los productos competitivos	Amplio	0	1	2	3	4	5	6	Estrecho	2	
	5. Barreras de entrada al mercado	Pocas	0	1	2	3	4	5	6	Muchas	2	
	6. Rivalidad / presión competitiva	Alta	0	1	2	3	4	5	6	Baja	1	Prom.
	7. Elasticidad de precios de la demanda	Elástica	0	1	2	3	4	5	6	Inelástica	4	3.00
	8. Presión de los productos sustitutos	Alta	0	1	2	3	4	5	6	Baja	5	-3.00
B. Calificación de los Factores Determinantes de la Fortaleza de la Industria (FI)												
Posición Estratégica Externa	1. Potencial de crecimiento	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	6	
	2. Potencial de utilidades	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	4	
	3. Estabilidad financiera	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	4	
	4. Conocimiento tecnológico	Simple	0	1	2	3	4	5	6	Complejo	2	
	5. Utilización de recursos	Ineficiente	0	1	2	3	4	5	6	Eficiente	3	
	6. Intensidad de capital	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	3	
	7. Facilidad de entrada al mercado	Fácil	0	1	2	3	4	5	6	Difícil	2	
	8. Productividad / utilización de la capacidad	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	1	Prom.
	9. Poder de negociación de los productores	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	2	3.00

Nota. Adaptado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (3a ed., pp. 303-304), por F. D'Alessio, 2015, México D. F., México: Pearson.

$$X=FI+VC -0.22 \quad Y= EE+FF 0.11$$

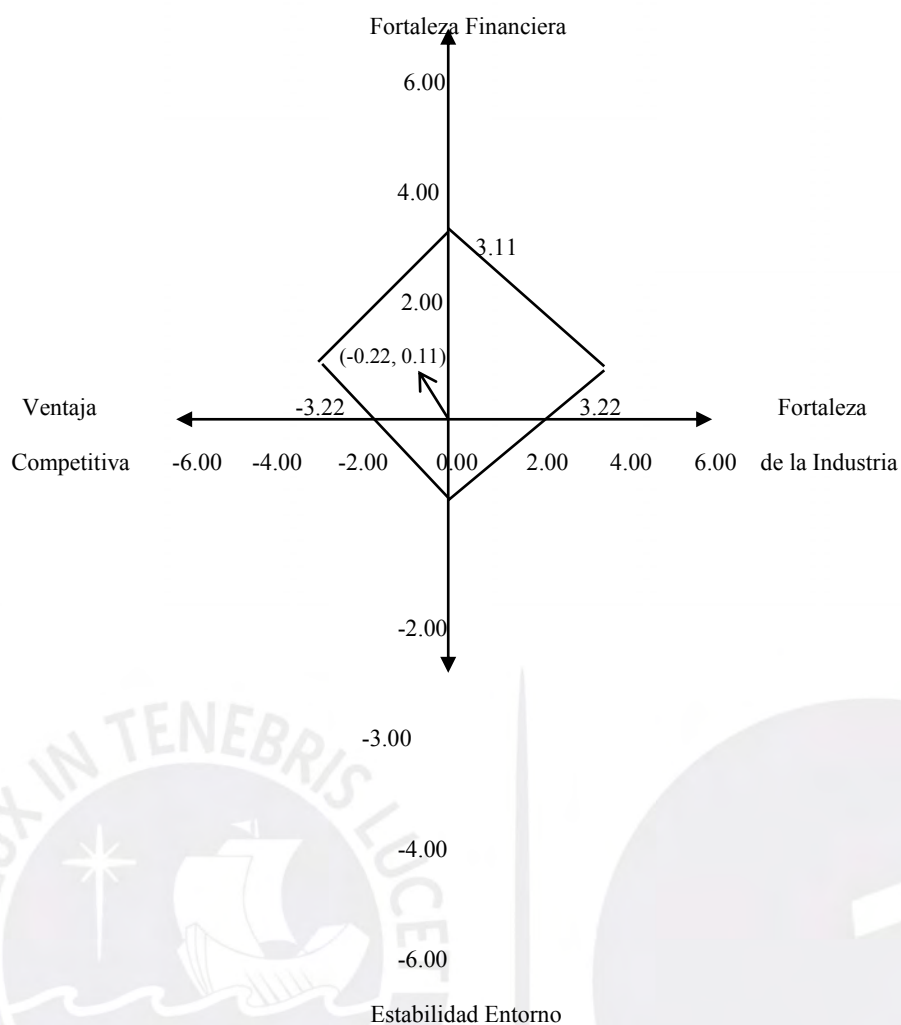


Figura 10. Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA)
desastres naturales

- FA4. Formular programas de mejora de la calidad educativa e identidad cultural por parte de grupos inversores.
- FA5. Desarrollar programas de patronato para la conservación de monumentos históricos y patrimonio cultural a través de la inversión privada.
- DO2. Integrar a la empresa privada y a las universidades particulares para el desarrollo de Marca “La Libertad”.
- DO4. Impulsar la conectividad interregional aérea para facilitar la llegada de más

turistas.

- DA1. Desarrollar programas de educación técnica con énfasis en la enseñanza del idioma inglés y en el uso de las herramientas tecnológicas.

6.3. Matriz Boston Consulting Grupo (MBCG)

Para la Industria del Turismo de la Región La Libertad, se tomó en cuenta los principales productos turísticos que motivan el viaje del turista son: (a) Turismo Cultural (b) Turismo de Naturaleza (c) Turismo de Aventura (MINCETUR, 2017). El resultado del análisis de estos valores, derivan en la MBCG mostrada en la Figura 11 en donde los principales productos turísticos se encuentran en “Signos de Interrogación” con potencial de convertirse en estrellas. Se recomienda las siguientes estrategias:

- FO1. Desarrollar nuevos destinos y productos turísticos.
- FO2. Identificar y desarrollar nuevos mercados turísticos.
- FO3. Penetrar en el mercado de turistas limeños.
- FO4. Penetrar en el mercado internacional de turistas estadounidenses y chinos.
- FO5. Desarrollar aplicaciones orientadas a la promoción de los recursos turísticos.

6.4. Matriz Interna Externa (MIE)

La MIE se obtiene de la intersección de los valores obtenidos de la MEFI y de la MEFE. Para Industria del Turismo de la Región La Libertad se obtuvo un puntaje de 2,04 y 2,14 respectivamente; por lo tanto la MIE se ubica en la Región II que agrupan a las celdas III, V y VII (ver Figura 12). Se recomienda aplicar las siguientes estrategias:

- FO1. Desarrollar nuevos destinos y productos turísticos.
- FO2. Identificar y desarrollar nuevos mercados turísticos.
- FO3. Penetrar en el mercado de turistas limeños.
- FO4. Penetrar en el mercado internacional de turistas estadounidenses y chinos.
- FO5. Desarrollar aplicaciones orientadas a la promoción de los recursos turísticos.

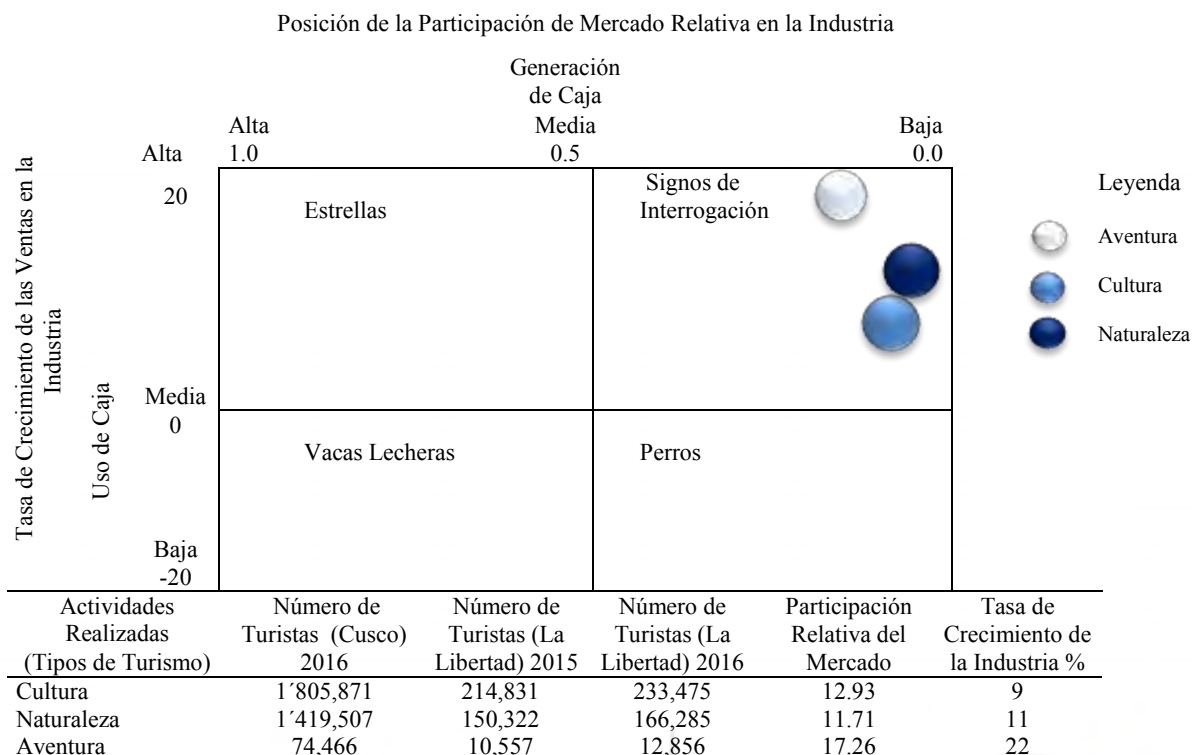


Figura 11. Matriz de Boston Consulting Grupo (MBCG) para la Industria del Turismo de La Región La Libertad.

Adaptado de “Llegada de visitantes a sitios turísticos, museos y áreas naturales protegidas por el Estado,” por Sistemas de Información Estadística de Turismo, 2017

(<http://datosturismo.mincetur.gob.pe/appdatosTurismo/Content2.html>) “Perú: Pernoctaciones de visitantes nacionales y extranjeros a establecimientos de hospedaje, según Región,” por Sistemas de Información Estadística de Turismo, 2017

(<http://datosturismo.mincetur.gob.pe/appdatosTurismo/Content3.html>).

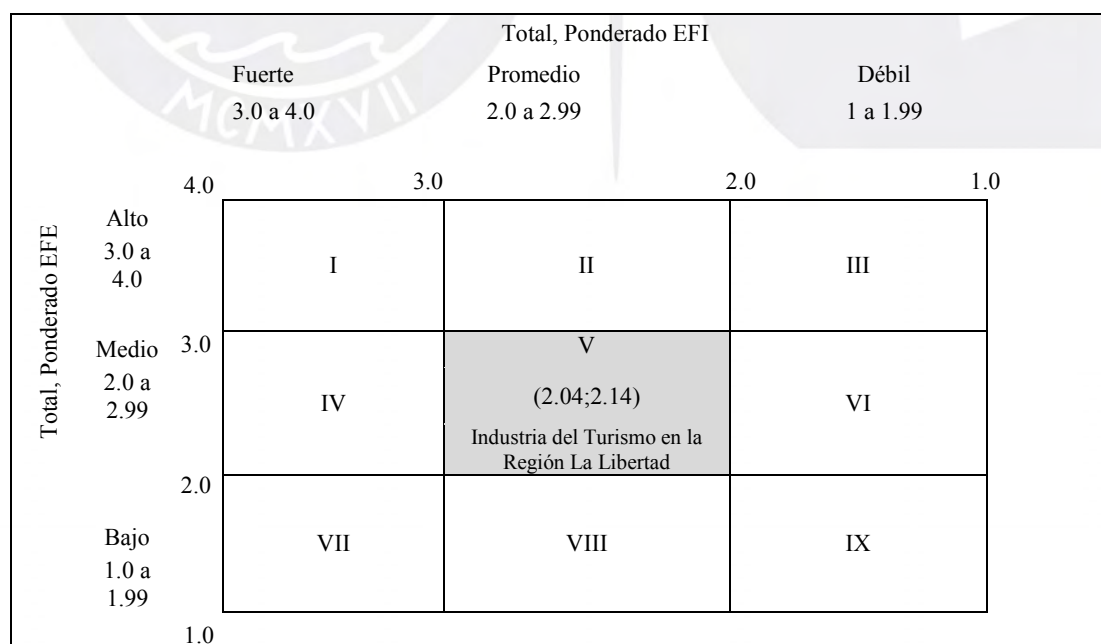


Figura 12. Matriz Interna Externa de la industria del turismo de la Región La Libertad

6.5. Matriz Gran Estrategias (MGE)

Según D'Alessio (2015) esta matriz es útil para formular estrategias y alternativas de desarrollo para la organización. En este caso, para la Industria del Turismo de la Región La Libertad, se tomó una decisión conjunta y se la ubicó en el cuadrante II, con una posición competitiva débil en una Industria de rápido crecimiento, pues no hace uso eficiente de sus recursos para la mejora de la competitividad a pesar de contar con un gran potencial turístico. (ver Figura 13). Se recomienda implementar las siguientes estrategias:

- FO1. Desarrollar nuevos destinos y productos turísticos
- FO2. Identificar y desarrollar nuevos mercados turísticos
- FO3. Penetrar en el mercado de turistas limeños
- FO4. Penetrar en el mercado internacional de turistas estadounidenses y chinos
- FO5. Desarrollar aplicaciones orientadas a la promoción de los recursos turísticos
- FA3. Establecer en conjunto con el gremio privado un plan anual de prevención de desastres naturales
- FA4. Formular programas de mejora de la calidad educativa e identidad cultural por parte de grupos inversores.
- FA5. Desarrollar programas de patronato para la conservación de monumentos históricos y patrimonio cultural a través de la inversión privada.
- DO2. Integrar a la empresa privada y a las universidades particulares para el desarrollo de la "Marca La Libertad".
- DO4. Impulsar la conectividad interregional aérea para facilitar la llegada de más turistas.
- DA1. Desarrollar programas de educación técnica con énfasis en la enseñanza del idioma inglés y en el uso de las herramientas tecnológicas.

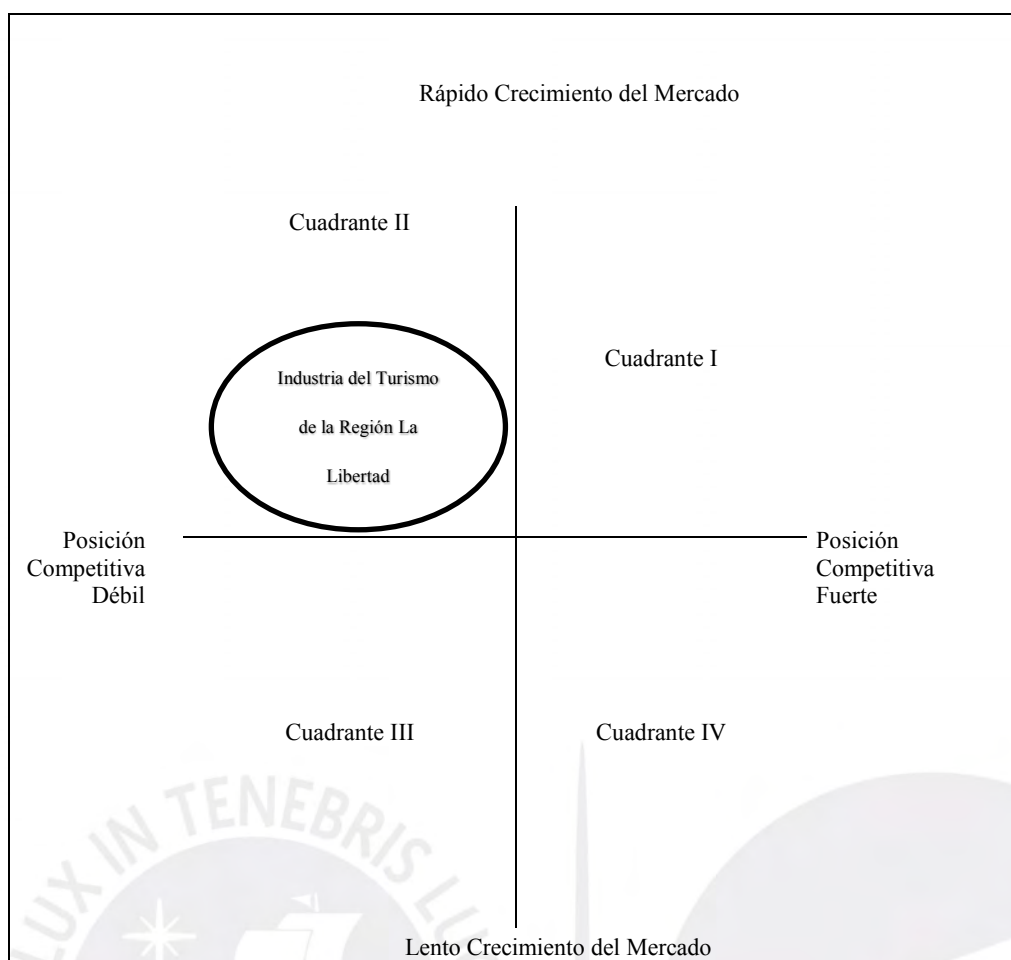


Figura 13. Matriz de la Gran Estrategia (MGE) para la Industria del Turismo en la Región La Libertad.

6.6. Matriz de Decisión Estratégica (MDE)

Esta matriz tiene la finalidad de seleccionar a las estrategias retenidas. Para realizarla, se toma como punto de partida las estrategias presentadas en la matriz FODA y luego en cada una se coloca una X en el eje de la estrategia seleccionada según los criterios de las matrices PEYEA, BCG, MIE y GE. Finalmente se seleccionan las estrategias que se repiten tres veces o más (D'Alessio, 2015). Utilizando este criterio, se seleccionaron para la Industria del Turismo de la Región La Libertad 11 estrategias (ver Tabla 30).

6.7. Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)

La MCPE indica de manera objetiva que estrategias de todas las presentadas son las mejores. Para la Industria del Turismo de La Región La Libertad, se seleccionó diez estrategias porque obtuvieron puntaje igual o superior a cinco (ver Tabla 31).

6.8. Matriz de Ética (ME)

D'Alessio (2015) señaló la necesidad de realizar esta matriz con la finalidad de verificar que las estrategias escogidas contribuyen a los principios éticos y no afecten el derecho a las personas, que sean justas y que impacten en el desarrollo del plan estratégico. Que no violen aspectos relacionados con los derechos de las personas, la justicia y que sean buenas para los fines utilitarios. Para la Industria del Turismo de La Región La Libertad, se seleccionaron todas las estrategias ya que cumplen de manera satisfactoria con todos aspectos (ver Tabla 32).

6.9. Matriz de Rumelt (MR)

D'Alessio (2015) afirmó la necesidad de hacer dos filtros adicionales a las matrices retenidas en la MCPE. El primer filtro es la Matriz de Rumelt y el segundo la Matriz de Ética. En la matriz de Rumelt se analizan las estrategias retenidas en la MCPE a través de cuatro criterios: (a) consistencia, (b) consonancia, (b) ventaja y (c) factibilidad. Para la Industria del Turismo de La Región La Libertad, se aprecia que todas las estrategias cumplen con los cuatro criterios, por lo tanto, se aceptan para la aplicación. Este resultado se parecía en la Tabla 33.

6.10. Estrategias Retenidas y de Contingencia

Después de haber realizado las evaluaciones de las estrategias por diferentes matrices se retienen las indicadas en la Tabla 34. Estas son las principales estrategias que trabajadas de manera correcta ayudarán a alcanzar los OLP planteados para la Industria del Turismo de la Región la Libertad. En la misma Tabla se muestra las Estrategias de Contingencia, las que se aplicarán en caso alguna de las estrategias retenidas no se puedan implementar, para realizarlo se debe plantear un plan de contingencia y luego determinar su aprobación. Las Estrategias de Contingencia ayudan a ser posible los cambios o correcciones según las necesidades que surjan durante el desarrollo del presente plan estratégico.

Tabla 30

Matriz de Decisión Estratégica (MDE)

Estrategias Específicas	Estrategias alternativas	FODA	PEYEA	BCG	IE	GE	TOTAL
FO1 Desarrollar nuevos destinos y productos turísticos.	Intensiva - Desarrollo de Producto	X	X	X	X	X	5
FO2 Identificar y desarrollar nuevos mercados turísticos.	Intensiva - Desarrollo de Mercado	X	X	X	X	X	5
FO3 Penetrar en el mercado de turistas limeños.	Intensiva - Penetración de Mercados	X	X	X	X	X	5
FO4 Penetrar en el mercado internacional de turistas estadounidenses y chinos.	Intensiva - Penetración de Mercados	X	X	X	X	X	5
FO5 Desarrollar aplicaciones orientadas a la promoción de los recursos turísticos.	Intensiva - Desarrollo de Producto	X	X	X	X	X	5
FA1 Establecer alianzas entre universidades y empresas privadas para el otorgamiento de becas en materia de investigación y desarrollo.	Defensiva - Aventura Conjunta	X					1
FA2 Establecer en conjunto con el gremio privado un plan anual de seguridad para turistas.	Defensiva - Aventura Conjunta	X					1
FA3 Buscar sinergias con el gremio privado para elaborar un plan anual de prevención de desastres naturales.	Diversificación - Horizontal	X	X		X		3
FA4 Formular programas de mejora de la calidad educativa e identidad cultural por parte de grupos inversores.	Diversificación - Horizontal	X	X		X		3
FA5 Desarrollar programas de conservación de monumentos históricos y patrimonio cultural a través de la inversión privada.	Diversificación-Diversificación concéntrica	X	X		X	X	4
DO1 Integrar a empresas del mismo rubro para ser más competitivos.	Integración- Integración Horizontal y Vertical	X				X	2
DO2 Integrar a la empresa privada y a las universidades para el desarrollo de la Marca Libertad.	Diversificación-Diversificación concéntrica	X	X		X	X	4
DO3 Capacitar y formar a todo el recurso humano necesario.	Defensiva - Aventura Conjunta	X					1
DO4 Impulsar la conectividad interregional aérea para facilitar la llegada de más turistas.	Diversificación-Diversificación concéntrica	X	X		X	X	4
DA1 Desarrollar programas de educación técnica con énfasis en la enseñanza del idioma inglés y en el uso de las herramientas tecnológicas.	Diversificación - Horizontal	X	X		X		3
DA2 Establecer alianzas entre las universidades particulares y el gremio privado para mejorar los servicios de mantenimiento y conservación de monumentos.	Defensiva - Aventura Conjunta	X					1
DA3 Incentivar la asociación entre pequeños empresarios y/o emprendedores basada en principios éticos.	Integración-Integración Horizontal y Vertical	X				X	2

Nota. Adaptado de El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia (3a ed., p. 299), por F. D'Alessio, 2015, México D. F., México: Pearson.

Tabla 31

Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico (MCPE)

Factores clave	FO1		FO2		FO3		FO4		FO5		FA3		FA4		FA5		DO2		DO4		DA1		
	Peso	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA
Fortalezas																							
1. Presencia de instituciones dedicadas a la gestión y promoción de los atractivos turísticos	0.08	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32	3	0.24	3	0.24	4	0.32	4	0.32	3	0.24	3	0.24
2. Variedad de atractivos turísticos	0.15	4	0.60	4	0.60	4	0.60	3	0.45	3	0.45	4	0.60	3	0.45	3	0.45	4	0.60	3	0.45	1	0.15
3. Incremento en la cantidad de turistas	0.09	4	0.36	4	0.36	4	0.36	4	0.36	4	0.36	4	0.36	2	0.18	2	0.18	4	0.36	3	0.27	3	0.27
4. Conocimiento del perfil del turista nacional y extranjero	0.06	4	0.24	4	0.24	2	0.12	4	0.24	3	0.18	3	0.18	3	0.18	2	0.12	3	0.18	2	0.12	3	0.18
5. Disponibilidad de vuelos directos continuos desde Lima hacia la Región de La Libertad.	0.05	3	0.15	3	0.15	3	0.15	4	0.20	4	0.20	4	0.20	2	0.10	2	0.10	2	0.10	3	0.15	1	0.05
6. La infraestructura para alojamiento cuenta con una tasa de culpabilidad neta de 33%	0.06	3	0.18	3	0.18	4	0.24	3	0.18	3	0.18	4	0.24	2	0.12	2	0.12	2	0.12	3	0.18	1	0.06
7. Inversión por parte de las universidades privadas en startups	0.06	4	0.24	4	0.24	3	0.18	3	0.18	3	0.18	3	0.18	3	0.18	3	0.18	4	0.24	4	0.24	2	0.12
Debilidades																							
1. Falta de articulación entre las instituciones para la creación de clústeres regionales.	0.06	1	0.06	1	0.06	2	0.12	3	0.18	2	0.12	2	0.12	2	0.12	3	0.18	3	0.18	3	0.18	1	0.06
2. Falta de un plan de marketing que promueva la riqueza regional.	0.07	1	0.07	1	0.07	4	0.28	2	0.14	2	0.14	2	0.14	3	0.21	3	0.21	4	0.28	2	0.14	3	0.21
3. Existe limitada infraestructura en vías de comunicación (carreteras) y servicios de vuelos interregionales.	0.08	1	0.08	1	0.08	4	0.32	2	0.16	3	0.24	3	0.24	2	0.16	2	0.16	2	0.16	4	0.32	1	0.08
4. Recurso humano poco capacitado	0.10	2	0.20	2	0.20	2	0.20	2	0.20	2	0.20	3	0.30	4	0.40	3	0.30	3	0.30	3	0.30	4	0.40
5. Insuficiente preservación y cuidado del recurso turístico	0.07	1	0.07	1	0.07	2	0.14	2	0.14	3	0.21	3	0.21	4	0.28	4	0.28	3	0.21	2	0.14	1	0.07
6. Falta de plataforma virtual para transacción de compra.	0.07	1	0.07	1	0.07	1	0.07	2	0.14	2	0.14	1	0.07	3	0.21	3	0.21	3	0.21	3	0.21	4	0.28
Oportunidades																							
1. Marco Legal favorable y existencia de instituciones que apoyan al turismo	0.10	3	0.30	3	0.30	3	0.30	3	0.30	4	0.40	4	0.40	3	0.30	4	0.40	3	0.30	4	0.40	4	0.4
2. Políticas que estimulan al turismo nacional (feriados largos)	0.08	4	0.32	3	0.24	3	0.24	3	0.24	4	0.32	4	0.32	2	0.16	2	0.16	2	0.16	4	0.32	2	0.16
3. Estabilidad Macroeconómica del Perú y crecimiento del PBI	0.10	4	0.40	3	0.30	3	0.30	4	0.40	4	0.40	4	0.40	2	0.20	4	0.40	4	0.40	4	0.40	2	0.2
4. Incremento en la llegada de turistas nacionales e internacionales	0.10	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40	3	0.30	3	0.30	3	0.30	3	0.30	4	0.40	4	0.40	4	0.4
5. Amplio conocimiento del nuevo perfil socioeconómico del peruano	0.07	3	0.21	3	0.21	4	0.28	2	0.14	4	0.28	4	0.28	3	0.21	2	0.14	3	0.21	3	0.21	3	0.21
6. Tendencia creciente de la población con acceso a Internet	0.08	3	0.24	3	0.24	3	0.24	2	0.16	4	0.32	2	0.16	3	0.24	3	0.24	3	0.24	3	0.24	2	0.16
Amenazas																							
1. Alto nivel de corrupción en las organizaciones	0.08	1	0.08	2	0.16	2	0.16	1	0.08	1	0.08	1	0.08	3	0.24	1	0.08	2	0.16	1	0.08	1	0.08
2. Cambio climático: Fenómeno del Niño	0.08	1	0.08	2	0.16	1	0.08	1	0.08	1	0.08	1	0.08	2	0.16	4	0.32	1	0.08	1	0.08	1	0.08
3. Baja inversión destinada a Investigación y Desarrollo	0.06	2	0.12	2	0.12	1	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06	2	0.12	2	0.12	2	0.12	2	0.12	1	0.06
4. Incremento de la inseguridad ciudadana	0.09	1	0.09	2	0.18	1	0.09	2	0.18	1	0.09	2	0.18	3	0.27	2	0.18	2	0.18	1	0.09	3	0.27
5. Mayoría de la población en edad de trabajar con mínima calidad educativa	0.06	1	0.06	3	0.18	2	0.12	1	0.06	1	0.06	1	0.06	4	0.24	2	0.12	2	0.12	1	0.06	4	0.24
6. Incremento del deterioro a monumentos históricos y patrimonio cultural por el manejo de los residuos.	0.10	2	0.20	4	0.40	3	0.30	2	0.20	2	0.20	1	0.10	4	0.40	4	0.40	2	0.20	1	0.1	1	0.1
Total	2.00	5.14	PA	5.53	PA	5.67	PA	5.19	PA	5.51	PA	5.50	PA	5.67	PA	5.67	PA	5.83	PA	5.44	PA	4.53	PA

Tabla 32

Matriz de Ética (ME)

Derechos	FO1	FO2	FO3	FO4	FO5	FA3	FA4	FA5	DO2	DO4
1. Impacto en el derecho a la vida	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N
2. Impacto en el derecho de la propiedad	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P
3. Impacto en el derecho del libre pensamiento	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P
4. Impacto en el derecho a la privacidad	P	N	P	P	P	P	P	P	P	P
5. Impacto en el derecho a la libre conciencia	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P
6. Impacto en el derecho a hablar libremente	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P
7. Impacto en el derecho al libre proceso	P	P	P	P	P	P	N	N	N	N
Justicia										
8. Impacto en la Distribución	J	J	J	J	J	J	J	J	J	J
9. Equidad en la Administración	J	J	J	J	J	J	J	J	J	J
10. Normas de Compensación	J	N	J	J	J	J	J	J	J	J
Utilitarismo										
11. Fines y Resultados Estratégicos	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E
12. Medios Estratégicos empleados	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E

Leyenda en Derechos: N= Neutral, P= Promueve, V= Viola. Leyenda en Justicia: N =Neutro, J= Justo, I = Injusto. Leyenda en utilitarismo N = Neutro, P = Perjudicial, E = Excelente. *Nota.* Adaptado de *El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia* (3ª Ed. 308), por F. D'Alessio 2015, México D. México: Pearson

Tabla 33

Matriz de Rumelt (MR)

Estrategias	Consistencia	Consonancia	Ventaja	Factibilidad	¿Se Acepta?
FO1 Desarrollar nuevos destinos y productos turísticos	SI	SI	SI	SI	SI
FO2 Identificar y desarrollar nuevos mercados turísticos	SI	SI	SI	SI	SI
FO3 Penetrar en el mercado de turistas limeños	SI	SI	SI	SI	SI
FO4 Penetrar en el mercado internacional de turistas estadounidenses y chinos	SI	SI	SI	SI	SI
FO5 Desarrollar aplicaciones orientadas a la promoción de los recursos turísticos	SI	SI	SI	SI	SI
FA3 Buscar sinergias con el gremio privado para elaborar un plan anual de prevención de desastres naturales	SI	SI	SI	SI	SI
FA4 Formular programas de mejora de la calidad educativa e identidad cultural	SI	SI	SI	SI	SI
FA5 Desarrollar programas de conservación de monumentos históricos y patrimonio cultural a través de obras por impuestos	SI	SI	SI	SI	SI
DO2 Integrar a la empresa privada y a las universidades para el desarrollo de la Marca Libertad	SI	SI	SI	SI	SI
DO4 Aumentar la conectividad aérea y terrestre intrarregional para facilitar la llegada de más turistas	SI	SI	SI	SI	SI

Nota. Adaptado de *El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia* (3era Ed. 305), por F. D'Alessio, 2015, México D. México: Pearson.

Tabla 34

Matriz de Estrategias Retenidas y de Contingencia (MERC)

Estrategias Retenidas	
FO1	Desarrollar nuevos destinos y productos turísticos
FO2	Identificar y desarrollar nuevos mercados turísticos
FO3	Penetrar en el mercado de turistas limeños
FO4	Penetrar en el mercado internacional de turistas estadounidenses y chinos
FO5	Desarrollar aplicaciones orientadas a la promoción de los recursos turísticos
FA3	Buscar sinergias con el gremio privado para elaborar un plan anual de prevención de desastres naturales
FA4	Formular programas de mejora de la calidad educativa e identidad cultural por parte de grupos inversores.
FA5	Desarrollar programas de patronato para la conservación de monumentos históricos y patrimonio cultural a través de la inversión privada.
DO2	Integrar a la empresa privada y a las universidades para el desarrollo de la Marca Libertad
DO4	Impulsar la conectividad interregional aérea para facilitar la llegada de más turistas.
Estrategias de Contingencia	
Segundo Grupo	
DA1	Desarrollar programas de educación técnica con énfasis en la enseñanza del idioma inglés y en el uso de las herramientas tecnológicas.
Tercer Grupo	
FA1	Establecer alianzas entre universidades y empresas privadas para el otorgamiento de becas en materia de Investigación y Desarrollo.
FA2	Establecer en conjunto con el gremio privado un plan anual de seguridad para turistas.
DO1	Integrar a empresas del mismo rubro para ser más competitivos.
DO3	Capacitar y formar a todo el recurso humano necesario.
DA2	Establecer alianzas entre las universidades particulares y el gremio privado para mejorar los servicios de mantenimiento y conservación de monumentos.
DA3	Incentivar la asociación entre pequeños empresarios y/o emprendedores basada en principios éticos.

Nota. Adaptado de *El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia* (3ª Ed. 309), por F. D'Alessio, 2015, México D. F.,

6.11. Matriz de Estrategias Versus Objetivos de Largo Plazo

Los OLP planteados, se dirigen hacia el incremento de las divisas, incremento de la rentabilidad para los empresarios y aumento del empleo formal. Para conseguirlos, se

estudiaron y se plasmaron finalmente diez estrategias retenidas. Estas estrategias son las que van a dirigir el accionar de los encargados de realizar este plan estratégico con la finalidad de cumplir con la visión propuesta. Es por ello que en este punto se verificará que las estrategias retenidas se encuentren alineadas a los OLP planteados en el Capítulo V. Para la Industria del Turismo de la Región La Libertad, se determinó que todas las estrategias son necesarias para alcanzar los OLP planteados (ver Tabla 35).

6.12. Matriz de Estrategias Versus Posibilidades de Los Competidores y Sustitutos

(MECPS)

En la MECPS se evalúa la posibilidad que las estrategias planteadas para Industria del Turismo de la Región La Libertad, puedan ser imitadas por sus competidores, que son las Industrias Turísticas de las regiones de: Ica, Arequipa y Cusco. Para hacer frente a este nuevo escenario, la Industria Turística de la Región La Libertad tiene que aprovechar las ventajas competitivas que posee como: la variedad de recursos turísticos y el incremento en la llegada de turistas. El correcto análisis de la MECPS, permitirá tener un control posterior a la realización del plan ya que es importante vigilar las reacciones de los competidores, con la finalidad de reaccionar a tiempo y no perder competitividad; la intención es ser el primer atractivo turístico de la zona norte (ver Tabla 36).

6.13. Conclusiones

La implementación de las estrategias retenidas en primer lugar y en caso de ser necesario implementar las estrategias de contingencia plasmadas en este capítulo conseguirán que la Industria Turística de la Región La Libertad cumpla con conseguir sus OLP, con lo que se conseguirá el bienestar socioeconómico de todos los Liberteños. Para alcanzar los OLP mediante las estrategias seleccionadas, se hace necesario establecer los Objetivos a corto Plazo (OCP) con la finalidad de poder medir el avance de la Gestión del presente Plan Estratégico.

Tabla 35

Matriz de Estrategias Versus Objetivos de Largo Plazo (MEOLP)

	En el 2027, la Industria del Turismo será la segunda fuente generadora de divisas de la Región La Libertad y tendrá como pilares el incremento de la rentabilidad para sus accionistas y el aumento del empleo formal		
	OLP1	OLP2	OLP3
Intereses organizacionales	(OLP1). El año 2027, el ingreso de divisas por Industria del Turismo de la Región La Libertad será de US\$ 6,600 millones. En el año 2015 fue de US\$ 2,300 millones.	OLP2. El año 2027, la rentabilidad de la Industria del Turismo de la Región La Libertad será de 30%. El periodo 2015 se registró una rentabilidad del 20%.	(OLP3). El año 2027, el número de empleos formales de la Industria del Turismo de la Región La Libertad será de 50,000. En el año 2014 fue de 33,000 empleos.
1. Incrementar el ingreso de divisas por turismo			
2. Incrementar la rentabilidad de la industria del turismo			
3. Aumentar el número de empleos formales de la industria del turismo			
Estrategias específicas			
FO1 Desarrollar nuevos destinos y productos turísticos	X	X	X
FO2 Identificar y desarrollar nuevos mercados turísticos	X	X	X
FO3 Penetrar en el mercado de turistas limeños	X	X	X
FO4 Penetrar en el mercado internacional de turistas estadounidenses y chinos	X	X	X
FO5 Desarrollar aplicaciones orientadas a la promoción de los recursos turísticos	X	X	X
FA3 Buscar sinergias con el gremio privado para elaborar un plan anual de prevención de desastres naturales	X	X	X
FA4 Formular programas de mejora de la calidad educativa e identidad cultural por parte de grupos inversores.	X	X	X
FA5 Desarrollar programas de patronato para la conservación de monumentos históricos y patrimonio cultural a través de la inversión privada.	X	X	X
DO2 Integrar a la empresa privada y a las universidades particulares para el desarrollo de la "Marca La Libertad"	X	X	X
DO4 Impulsar la conectividad interregional aérea para facilitar la llegada de más turistas	X	X	X

Nota. Adaptado de *El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia* (3ª Ed. 309), por F. D'Alessio, 2015, México D. F. México: Pearson.

Tabla 36

Matriz de Estrategias Versus Posibilidades de Los Competidores y Sustitutos (MECPS)

Estrategias	Ica	Arequipa	Cusco	
FO1	Desarrollar nuevos destinos y productos turísticos	No habrá Respuesta	Implementado	Implementado
FO2	Identificar y desarrollar nuevos mercados turísticos	Imitará esta estrategia	Imitará esta estrategia	Implementado
FO3	Penetrar en el mercado de turistas limeños	Fortalece la "Ruta del Vino"	Fortalecer la "Ruta del Cóndor"	Implementado
FO4	Penetrar en el mercado internacional de turistas estadounidenses y chinos	Imitará esta estrategia	Imitará esta estrategia	Implementado
FO5	Desarrollar aplicaciones orientadas a la promoción de los recursos turísticos	Imitará esta estrategia	Imitará esta estrategia	Imitará esta estrategia
FA3	Buscar sinergias con el gremio privado para elaborar un plan anual de prevención de desastres naturales	Imitará esta estrategia	Implementado	Imitará esta estrategia
FA4	Formular programas de mejora de la calidad educativa e identidad cultural por parte de grupos inversores.	Imitará esta estrategia	Imitará esta estrategia	Imitará esta estrategia
FA5	Desarrollar programas de patronato para la conservación de monumentos históricos y patrimonio cultural a través de la inversión privada.	Imitará esta estrategia	Implementado	Implementado
DO2	Integrar a la empresa privada y a las universidades particulares para el desarrollo de la "Marca La Libertad"	Imitará esta estrategia	Imitará esta estrategia	Imitará esta estrategia
DO4	Impulsar la conectividad interregional aérea para facilitar la llegada de más turistas	Imitará esta estrategia	Imitará esta estrategia	Imitará esta estrategia

Nota. Adaptado de *El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia* (3ª Ed. 310), por F. D' Alessio, 2015, México D. F. México: Pearson.

Capítulo VII: Implementación Estratégica

En este capítulo se inicia la fase de la implementación estratégica, y el primer paso es determinar los OCP, los cuales permitirán el cumplimiento de los objetivos de largo plazo.

Los OCP para cada OLP se detallan a continuación.

7.1 Objetivo de Largo Plazo

Objetivo de largo plazo 1 (OLP1). El año 2027, el ingreso de divisas por Industria del Turismo de la Región La Libertad será de US\$ 6,600 millones. En el año 2015 fue de US\$ 2,300 millones.

- *Objetivo de corto plazo OCPI.1.* Participar desde el año 2018 y de forma anual, en dos ferias de promoción turística internacional.
- *Objetivo de corto plazo OCPI.2.* Proyectar dos videos promocionales desde 2018, de los destinos turísticos de la Región La Libertad en los 60 vuelos diarios Lima – Cuzco - Lima.
- *Objetivo de corto plazo OCPI.3.* Proyectar desde el año 2018 dos videos promocionales de los productos turísticos de la Región La Libertad en los 300 vuelos diarios provenientes de EEUU y China.
- *Objetivo de corto plazo OCPI.4.* Alcanzar al 2022, ingresos por divisas de US\$ 4,400 millones de dólares.
- *Objetivo de corto plazo OCPI.5.* Alcanzar a partir del año 2022, un gasto mínimo por viaje de turistas extranjeros de \$2,000 dólares.
- *Objetivo de corto plazo OCPI.6.* Implementar desde el año 2022 cinco alianzas estratégicas por año con casas de retiros en Estados Unidos.
- *Objetivo de corto plazo OCPI.7.* Alcanzar diez noches de pernoctación de turistas extranjeros a partir del año 2022.
- *Objetivo de corto plazo OCPI.8.* Alcanzar al 2027, ingresos por divisas de

US\$ 6,600 millones de dólares.

Objetivo de largo plazo 2 (OLP2). El año 2027, la rentabilidad de la Industria del Turismo de la Región La Libertad será de 30%. El periodo 2015 se registró una rentabilidad del 20%.

- *Objetivo de corto plazo OCP2.1.* Desarrollar a partir del año 2018, y de manera semestral, cuatro programas de capacitación de buenas prácticas al personal de atención al cliente en convenio con el sector privado.
- *Objetivo de corto plazo OCP2.2.* Gestionar e implementar cuatro plataformas virtuales para compra de tickets de ingreso a los centros turísticos hasta el año 2019.
- *Objetivo de corto plazo OCP2.3.* Alcanzar al 2022, una rentabilidad de 25%.
- *Objetivo de corto plazo OCP2.4* Realizar desde el año 2022 y de manera anual, una encuesta de medición de clima y ambiente laboral, orientado a mejorar el trabajo en equipo.
- *Objetivo de corto plazo OCP2.5.* Alcanzar al 2027, una rentabilidad de 30%.

Objetivo de largo plazo 3 (OLP3). El año 2027, el número de empleos formales de la Industria del Turismo de la Región La Libertad será de 50,000. En el año 2014 fue de 33,000 empleos.

- *Objetivo de corto plazo OCP3.1.* Contratar y capacitar entre el año 2018 y 2019, 100 especialistas en marketing y comunicación social.
- *Objetivo de corto plazo OCP3.2.* Desarrollar a partir del año 2019, dos productos turísticos anuales que será promocionados en las cuatro plataformas virtuales.
- *Objetivo de corto plazo OCP3.3.* Alcanzar al 2022, la cantidad de 41,000 empleos formales.
- *Objetivo de corto plazo OCP3.4.* Gestionar desde el año 2022, dos programas

de integración turística con asociaciones privadas que permitan integrar los recursos turísticos de los diferentes distritos y provincias de la Región la Libertad.

- *Objetivo de corto plazo OCP3.5.* Incrementar en el año 2021 al doble el número de personal que labora en el Aeropuerto Cap. FAP. Carlos Martínez de Pinillos, debido a la apertura de nuevas rutas interregionales. Actualmente cuenta con 1,200 empleados.
- *Objetivo de corto plazo OCP3.6.* Incrementar en el año 2021, al doble el número de personal que labora en el aeropuerto. Actualmente cuenta con 500 empleados.
- *Objetivo de corto plazo OCP3.7.* Alcanzar al 2027, la cantidad de 50,000 empleos formales.

7.2 Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo

Para alcanzar los OCP se necesitan los recursos que facilitan la ejecución de las estrategias seleccionadas. Los recursos necesarios para la Industria del Turismo de la Región La Libertad son los siguientes: financieros, físicos, humanos y tecnológicos. Tomando en cuenta el principio de que los recursos son escasos, entonces para la realización de esta asignación los estrategas tuvieron que hacer un estudio minucioso de cada Objetivo y de cada recurso. Los resultados de los Recursos Asignados a los OCP para la Industria del Turismo de la Región La Libertad, se visualizan en la Tabla 37.

7.3. Políticas de cada Estrategia

Las Políticas son los límites del accionar de la gerencia que delimitan la implementación de las estrategias. Estas políticas deben estar alineadas con los valores y el Código de Ética (D'Alessio, 2015). Las políticas implementadas para la Industria del Turismo de La región La Libertad son las siguientes:

PI: Fomentar el desempeño honesto de los trabajadores en todas las acciones

P2: Impulsar charlas dirigidas a todos los actores de la industria acerca de cuidado de medio ambiente y su efecto en el turismo.

P3: Iniciar charlas acerca de los legados patrimoniales y la importancia de su conservación

P4: Promover charlas y cursos acerca de creencia, costumbres y estilos de vida de otras sociedades.

P5: Optimizar la oferta turística de la Región La Libertad a modo de estímulo de desarrollo de otras actividades relativas con potencial competitivo.

P6: Fomentar el respeto hacia las ideas de los compañeros de trabajo orientadas hacia el crecimiento de la Industria Turística en la Región La Libertad

P7: Impulsar la política de puertas abiertas en las empresas privadas.

P8: Mantener la armonía entre el medio ambiente del lugar y la infraestructura a desarrollar.

P9: Respalda las actividades orientadas al incremento de la rentabilidad y competitividad de la Industria Turística en la región La Libertad.

P10 Intensificar la inversión con rostro social.

El resultado se señala en la Tabla 38.

7.4. Estructura Organizacional para la Industria del Turismo de la Región La Libertad

En la nueva estructura se propone que la empresa privada asuma el liderazgo de su crecimiento y desarrollo, dado que se ha demostrado que este gremio es el motor e impulsor de esta industria en la Región La Libertad (ver Figura 14).

7.5. Medio Ambiente, Ecología, y Responsabilidad Social

El Ministerio del Ambiente (MINAM) es el órgano del Estado encargado de vigilar que las acciones de toda empresa pública o privada se realicen conservando la

Tabla 37

Matriz de Recursos Asignados a los Objetivos a Corto Plazo

N° de OLP	N° de OCP	Objetivos de Corto Plazo	Recursos													
			Financieros		Físicos			Humanos					Tecnológicos			
			Empresas Privadas	Sector Financiero	Servicios Básicos	Inmuebles	Material y Muebles de Oficina	Profesionales del Turismo	Economistas, Administradores y Contadores	Arquitectos e Ingenieros	Personal de comunicaciones y marketing	Profesionales de las Ventas	Otros profesionales	Acceso a Internet	Teléfonos Fijos y Móviles	Laptops y Tablet con sistema Operativo Windows
OLP1		El año 2027, el ingreso de divisas por Industria del Turismo de la Región La Libertad será de US\$ 6,600 millones. En el año 2015 fue de US\$ 2,300 millones.														
	OCP1.1	Participar desde el año 2018 y de forma anual, en dos ferias de promoción turística internacional.	X	X	X		X	X	X		X	X		X	X	X
	OCP1.2	Proyectar dos videos promocionales desde 2018, de los destinos turísticos de la Región La Libertad en los 60 vuelos diarios Lima – Cuzco - Lima. El año 2018, se proyectarán dos videos promocionales de los productos turísticos de la Región La Libertad en los 300 vuelos diarios provenientes de EEUU y China.	X		X		X	X			X	X	X	X	X	X
	OCP1.3	Alcanzar al 2022, ingresos por divisas de US\$ 4,400 millones de dólares.	X	X	X		X	X	X		X	X	X	X	X	X
	OCP1.4	Alcanzar a partir del año 2022, el gasto mínimo por viaje de turistas extranjeros de \$2,000 dólares.	X		X	X	X	X			X	X	X	X	X	X
	OCP1.5	Implementar desde el año 2022 cinco alianzas estratégicas por año con casas de retiros en Estados Unidos.	X		X		X	X			X	X	X	X	X	X
	OCP1.6	Alcanzar diez noches de pernoctación de turistas extranjeros a partir del año 2022.	X	X	X	X	X	X	X		X	X	X	X	X	X
	OCP1.7	Alcanzar al 2027, ingresos por divisas de US\$ 6,600 millones de dólares.	X	X	X		X	X	X		X	X	X	X	X	X
	OCP1.8		X	X	X		X	X	X		X	X	X	X	X	X
OLP2		El año 2027, la rentabilidad de la Industria del Turismo de la Región La Libertad será de 30%. El periodo 2015 se registró una rentabilidad del 20%.														
	OCP2.1	Desarrollar a partir del año 2018, cuatro programas de capacitación semestrales de buenas prácticas al personal de atención al cliente en convenio con el sector privado.	X		X		X	X	X		X	X	X	X	X	X
	OCP2.2	Gestionar e implementar cuatro plataformas virtuales para compra de tickets de ingreso a los centros turísticos hasta el año 2019.	X		X		X	X			X	X	X	X	X	X
	OCP2.3	Alcanzar al 2022, una rentabilidad de 25%.	X	X	X	X	X	X	X		X	X	X	X	X	X
	OCP2.4	Realizar desde el año 2022 y de manera anual, una encuesta de medición de clima y ambiente laboral, orientado a mejorar el trabajo en equipo.	X		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
	OCP2.5	Alcanzar al 2027, una rentabilidad de 30%.	X		X		X	X	X		X	X	X	X	X	X
OLP3		El año 2027, el número de empleos formales de la Industria del Turismo de la Región La Libertad será de 50,000. En el año 2014 fue de 33,000 empleos.														
	OCP3.1	Contratar y capacitar entre el año 2018 y 2019 a 100 especialistas en marketing y comunicación social.	X		X		X	X	X		X	X	X	X	X	X
	OCP3.2	Desarrollar a partir del año 2019, dos productos turísticos anuales que será promocionados en las cuatro plataformas virtuales.	X	X	X		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
	OCP3.3	Alcanzar al 2022, la cantidad de 41,000 empleos formales.	X		X		X	X	X		X	X	X	X	X	X
	OCP3.4	Gestionar desde el año 2022, dos programas con asociaciones privadas que permitan integrar los recursos turísticos de los diferentes distritos y provincias d la Región la Libertad.	X	X	X		X	X	X		X	X	X	X	X	X
	OCP3.5	Incrementar en el año 2021, al doble el número de personal que labora en el Aeropuerto Cap. FAP. Carlos Martínez de Pinillos, debido a la apertura de nuevas rutas interregionales. Actualmente cuenta con 1,200 empleados.	X	X	X		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
	OCP3.6	Incrementar en el año 2021, al doble el número de personal que labora en el terrapuerto. Actualmente cuenta con 500 empleados.	X	X	X		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
	OCP3.7	Alcanzar al 2027, la cantidad de 50,000 empleos formales.	X		X		X	X	X		X	X	X	X	X	X

Nota. Adaptado de *El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia* (3ª Ed. P375), por F. D'Alessio, 2015, México D. F. México: Pearson.

Tabla 38

Matriz de Estrategias Versus Políticas

		FO1	FO2	FO3	FO4	FO5	FA3	FA4	FA5	DO2	DO4
Políticas por Estrategias		Desarrollar nuevos destinos y productos turísticos	Identificar y desarrollar nuevos mercados turísticos	Penetrar en el mercado de turistas limeños	Penetrar en el mercado internacional de turistas estadounidenses y chinos	Desarrollar aplicaciones orientadas a la promoción de los recursos turísticos	Buscar sinergias con el gremio privado para elaborar un plan anual de prevención de desastres naturales	Formular programas de mejora de la calidad educativa e identidad cultural	Desarrollar programas de conservación de monumentos históricos y patrimonio cultural a través de obras por impuestos	Integrar a la empresa privada y a las universidades para el desarrollo de la Marca Libertad	Aumentar la conectividad aérea y terrestre intrarregional para facilitar la llegada de más turistas
P1	Fomentar el desempeño honesto de los trabajadores en todas las acciones.	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
P2	Impulsar charlas dirigidas a todos los actores del sector acerca de cuidado de medio ambiente y su efecto en el turismo.	X	X			X	X	X	X	X	
P3	Iniciar charlas acerca de los legados patrimoniales y la importancia de su conservación	X	X		X	X	X	X	X	X	
P4	Promover charlas y cursos acerca de creencia, costumbres y estilos de vida de otras sociedades.	X	X	X	X	X		X	X	X	
P5	Optimizar la oferta turística de la Región La Libertad a modo de estímulo de desarrollo de otras actividades relativas con potencial competitivo.	X	X	X	X	X		X	X	X	X
P6	Fomentar el respeto hacia las ideas de los compañeros de trabajo orientadas hacia el crecimiento del sector turístico de la Región La Libertad	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
P7	Impulsar la política de puertas abiertas en las empresas privadas	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
P8	Mantener la armonía entre el medio ambiente del lugar y la infraestructura a desarrollar.	X		X	X		X	X	X		
P9	Respalda las actividades orientadas al incremento de la rentabilidad de la Industria Turística de La Libertad	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
P10	Intensificar la inversión con rostro social.	X	X	X	X		X	X	X		X

Nota. Adaptado de *El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia* (3ª Ed. 3), por F. D'Alessio, 2015, México D. F. México: Pearson.

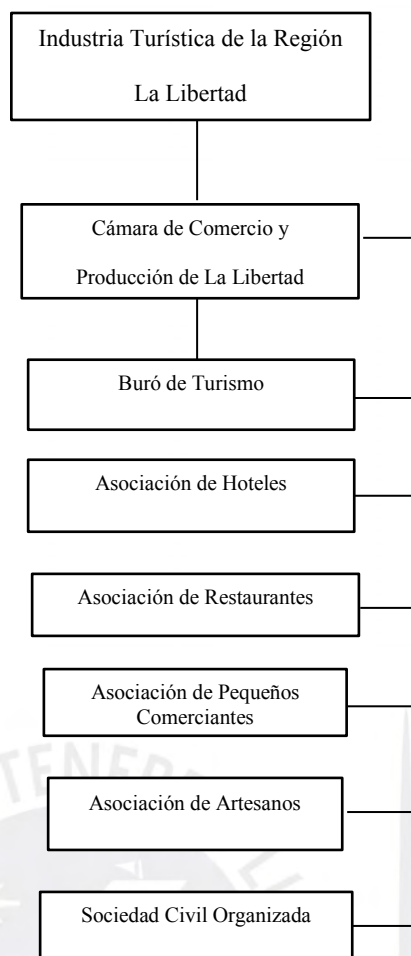


Figura 14. Estructura para el desarrollo de la industria del turismo en la Región La Libertad.

supervivencia de las diversas especies de flora y fauna y mantener una ecología estable (Minam,2017). Un aspecto importante a tener en cuenta en el desarrollo de la Región Libertad es el proyecto Chavimochic, que si bien es cierto permite un significativo abastecimiento de agua, es de vital importancia el aprovechamiento de manera racional del recurso hídrico a fin de asegurarlo para las próximas generaciones. En este sentido se emplearán Buenas Prácticas del uso del agua en servicios de alojamiento y restaurantes, buscando rentabilizar no solo económicamente la actividad turística sino también se busca una rentabilidad social y ecológica para estar de acuerdo a los nuevos estándares mundiales de calidad medioambiental.

Una de las finalidades de ejecutar el Plan Estratégico para la Industria del Turismo de la Región La Libertad es lograr el crecimiento económico con rostro social y en armonía con el medio ambiente, ya que del cuidado de los recursos naturales, culturales y arqueológicos dependerá el seguir ganando competitividad. Asimismo se establecieron acciones sanitarias destinadas a minimizar la contaminación de los ríos y el arrojamiento de basura en las playas, para lograr el desarrollo óptimo de nuevos productos y destinos turísticos, atraer a más turistas nacionales y extranjeros, con la finalidad de incrementar el ingreso de divisas, y de futuros inversionistas que hagan más rentable a la Industria Turística y generen nuevos puestos de trabajo formales, se necesitan: playas limpias, lagunas no contaminadas, accesos a monumentos sin basura, respeto hacia las normas de seguridad e higiene y mantener el respeto hacia las costumbres de otras culturas.

Asimismo, los empresarios relacionados con la Industria del Turismo serán supervisados en el cumplimiento de sus planes de expansión con medidas eco amigables y de responsabilidad social. Para realizarlos es necesario medir el impacto ambiental que tendrán los futuros proyectos en la población y de ser desfavorable invertir en minimizar los daños. Para el desarrollo de la Industria Turística de la Región La Libertad, se proponen las siguientes alternativas de cuidado del medio ambiente:

- Realizar el estudio de impacto ambiental antes de invertir en un proyecto nuevo o ampliar uno ya existente. Si el resultado es negativo actuar junto con la población para minimizarlo.
- Supervisar a la ejecución de los planes de responsabilidad social que incluyan a las comunidades de la Sierra y Selva con el fin de insertarlas en el desarrollo socioeconómico de la Región La Libertad.
- Desarrollar campañas de conservación de playas limpias y de limpieza de los

alrededores de centros históricos.

- Reforestar la zona urbana y la zona rural con el apoyo de los escolares de colegios cercanos.
- Promover la construcción de un sistema de drenaje el cual incluya el tratamiento de los desperdicios y mejorar el sistema de recojo de basura.
- Las empresas hoteleras deben utilizar sistemas de última generación que permita menos desperdicio de agua y menor consumo de electricidad.

7.6. Recursos Humanos y Motivación

Los recursos humanos necesarios para la implementación del Plan Estratégico para la Industria del Turismo de la Región La Libertad son: (a) Profesionales con educación superior universitaria de todas las carreras quienes no solo laboran de manera dependiente sino también gestionan sus propias empresas en rubros afines o complementarios, (b) Profesionales técnicos formados en las carreras de aviación comercial, coctelería, administración hotelera, gastronomía, cocina y alojamiento, (c) Profesionales de las ventas, (d) Personal de vigilancia privada que se encuentren capacitados, (e) Personal de limpieza, (f) Conductores y (g) Personal de mantenimiento en general.

La Región La Libertad tiene actualmente como cubrir esta demanda ya que operan cinco Universidades, cuatro Privadas y una Nacional, esta última es la que más alumnos matriculados y graduados tiene. Asimismo operan institutos de formación técnica que forman a los alumnos en carreras de gestión y orientadas hacia el rubro turístico. Además empresas de Lima con el apoyo de la Cámara de Comercio y Producción de La Libertad, dictan cursos y seminarios de liderazgo y *coaching*. El punto negativo es que todo este factor educativo se centra en la ciudad de Trujillo, en el interior de La Región solo la Universidad Nacional de Trujillo y la Universidad Cesar Vallejo tienen sede en donde se dictan tres carreras (Informe Económico y Social Region La Libertad – BCRP, 2013).

Arana (2003) sostuvo que “la motivación esta constituida por todos los factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta hacia un objetivo. La motivación del recurso humano es un factor importante para el desarrollo del Plan Estratégico de la Industria del Turismo de la Región La Libertad, ya que para lograr los objetivos se requiere de un cambio en la forma de pensar y de trabajar de las personas. Del resultado obtenido en el primer año dependerá que los involucrados continúen motivados en seguir trabajando en la consecución de los OCP y de los OLP planteados.

7.7 Gestión del Cambio

La gestión del cambio en la Industria del Turismo de la Region La Libertad se inicia conociendo la realidad actual. Esta industria cuenta con una variedad de atractivos turísticos, entidades que contribuyen al desarrollo del mismo y como principales falencias, la falta de articulación entre sus instituciones, la pobre infraestructura vial y el bajo nivel educativo hacen vital la gestión del cambio y para ello la educación a todo nivel es un elemento fundamental.

Para el gran cambio que se dará con la ejecución de este plan estratégico, las acciones han de tener como responsables a los Gerentes de los gremios privados y para lograrlo es necesario un adecuado programa de difusión a nivel interno y externo, que comunique claramente las estrategias a implementar, los objetivos a corto y largo plazo a lograr, y la visión que se espera para la industria, esto logrará el involucramiento y servirá de motivación necesaria para hacer posible y exitosa la gestión del cambio.

Finalmente, se logrará tener empresas más competitivas en el mercado local y/o internacional, lo cual se verá reflejado en la rentabilidad de estas, se logrará atraer más turistas con mejor calidad de gastos, lo que significa más ingresos de divisas, generando rentabilidad a los empresarios, e incrementando el empleo formal. Estos resultados ayudarán a que este cambio logrado se replique en otras empresas con similares

características y tengan resultados parecidos, de esta manera serán cada vez más empresas las que estén preparadas para hacerles frente a las amenazas del entorno.

7.8 Conclusiones

El capítulo siete se basó en establecer los objetivos de corto plazo, los que son realizables y medibles de manera sencilla y ayudan a llegar a los objetivos de largo plazo con la finalidad de cumplir con la visión planteada. Asimismo con base a las estrategias se han diseñado políticas las que están de acuerdo a los valores y el código de ética. El cumplimiento de todos estos puntos además del recurso humano motivado y la ecología y cuidado del medio ambiente permitirá que la Industria del Turismo de la Región La Libertad sea competitiva y logre desarrollarse de manera sostenida en el tiempo.



Capítulo VIII: Evaluación Estratégica

8.1. Perspectivas de Control

Siguiendo con la metodología, en este capítulo se estudia las medidas clásicas a usarse para la evaluación del logro de los objetivos. Se evalúan los objetivos a corto plazo mediante el Tablero de Control Balanceado (*Balanced Scorecard*), el cual contempla hacer una evaluación exhaustiva desde cuatro aspectos: (a) aprendizaje interno, (b) procesos, (c) clientes, y (d) financiera. Este paso es importante, porque sirve para monitorear que tan lejos o cerca está la Industria del Turismo de la Región la Libertad de cumplir los OCP y de haber algún retraso en los tiempos, tomar las acciones necesarias para arreglarlas (D'Alessio, 2015).

8.1.1. Perspectiva financiera

Esta perspectiva esta orientada a conocer el avance de los objetivos de la situación económica y financiera de la Industria del Turismo de la Región la Libertad. Esta orientada a determinar si está generando utilidades para atraer a más inversionistas o por el contrario si está generando pérdidas para establecer las medidas correctivas necesarias y revertir esa situación.

8.1.2. Perspectiva del cliente

Estos indicadores son los más importantes, ya que sin turistas no hay Industria del Turismo. Este punto está relacionado con la cantidad de visitantes que recibe la Región La Libertad y con los OCP orientados a atraer más turistas nacionales y extranjeros, ya que de la continuidad de este flujo depende el ingreso de dinero, la rentabilidad para los empresarios, la cantidad y calidad del empleo de las personas.

8.1.3. Perspectiva de los procesos internos

En este punto se evalúa la eficiencia de la Industria Turística de la Región La Libertad para implementar planes de operación y desarrollar acciones que estén orientados a

ser eficientes en la calidad de servicio. Para lograr la excelencia se deben desarrollar nuevos productos y destinos turísticos de acuerdo a las normas internacionales de calidad que rigen para cada uno de ellos. Asimismo, se debe incrementar la calidad de productos y destinos actuales.

8.1.4. Perspectiva de aprendizaje

Este punto está orientado a conocer cuáles son los procesos internos de las empresas relacionadas al rubro de la Industria del Turismo para mejorarlos y de esta manera se pueda generar nuevo conocimiento capaz de incrementar la calidad de servicios a los turistas nacionales y extranjeros.

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

El Tablero de Control Balanceado (*Balance Scorecard*) es una herramienta que ofrece un panorama general de la situación del sector u organización, evaluando las estrategias por indicadores de gestión. Se crean indicadores para cada OCP que sean fáciles de medir. Luego una vez por año como mínimo se realiza el control de estos indicadores, lo que permite controlar el desempeño de cada OCP (D'Alessio, 2015). El Tablero de Control Balanceado (*Balance Scorecard*) para la Industria del Turismo en La Región La Libertad se muestra en la Tabla 39.

8.3. Conclusiones

En este capítulo, se evaluaron a los OCP desde cuatro perspectivas, se asignaron los responsables y se asignaron indicadores de gestión a cada OCP, todo ello con la finalidad de evaluar si los OCP asignados por los evaluadores, se están cumpliendo de manera satisfactoria dentro de cada perspectiva. De este modo, se concluye que con la puesta en marcha de los nuevos OCP la Industria del Turismo de la Región La Libertad generará un aumento muy importante en el ingreso de divisas, se incrementará la rentabilidad de los empresarios y se generará más de 30,000 empleos formales.

Tabla 39

Tablero de Control Balanceado (Balance Scorecard)

Perspectiva	Visión	Misión	Objetivo de Corto Plazo	Indicador	Unidades	Proyectado		Responsables	
						Año Actual	En 10 años		
Financiera	En el 2027, la Industria del Turismo será la segunda fuente generadora de divisas de la Región La Libertad y tendrá como pilares el incremento de la rentabilidad para sus accionistas y el aumento del empleo formal.	La Industria Turística de la Región La Libertad, posee variedad de recursos que son explotados de manera responsable y sostenida, impulsando la generación de divisas, generando rentabilidad para los empresarios y que brinda oportunidades de empleo formal.	OCP1.4	Alcanzar al 2022, ingresos por divisas de US\$ 4,400 millones de dólares.	Millones de divisas	Dólares	2,300	4,400	CAMARATRU, CADETUR, AHORA, Asociación de Comerciantes y Artesanos, Universidades Privadas, y Empresas de Transportes.
Financiera			OCP1.5	Alcanzar a partir del año 2022, el gasto mínimo por viaje de turistas extranjeros a \$2,000 dólares.	Gastos por viaje	Dólares	1,700	2,000	CAMARATRU, CADETUR, AHORA, Asociación de Comerciantes y Artesanos, Universidades Privadas y Empresas de Transportes.
Financiera			OCP1.8	Alcanzar al 2027, ingresos por divisas de US\$ 6,600 millones de dólares.	Millones de divisas	Dólares	2,300	6,600	CAMARATRU, CADETUR, AHORA, Asociación de Comerciantes y Artesanos, Universidades Privadas y Empresas de Transportes
Financiera			OCP2.3	Alcanzar al 2022, una rentabilidad de 25%.	Rentabilidad	Porcentaje	20	25	CAMARATRU, CADETUR, AHORA, Asociación de Comerciantes y Artesanos, Universidades Privadas y Empresas de Transportes
Financiera			OCP2.5	Alcanzar al 2027, una rentabilidad de 30%.	Rentabilidad	Porcentaje	20	30	CAMARATRU, CADETUR, AHORA, Asociación de Comerciantes y Artesanos, Universidades Privadas y Empresas de Transportes
Mercado			OCP1.1	Participar desde el año 2018 y de forma anual, en dos ferias de promoción turística internacional.	Ferias Anuales	Número	0	20	CAMARATRU, PERUCAMARAS, Cadenas de Hoteles, Canales de Televisión, Asociación de Comerciantes, Universidades Privadas.
Clientes			OCP1.2	Proyectar dos videos promocionales desde 2018, de los destinos turísticos en los 60 vuelos diarios Lima – Cuzco - Lima.	Vuelos por día	Número	0	72,000	ADP, CAMARATRU, Líneas Aéreas, Universidades Privadas, CADETUR.
Clientes			OCP1.3	El año 2018, se proyectarán dos videos promocionales de los productos turísticos de la Región La Libertad en los 300 vuelos diarios provenientes de EEUU y China.	Vuelos por día	Número	0	10,800	ADP, CAMARATRU, Líneas Aéreas, Universidades Privadas, CADETUR.
Clientes			OCP1.6	Implementar desde el año 2022 se implementará cinco alianzas estratégicas por año con casas de retiros en Estados Unidos.	Alianzas Estratégicas	Número	0	50	CAMARATRU y PERUCAMARAS.
Clientes			OCP1.7	Alcanzar diez noches de pernoctación de turistas extranjeros a partir del año 2022.	Noche de pernoctación	Número	3	10	CAMARATRU, CADETUR, AHORA, Asociación de Comerciantes y Artesanos, Universidades Privadas, Empresas Privadas y Empresas de Transportes.
Clientes			OCP3.2	Desarrollar a partir del año 2019, dos productos turísticos anuales que será promocionados en una plataforma virtual.	Productos turísticos	Número	5	20	Universidades Privadas, CAMARATRU, CADETUR, Empresa Privada.
Clientes			OCP3.4	Gestionar desde el año 2022, dos programas con asociaciones privadas que permitan integrar los recursos turísticos de los diferentes distritos y provincias.	Programa integrador	Número	0	20	CAMARATRU, Empresas Privadas, CADETUR y Universidades Privadas.
Procesos			OCP2.2	Gestionar e implementar cuatro plataformas virtuales para compra de tickets de ingreso a los centros turísticos hasta el año 2019.	Plataformas	Número	0	2	CAMARATRU, CADETUR, Universidades Privadas, Empresas Privadas.
Procesos			OCP2.4	Realizar desde el año 2022 y de manera anual, una encuesta de medición de clima y ambiente laboral, orientado a mejorar el trabajo en equipo.	Encuesta anual	Número	0	10	CAMARATRU, Universidades Privadas y Consultoras.
Procesos			OCP3.3	Alcanzar al 2022, la cantidad de 41,000 empleos formales.	Empleo formal	Número	30,000	41,000	CAMARATRU, Empresas Privadas y Universidades Privadas.
Procesos			OCP3.5	Incrementar en el año 2021, se duplicará en número de personal que labora en el Aeropuerto Cap. FAP. Carlos Martínez de Pinillos, debido a la apertura de nuevas rutas interregionales. Actualmente cuenta con 1200 empleados	Personal	Porcentaje	1,200	2,400	CAMARATRU, ADP, Empresas Privadas y Universidades Privadas.
Procesos			OCP3.6	Incrementar en el año 2021, se duplicará en número de personal que labora en el terrapuerto. Actualmente cuenta con 500 empleados.	Personal	Porcentaje	500	1,000	CAMARATRU, Empresa de Transportes, Empresas Privadas y Universidades Privadas.
Procesos			OCP3.7	Alcanzar al 2027, la cantidad de 50,000 empleos formales.	Empleo formal	Número	30,000	50,000	CAMARATRU, Empresas Privadas y Universidades Privadas.
Aprendizaje			OCP2.1.	Desarrollar a partir del año 2018, cuatro programas de capacitación semestrales de buenas prácticas al personal de atención al cliente en convenio con el sector privado.	Capacitaciones	Número	0	80	CAMARATRU, PERUCAMARAS, Universidades Privadas, CADETUR
Aprendizaje			OCP3.1	Contratar y capacitar entre el año 2018 y 2019, 100 especialistas en marketing y comunicación social.	Especialista en marketing y comunicación social	Número	0	100	Universidades Privadas, CAMARATRU, CADETUR.

Cuadro de Mando Integral – Balance Scorecard para la Industria del Turismo en la Región La Libertad

Capítulo IX: Competitividad para la Industria del Turismo en La Región La Libertad

9.1. Análisis Competitivo para la Industria del Turismo en La Región La Libertad

En este capítulo se analizará el nivel de competitividad de la Industria del Turismo de la Región La Libertad con base en sus ventajas comparativas. Se analizará en base al modelo del *Diamante de Porter*. Se estudiarán los factores críticos de la Industria del Turismo de la Región La Libertad a través de sus cuatro dimensiones. (a) condiciones de los factores, (b) condiciones de la demanda, (c) condiciones de sectores afines y de apoyo, y (d) condiciones de competencia y rivalidad. Después de analizar los factores críticos, se mostrarán de manera resumida en la Figura 15.

Condiciones de los factores. Entre los factores de importancia para el desarrollo de la Industria del Turismo de la Región La Libertad tenemos: los recursos turísticos, recursos naturales, recursos humanos, climas y topografía variada, infraestructura vial, infraestructura turística y entidades privadas, estos son los *inputs* que se requieren para ser más competitivos a nivel nacional e internacional. En este punto cabe mencionar que el tenerlos por sí solo no garantizan que la Industria sea competitiva, sino del grado de eficiencia y efectividad con el que se los explote.

Según el *Plan de Desarrollo Regional Concertado* (Gobierno Regional de La Libertad, 2016) la PEA ocupada con nivel educativo superior completa es de 28% a pesar de contar con diez universidades y el 48% de la PEA tiene educación secundaria, es por ello que el nivel de educación es bajo y no es calificado. Por otro lado, el porcentaje de población ocupada por empleo informal es de 74.8%, el cual significa un aspecto relevante a trabajar. A que el Estado sólo invierte el 0.012% del PBI en investigación y desarrollo; número preocupante ya que el 6.7% de la PEA está ocupada en carreras vinculadas a ciencia y tecnologías de la información. Estas cifras se constituyen en un factor limitante para generar competitividad. Según el MTC (2014), en la región La libertad a pesar de la importancia del

transporte terrestre en la actividad económica de la región, solo el 5,2% de la red vial departamental se encontraba pavimentada; en contraste con otros departamentos como Lambayeque o Arequipa (33,3% y 30,5% de red departamental pavimentada). La Carretera Panamericana conecta a la región La Libertad con las capitales de las regiones del Norte y Centro de Perú, que conforman uno de los ejes de mayor dinamismo económico, poblacional y permite viabilizar la actual Ruta Moche. La región La Libertad cuenta con cinco áreas naturales, siendo la más extensa la *Reserva Nacional de Calipuy*. Esta fue creada en 1981 y está ubicada en los distritos de Santiago de Chuco y Chao. Alberga a la población silvestre de guanacos más numerosa del país, así como otras especies de mamíferos y reptiles, y a una amplia variedad de flora. Asimismo, en este ámbito se encuentra el *Santuario Nacional de Calipuy*, con una extensión de 4,500 hectáreas, que fue creado para la conservación de la Puya Raimondi, la planta más longeva y alta del mundo (Servicio Nacional de Áreas Protegidas por el Estado [SENARP], 2017). En conclusión, la región la Libertad tiene ventajas comparativas en cuanto a recursos naturales sobre sus competidores, ventajas que están siendo poco aprovechadas para construir productos y destinos turísticos diferentes, dirigidos a nuevos mercados. Con la implementación de este plan estratégico, se espera poner en valor estos recursos naturales para seguir creciendo y alcanzar mejores resultados.

Condiciones de la demanda. La mayoría de Turistas extranjeros que visitan la región la Libertad provienen de Estados Unidos (INEI, 2015), sin embargo, el mercado Chino es el que crea nuevas posibilidades de desarrollo y se proyecta como la nueva tendencia a nivel global. En cuanto al mercado interno, son los Limeños quienes más visitan a la Región La Libertad, entonces aún queda un mercado interno amplio por explorar. La Región la Libertad, tiene suficiente infraestructura turística para atender a la demanda creciente de turistas, ya que el porcentaje de ocupabilidad aún es del 33% (INEI, 2015). La mayoría de turistas hoy en día hacen todas sus transacciones por internet, desde comprar sus boletos de

viaje hasta comprar las entradas a museos. Los turistas extranjeros manifestaron estar satisfechos, en su gran mayoría, con la visita realizada a las ciudades y los aspectos de mayor agrado se relacionaron directamente con los atractivos turísticos y lo característico o típico de cada ciudad. En Lambayeque, Trujillo y Arequipa son varios aspectos los apreciados sin que ninguno de ellos predomine sobre otro (PROMPERÚ. 2014). En base a lo estudiado, es necesario implementar procesos de cambio e innovación, desarrollo de mayores y mejores atractivos turísticos a fin de poder diferenciarse de otras regiones. Según el *Índice de Competitividad Regional. INCORE 2017* (Instituto Peruano de Economía [IPE], 2017) La Industria del Turismo de la Región La Libertad, es competitiva y tiene gran potencial de desarrollo, sin embargo, este es aún poco significativo en comparación con Cusco, Ica, por lo tanto, es necesario implementar este plan estratégico para aprovechar sus recursos y elevar el índice de competitividad.

Sectores afines y auxiliares. La industria del Turismo de la Región la Libertad, se estructura en torno a las relaciones entre empresas que brinden servicios o productos que se relacionen de manera directa o indirecta. Acá tenemos a las empresas de transporte turísticos, empresas de taxis, parques temáticos, empresas de seguros de viaje, empresas constructoras, tours operadores, etc. Adicionalmente, según el PDRC (2016) las obras del Proyecto Especial CHAVIMOCHIC, han sido concebidas para aprovechar el potencial hídrico del río Santa en la solución del desabastecimiento de agua potable para Trujillo y en la generación de energía eléctrica, reflejo de esto es que el 82.8% de las viviendas tienen acceso a agua potable y el porcentaje de Coeficiente de electrificación es 93.4%.

Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas. El crecimiento de la industria turística y la economía de libre mercado, hace posible la entrada de nuevos competidores en la industria y de empresas relativas conexas con grandes capitales, corporativos importantes con fuerte patrimonio y respaldo financiero han ingresado al medio local, este aspecto se ve

reflejado con el ingreso de un hotel 5 estrellas, perteneciente a la cadena de hoteles Casa Andina en el año 2014 (Casa Andina abrió las puertas de su nuevo hotel en Trujillo, 2014). Además, la Región La Libertad se caracteriza por tener un mercado bastante atomizado, ya que al ser el 99% pequeñas y microempresas, existe una gran rivalidad entre estas para conseguir una parte del mercado (Trujillo Informa, 2013). Entonces, esta atomización genera que los empresarios desplieguen sus habilidades de gestión y asistan a cursos de capacitación de manera constante para seguir ofreciendo productos y servicios más atractivos a fin de enfrentar la llegada de nuevos competidores.

9.2 Identificación de las Ventajas Competitivas para la Industria del Turismo en la Región La Libertad

La región La Libertad tiene un gran potencial por su riqueza cultural, arqueológica, folclórica, artística y gastronómica. Somos la cuarta región del país en cuanto a visitas de turistas nacionales a sitios arqueológicos, y la sexta en cuanto a visitas de turistas extranjeros. La principal ventaja competitiva de la Industria del Turismo de la Región La Libertad, ésta en la diversidad de recursos turísticos que posee, y se pueden convertir en productos y en destinos turísticos, estos recursos no solo están disponibles en la costa sino también en la sierra como, por ejemplo: los baños termales de Cachicadan en Santiago de Chuco y los baños termales de El Edén y Yanasara en Huamachuco, destinos turísticos poco promocionados. Para desarrollar productos de Turismo Ecológico, cuenta con la Reserva natural de Calipuy en Santiago de Chuco y para el Turismo Religioso, cuenta con Otuzco, Santiago de Chuco, Huamachuco y Moche, por citar los más representativos. Otras ventajas competitivas son, el clima y la ubicación.

9.3. Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres para la Industria del Turismo de La Región La Libertad

Según Porter (1997), “los cúmulos o clústeres son concentraciones geográficas

densas de empresas e instituciones conexas, pertenecientes a un campo concreto, unidos por rasgos comunes y complementarios entre sí, donde confluyen: (a) suministradores especializados, (b) proveedores de servicios, (c) instituciones financieras, (d) institutos de normalización, (e) universidades y (f) asociaciones comerciales, donde compiten, pero también cooperan”.

Clúster Turístico. El MINCETUR (2008) identificó tres áreas de potencial turístico para la Región La Libertad. La primera está ubicada en la Costa y es el área de mayor desarrollo, la conforman la Huaca de La Luna y Huaca El Brujo, el Conjunto Arqueológico Chan Chan, y el centro histórico de Trujillo. La segunda área es el eje Trujillo-Otuzco-Sánchez Carrión; donde se integran sitios arqueológicos como la iglesia de Otuzco, complejos arqueológicos de Marcahuamachuco y Wiracochapama, baños termales del Eden y Yanasara y la laguna de Sausacocha en la provincia de Sánchez Carrión. La tercera área la conforman la ciudad de Pacasmayo, Jequetepeque, San Pedro de Lloc, Bosque El Cañoncillo y el Castillo de Falcalá.

Según el Consejo Nacional de la Competitividad (2017), se describen los roles de los agentes identificados en la cadena de valor:

- Transporte a destino: Empresas que permiten al turista llegar al destino, que en el caso de La libertad son dos, las aerolíneas y las compañías de autobuses. En el caso de las aerolíneas, se trata de aerolíneas nacionales o extranjeras con sede en Lima, como es el caso de LATAM, STARPERU, TACA o PERUVIANAIRLINES.
- Transporte interno o en destino: Empresas que contribuyen a la movilidad del turista una vez éste está ya en destino. Por otro lado, existen una gran cantidad de empresas de transporte y de alquiler de vehículos 4x4, así como compañías

de alquiler de mini buses que prestan sus servicios a agencias de viajes y similares.

- Alojamiento: Empresas se incluyen los distintos tipos de alojamiento que podemos encontrar, tanto los establecimientos hoteleros como los establecimientos rurales. En el grupo de establecimientos hoteleros, en la región La Libertad encontramos tanto hoteles pertenecientes a cadenas peruanas como a cadenas internacionales, y también hoteles “independientes”. Un ejemplo de cadena hotelera peruana Casa Andina Private Collection.

Clúster Textil, Joyería y Artesanía. Según la Dirección General de Industria (2012) para la Región La Libertad identificó 696 empresas ligadas al rubro textil en el año 2012. Lo rubros son: fabricación de prendas de algodón, bordaduría, sastrería, modistería, tejeduría de fajas, ponchos y mantas en las provincias de Otuzco y Pataz, tejeduría a crochet de prendas de vestir relacionadas a la marinera y los tradicionales pellones sampedranos que en la actualidad es un adorno distintivo en las monturas de los caballos de raza. Además del clúster textil, desarrollar clúster de joyería relacionada a la cultura Moche y también clúster artesanal donde se integren a diferentes productores quienes reproducen juguetes, adornos y recuerdos.

Clúster del calzado. Trujillo, es conocido por tener una industria del calzado reconocida a nivel nacional, concentra el 27% de la producción nacional de calzado (Produce, 2017). Por lo tanto, se hace necesario crear clústeres de calzado para hacer frente a la entrada de calzado importado y para que los productores den a conocer sus productos en ferias instaladas en el centro de la ciudad de Trujillo que cuente con todas las comodidades para los turistas nacionales y extranjeros.

9.4. Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres

Antes de formar clústeres es necesario tener en cuenta varios aspectos: el primero es la honradez de los agremiados, la claridad y precisión en las negociaciones, el cumplir con

los plazos de entrega, cumplir con el control de calidad y no concertar precios; el resquebrajamiento de uno de estos aspectos llevará al deterioro de la cadena de valor ya que se romperá la confianza de los agremiados y de los clientes. Además, es necesario identificar oportunidades de negocio, proyectos innovadores a través de la generación de redes empresariales con la finalidad de acercar a los gremios privados de la industria a nuevos mercados involucrando a los pueblos de la Región La Libertad, repartiendo los beneficios de la actividad turística y mejorando sus condiciones de vida. Gestionar de manera eficaz y especializada a la Industria Turística de la Región la Libertad con la finalidad de posicionarlo como un referente internacional.

9.5. Conclusiones

La Industria del Turismo de la Región La Libertad posee una ventaja comparativa sobre sus rivales, el patrimonio histórico cultural con el que cuenta se constituye en su principal ventaja competitiva la cual está generando resultados positivos como: generación de divisas e incremento del empleo. Sin embargo, la generación de empleo no es el formal debido a la mínima capacitación y formación enfocada a la Industria. La formación de clústeres que incluyan a todos los participantes en la cadena de valor es la forma de empezar la integración horizontal y vertical para penetrar en el mercado. Un trabajo en conjunto de todos los agremiados de los clústeres bajo una adecuada dirección es capaz de atraer más turistas, elevar la cantidad de días de estadía y su gasto promedio; ya que con cambios se puede superar debilidades a fin de generar una industria turística sostenible que reparta el beneficio económico de esta actividad a la población liberteña.

Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones

En este capítulo se termina el desarrollo del Plan Estratégico para la Industria del Turismo de la Región La Libertad con la presentación del Plan estratégico Integral, en cual se comprueba que todo lo vertido en este documento se alinee correctamente. Además, se realizan las conclusiones finales, concluyendo con la situación que se espera para la Industria Turística de la Región La Libertad para el año 2027.

10.1. Plan Estratégico Integral (PEI)

En la Tabla 36 se visualiza el Plan Estratégico Integral, en el cual se ubica en la parte superior central la visión planteada para la Industria del Turismo de la Región La Libertad para el año 2027. Desde esta premisa, se desglosan los Objetivos a Largo Plazo. En el centro se detalla las estrategias a implementarse y que contribuyen al logro de los OLP, encuadrados por los intereses de la Industria y los principios cardinales, Los OCP, se derivan de los OLP y están ubicados en la parte inferior de la tabla. Finalmente, en el lado derecho, se muestra los valores y el código de ética planteada en el Capítulo II y en el lado izquierdo se sitúa a la misión. Todos estos aspectos refieren que la implementación estratégica queda dentro de este marco.

10.2. Conclusiones Finales

Al finalizar el Plan Estratégico para la Industria del Turismo de la Región La Libertad se llega a las siguientes conclusiones:

1. La Región La Libertad al contar con una gran variedad de atractivos turísticos, monumentos históricos y recursos naturales en sus tres regiones geográficas, hace posible que la Industria del Turismo de la Región La Libertad tenga un potencial para ser aprovechado por los inversionistas en beneficio de la población liberteña.
2. El principal obstáculo para el desarrollo de la Industria del Turismo de la Región La Libertad es la falta de personal altamente calificado y capacitado capaz

de brindar servicios de calidad y lograr la satisfacción de los turistas, lo que le resta competitividad frente a otras regiones.

3. La estabilidad macroeconómica del Perú y el incremento de la llegada de turistas extranjeros son factores importantes que la Industria del Turismo de la Región La Libertad debe aprovechar para atraer inversores de economías desarrolladas quienes buscan nuevos mercados o economías emergentes donde invertir su capital.
4. La Industria del Turismo de la Región La Libertad ha quedado desfasada ante los cambios tecnológicos de la actualidad debido a la falta de docentes en la materia y a la mínima inversión destinada en investigación y desarrollo, esto genera que la Industria pierda competitividad ante otras regiones que si tiene desarrolladas plataformas virtuales orientadas al desarrollo del turismo.
5. La Región La Libertad, carece de un plan desarrollo urbano que intangibilice las zonas arqueológicas, monumentos históricos y recursos naturales lo cual conlleva al deterioro de las áreas antes mencionadas consideradas como los principales atractivos turísticos.

10.3. Recomendaciones Finales

Las recomendaciones finales son las siguientes:

1. Ejecutar el presente Plan Estratégico, la responsabilidad recae sobre la Cámara de Comercio y Producción de La Libertad, es oportuno que inicie con tender los lazos entre sus asociados y con los diversos gremios para la puesta en marcha y así aprovechar el crecimiento que la Industria del Turismo está teniendo a nivel mundial.
2. Incentivar a los empresarios relacionados al gremio turístico a invertir en el desarrollo de nuevos productos y destinos turísticos que integren a las

comunidades de la Costa, Sierra y Selva, con la finalidad de incrementar el ingreso de divisas por ende la reducción del nivel de pobreza.

3. Establecer alianzas con escuelas de negocios e institutos privados para la profesionalización de la actividad turística y lograr que estos nuevos profesionales sean capaces de generar nuevos destinos y productos turísticos diferenciados.
4. Realizar alianzas estratégicas con economías desarrolladas, de esta manera se puede atraer turistas extranjeros quienes generen mayor gasto por día de pernoctación, por lo tanto, incrementar la rentabilidad para los empresarios.
5. Buscar el apoyo de los gremios privados para incrementar el presupuesto destinado a investigación y desarrollo, con la finalidad de desarrollar productos tecnológicos que muestren la oferta turística para acercar los productos y destinos turísticos hacia nuevos mercados.
6. Establecer un plan de desarrollo urbano, orientado a proteger las áreas intangibles y los monumentos históricos con la finalidad de protegerlas y hacer sostenible en el tiempo el desarrollo de la Industria del Turismo de la Región la Libertad.

10.4. Futuro para la Industria del Turismo en La Región La Libertad

El 2027, la Industria del Turismo de la Región La Libertad, pasará a ser la segunda industria con mayor aporte al PBI regional. Será la tercera Región con mayor afluencia de turistas, detrás de Lima y Cusco y será considerada como una industria competitiva nivel nacional e internacional. Además, será el eje de un circuito turístico en la Macro región Norte y recibirá a 4 millones de turistas. También La industria del Turismo de la Región La Libertad será más sólida debido a un gerenciamiento eficiente de los clústeres, lo que le permitirá tener poder de negociación con los proveedores y clientes y estarán preparados para enfrentar las amenazas del entorno. Asimismo, se desarrollará la “Marca La Libertad”, la cual estará enfocada en la riqueza cultural y será reconocida mundialmente. La Región de La

Libertad, contará nuevos destinos que integren a los atractivos turísticos de las provincias cercanas en la Sierra y Selva, lo que permitirá elevar los días de estadía, el gasto y la inclusión de las diversas comunidades al desarrollo económico con la consecuente disminución del índice de pobreza en 5%. Teniendo como premisa que un turista satisfecho por la atención recibida es un turista que nos recomienda con otros y es potencial de retorno, entonces el recurso humano estará debidamente educado, capacitado y motivado y dispuesto a atender con estándares de calidad internacional a los turistas, para entregarles experiencias inolvidables. Asimismo, el 90% de trabajadores gozarán de un empleo formal, garantizando para ellos la mejora en sus condiciones de vida.



Figura 15. Situación actual de la Industria del Turismo de la Región La Libertad



Figura 16. Futuro de la Industria del Turismo de la Región La Libertad

Tabla 36

Plan Estratégico Integral

		Visión				
		En el 2027, la Industria del Turismo será la segunda fuente generadora de divisas de la Región La Libertad y tendrá como pilares el incremento de la rentabilidad para sus accionistas y el aumento del empleo formal				
Intereses de la Industria del Turismo de la Región La Libertad		OLP1	OLP2	OLP3	Principios Cardinales	Valores
1. Incrementar el ingreso de divisas.					Influencia de Terceras partes.	Honestidad e Integridad
2. Incrementar la rentabilidad.					Lazos pasados presentes.	El accionar de todos los involucrados con la Industria y con otras Industrias relacionadas debe ser honesto e íntegro, es decir no hay que ser estafadores o timadores lo cual perjudica enormemente a la imagen de la Región.
3. Aumentar el número de empleos formales.		Al año 2027, incrementar el ingreso de divisas por turismo de la Región La Libertad desde US\$ 2,300 millones (2015) a US\$ 6,600 millones.	Al año 2027, incrementar la rentabilidad de la Industria del Turismo de la Región La Libertad de 20% (2015) a 30%.	Al año 2027, incrementar el número de empleos formales de la Industria del Turismo de la Región La Libertad de 33,000 (2014) a 50,000.	Contrabalance de los intereses	Respeto Para el patrimonio cultural y para la biodiversidad ya que es la fuente principal para generar el desarrollo sostenible de la Región La Libertad.
Estrategias					Conservación de los enemigos	Respeto Para todas las personas, nacionales y extranjeros, respeto para sus creencias, costumbres y estilo de vida, así como también respeto y cumplimiento hacia las leyes impuestas por el gobierno peruano.
FO1 Desarrollar nuevos destinos y productos turísticos		X	X	X		Innovación Realizar investigaciones acerca de cómo lograr mejorar la Industria del Turismo de la Región La Libertad de una manera eco amigable y con responsabilidad social.
FO2 Identificar y desarrollar nuevos mercados turísticos		X	X	X	P1: Fomentar el desempeño honesto de los trabajadores en todas las acciones	Compromiso moral y ético:
FO3 Penetrar en el mercado de turistas limeños		X	X	X	P2: Impulsar charlas dirigidas a todos los actores de la industria acerca de cuidado de medio ambiente y su efecto en el turismo.	Cumplir con las normas de calidad establecidas por los organismos gubernamentales del país, así como cumplir con todo lo que se les ofrece a los turistas al momento de ofrecer los servicios turísticos.
FO4 Penetrar en el mercado internacional de turistas estadounidenses y chinos		X	X	X	P3: Iniciar charlas acerca de los legados patrimoniales y la importancia de su conservación	
FO5 Desarrollar aplicaciones orientadas a la promoción de los recursos turísticos		X	X	X	P4: Promover charlas y cursos acerca de creencia, costumbres y estilos de vida de otras sociedades.	
FA3 Buscar sinergias con el gremio privado para elaborar un plan anual de prevención de desastres naturales		X	X	X	P5: Optimizar la oferta turística de la Región La Libertad a modo de estímulo de desarrollo de otras actividades relativas con potencial competitivo.	Desarrollo del capital humano
FA4 Formular programas de mejora de la calidad educativa e identidad cultural		X	X	X	P6: Fomentar el respeto hacia las ideas de los compañeros de trabajo orientadas hacia el crecimiento de la Industria Turística en la Región La Libertad	Mediante capacitaciones referente a historia, idiomas, gastronomía, ventas, etc.
FA5 Desarrollar programas de conservación de monumentos históricos y patrimonio cultural a través de obras por impuestos		X	X	X	P7: Impulsar la política de puertas abiertas en las empresas privadas.	Orgullo e Identidad Regional:
DO2 Integrar a la empresa privada y a las universidades para el desarrollo de la Marca Libertad		X	X	X	P8: Mantener la armonía entre el medio ambiente del lugar y la infraestructura a desarrollar.	Orgullo e identificación de pertenecer a una Región multicultural, con una mixtura de diversos pueblos con variedad de recursos naturales y una amplia biodiversidad.
DO4 Aumentar la conectividad aérea y terrestre intrarregional para facilitar la llegada de más turistas		X	X	X	P9: Respalda las actividades orientadas al incremento de la rentabilidad y competitividad de la Industria Turística en la región La Libertad.	
OCP1.1 Participar desde el año 2018 y de forma anual, en dos ferias de promoción turística internacional.			Desarrollar a partir del año 2018, cuatro programas de capacitación semestrales de buenas prácticas al personal de atención al cliente en convenio con el sector privado. Gestionar e implementar cuatro plataformas virtuales para compra de tickets de ingreso a los centros turísticos hasta el año 2019.	OCP3.1 Contratar y capacitar entre el año 2018 y 2019, 100 especialistas en marketing y comunicación social.	P10 Intensificar la inversión con rostro social.	Código de ética
OCP1.2 Proyectar videos promocionales desde 2018, de los destinos turísticos en los vuelos diarios Lima – Cuzco - Lima.			Alcanzar al 2022, una rentabilidad de 25%.	OCP3.2 Desarrollar a partir del año 2019, dos productos turísticos anuales que será promocionados en las cuatro plataformas virtuales.	Tablero de control balanceado	Cumplimiento de la legislación peruana vigente, tanto nacional, regional y municipal.
OCP1.3 El año 2018, se proyectarán videos promocionales de los productos turísticos de la Región La Libertad en los 300 vuelos diarios provenientes de EEUU y China.			Realizar desde el año 2022 y de manera anual, una encuesta de medición de clima y ambiente laboral, orientado a mejorar el trabajo en equipo.	OCP3.3 Alcanzar al 2022, la cantidad de 41,000 empleos formales.	1. Perspectiva financiera.	Conducta Honesta e Íntegra bajo los estándares éticos y morales de la sociedad. No se admite timadores, estafadores, ladrones u otra conducta al margen de la ley.
1. Perspectiva financiera.					2. Perspectiva del cliente.	Brindar servicios turísticos innovadores, diferentes a los tradicionales siempre cuidando el medio ambiente.
2. Perspectiva del cliente.		OCP1.4 Alcanzar al 2022, ingresos por divisas de US\$ 4,400 millones de dólares.	OCP2.5 Alcanzar al 2027, una rentabilidad de 30%.	OCP3.4 Gestionar desde el año 2022, dos programas con asociaciones privadas que permitan integrar los recursos turísticos de los diferentes distritos y provincias.	3. Perspectiva interna.	Tolerancia, Aceptación y Respeto para todas las personas, nacionales y extranjeros ya que vivimos en una sociedad étnica plural con diferentes creencias, costumbres y estilos de vida.
3. Perspectiva interna.					4. Aprendizaje de la organización.	Contribución a la evolución y crecimiento a la Industria del Turismo de La Región La Libertad mediante la cooperación y corresponsabilidad entre los empleados y dueños de las empresas privadas.
4. Aprendizaje de la organización.		OCP1.5 Alcanzar a partir del año 2022, el gasto mínimo por viaje de turistas extranjeros a \$2,000 dólares.		OCP3.5 Incrementar en el año 2021, se duplicará en número de personal que labora en el Aeropuerto Cap. FAP. Carlos Martínez de Pinillos, debido a la apertura de nuevas rutas interregionales. Actualmente cuenta con 1200 empleados		
		OCP1.6 Implementar desde el año 2022 se implementará cinco alianzas estratégicas por año con casas de retiros en Estados Unidos.		OCP3.6 Incrementar en el año 2021, se duplicará en número de personal que labora en el terrapuerto. Actualmente cuenta con 500 empleados.		
		OCP1.7 Alcanzar diez noches de pernociación de turistas extranjeros a partir del año 2022.		OCP3.7 Alcanzar al 2027, la cantidad de 50,000 empleos formales.		
		OCP1.8 Alcanzar al 2027, ingresos por divisas de US\$ 6,600 millones de dólares.				
Recursos						
La asignación de los recursos financieros, humanos, logísticos y tecnológicos se asignarán según evaluación de acuerdo al cumplimiento de los OCP, con la finalidad de cumplir con la ejecución de las estrategias retenidas para alcanzar finalmente los OLP y en consecuencia la visión						
Nueva Estructura Organizacional						

En la nueva estructura organizacional, la Cámara de Comercio y Producción de la Libertad tomará las riendas de ejecutar este plan estratégico, luego las asociaciones de gremios privados y la sociedad civil organizada también participarán activamente.

Referencias

- Agencia peruana de Cooperación Internacional [APCI]. *Quiénes somos*. Recuperado de <http://www.apci.gob.pe/index.php/informacion-institucional-2/quienes-somos>
- Arellano Marketing (2014). *Los estilos de vida como herramienta para la comprensión social*. Recuperado de <http://www.arellanomarketing.com/inicio/estilos-de-vida/>
- Banco Central de Reserva del Perú [BCRP]. (2017a). *Reporte de Inflación. Marzo 2017. Panorama Actual y Proyecciones Macroeconómicas 2017-2018*. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2017/marzo/reporte-de-inflacion-marzo-2017.pdf>
- Banco Central de Reserva del Perú. [BCRP]. (2017b). *Variación Porcentual del Producto Bruto Interno de Perú (2005-2016)*. Recuperado de <https://estadisticas.bcrp.gob.pe/estadisticas/series/anuales/resultados/PM04863AA/html/2005/2017/>.
- Banco Central de Reserva del Perú [BCRP]. (2017c) *Índice de Precios al Consumidor (IPC)*. Recuperado de <https://estadisticas.bcrp.gob.pe/estadisticas/series/mensuales/inflacion>
- BBC Mundo.com (2008). *Así fue la última guerra*. Recuperado de http://news.bbc.co.uk/hi/spanish/latin_america/newsid_7274000/7274638.stm
- Conferencia Anual de Ejecutivos [CADE]. (2012, 6 de setiembre). Michael Porter En Cade 2010 Diversificar La Economía [Archivo de video]. Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=cFJvfV89iQ0>
- Central Intelligence Agency [CIA]. (2017a). *The World Factbook. References: Guide to Country Comparisons, Geography and People and Society*. Recuperado de <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/rankorder/rankorderguide.html>

Central Intelligence Agency [CIA]. (2017c). *The World Factbook: Country Comparison. Military Expenditures*. Recuperado de <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/rankorder/2034rank.html>

Chernichero, C. 2007. El Estado Integral en la Constitución de la II República: proceso político, sistema parlamentario y conflictos territoriales. Universidad de Cadiz. 1ed. Salamanca.

Ciudad de México, urbe más visitada de Centro y Sudamérica. (2017, 08 de agosto). *El Excelsior*. Recuperado de <http://www.excelsior.com.mx/comunidad/2016/06/16/1099225>

Comisión de la Promoción de Perú para la Exportación y el Turismo [PromPerú]. (2016). *Conociendo al turista que visita Las Regiones*. Recuperado de <http://www.promperu.gob.pe/TurismoIN/sitio/conociendoAlTurista>

Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología [CONCYTEC] (2016). *I Censo Nacional de Investigación y Desarrollo a Centros de Investigación 2016*. Recuperado de <https://portal.concytec.gob.pe/index.php/publicaciones/censo-nacional-id>

D' Alessio, F. (2015). *Planeamiento Estratégico Un Enfoque de Gerencia* (3a ed.). Lima, Perú: Pearson Educación.

Foro de Cooperación Económica Asia-Pacífico [APEC]. (2016). *Portal*. <http://www.apec2016.pe/es/sobre-apec/>

Gobierno declaró día no laborable el jueves 27 de julio en el sector público y esta es la razón, 2017 (2017, 09 de julio). *Perú 21*. Recuperado de <http://peru21.pe/actualidad/fiestas-patrias-gobierno-declaro-dia-no-laborable-jueves-27-julio-sector-publico-2288768>

Gobierno Regional de La Libertad. (2016). *Unidades orgánicas*. Recuperado de <http://www.regionlalibertad.gob.pe/gobierno/gerencias>

- González, I. (2012, 26 de noviembre). Lima y su problema: El centralismo [Mensaje del blog]. Recuperado de <https://historiaenaccion3052.blogspot.pe/2012/11/lima-y-su-problema-el-centralismo.html>
- Giuffra, B. (2017). La inversión en investigación, desarrollo e innovación es 0,15% del PBI. Recuperado de <http://larepublica.pe/impresaeconomia/848908-la-inversion-en-investigacion-desarrollo-e-innovacion-es-015-del-pbi>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2012). *La Libertad – Compendio Estadístico 2012*. La Libertad, Perú: Autor.
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2015). *Perú: Síntesis Estadística 2015*. Recuperado de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1292/libro.pdf
- Instituto Nacional de estadística e Informática [INEI]. (2016a). *Compendio Estadístico La Libertad 2016*. La Libertad, Perú: Autor.
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2016b). *Compendio Estadístico Perú 2016*. Lima, Perú: Autor.
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI].(2016c). *Producto Bruto Interno por Años según Departamento*. Recuperado de <https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/economia/>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2017b). *Perú: Producto Bruto Interno Total y Por Habitante 2005 – 2015 (en valores constantes a precios del 2007)*. Recuperado de (<https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/economia/>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2017c). *Empleo y Previsión Social. Población Económicamente Activa Ocupada*. Recuperado de

https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1253/cap07/ind07.htm

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2017d). *Empleo y Previsión Social.*

Población Económicamente Activa Desocupada. Recuperado de

https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1253/cap07/ind07.htm

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2017e). *Población de 6 y más años de*

edad que hace uso de internet, según ámbito geográfico, 2007-2015. Recuperado de

<https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/tecnologias-de-la-informacion-y-telecomunicaciones/>

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2017f). *La Libertad: Valor Agregado*

Bruto por Años, según Actividades Económicas Valores a precios Constantes de 2007

(Estructura porcentual) Recuperado de <https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/economia/>

Inversiones chilenas en el Perú suman US\$ 16,000 millones, (2015, 15 de marzo). *Gestión.*

Recuperado de <http://gestion.pe/economia/inversiones-chilenas-peru-suman-us-16000-millones-2126181>

Ley 27790. Ley de organización y Funciones del Ministerio de Comercio Exterior y Turismo.

Congreso de la República del Perú (2002). Recuperado de

<http://transparencia.mincetur.gob.pe/documentos/newweb/portals/0/documentos/institucional/LEY-27790.htm>

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

de [http://www.mincetur.gob.pe/wp-](http://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/turismo/funciones_y_normatividad/normatividad/essna/LEY_GENERAL_DE_TURISMO_LEY29408.pdf)

[content/uploads/documentos/turismo/funciones_y_normatividad/normatividad/essna/LEY_GENERAL_DE_TURISMO_LEY29408.pdf](http://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/turismo/funciones_y_normatividad/normatividad/essna/LEY_GENERAL_DE_TURISMO_LEY29408.pdf)

Ley 30521. Ley que Regula la Presentación de Declaración Jurada de Ingresos, Bienes y Rentas de los Funcionarios y Servidores Públicos del Estado, con la Finalidad de Extender la Referida Obligación a Todos los Funcionarios Públicos, Empleados de Confianza y Servidores Públicos, para Incrementar los Alcances de la Fiscalización que realiza la Contraloría General de la República. Congreso de la República del Perú (2016). Recuperado de <http://busquedas.elperuano.com.pe/normaslegales/ley-que-modifica-la-ley-30161-ley-que-regula-la-presentacio-ley-n-30521-1461979-1/>

Listas, 20 minutos, *Los mejores 25 destinos de Europa*. Recuperado de

<http://listas.20minutos.es/lista/los-mejores-25-destinos-de-europa-366649/> y Londres

Llerena, L., Vela, Ch., Vidal, L. Iñiguez, E. & Fabiani, A. (2010,01 de diciembre). Impacto

Ambiental Lambayeque & La Libertad [Mensaje de blog]. Recuperado de

<http://impactoambiental-lambayeque.blogspot.pe/>

Mapas del Mundo. (2016). Mapa de La Libertad. Tomado de

<http://espanol.mapsofworld.com/continentes/sur-america/peru/la-libertad.html>

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo del Perú [MINCETUR]. (2015a). *Red de*

Oficinas. Tomado de <http://www.mincetur.gob.pe/oficinas-comerciales/red-de-oficinas/>

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo del Perú [MINCETUR]. (2015b). *CALTUR. Plan*

Nacional de Calidad Turística. Recuperado de [http://www.mincetur.gob.pe/wp-](http://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/turismo/CALTUR/pdfs_documentos_Caltur/Plan_CALTUR_actualizado.pdf)

[content/uploads/documentos/turismo/CALTUR/pdfs_documentos_Caltur/Plan_CALTU](http://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/turismo/CALTUR/pdfs_documentos_Caltur/Plan_CALTUR_actualizado.pdf)

[R_actualizado.pdf](http://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/turismo/CALTUR/pdfs_documentos_Caltur/Plan_CALTUR_actualizado.pdf)

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo del Perú [MINCETUR]. (2016a). *Estado*

Situacional, Tipo De Recurso, Conectividad, Acondicionamiento Turístico. Recuperado

de Diagnóstico Turístico Regional file:///C:/Users/Giga/Downloads/Macro_Norte.pdf

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR]. (s.f.) *Región La Libertad*.

Recuperado de http://www.mincetur.gob.pe/newweb/Portals/0/LA_LIBERTAD.pdf

Ministerio de Cultura. (2017a). *Discriminación y Racismo en el Perú*. Recuperado de

<http://alertacontraelracismo.pe/sobre-alerta/discriminaci%C3%B3n-en-per%C3%BA>

Ministerio de Defensa. (2017a). *Portal*. Recuperado de

<https://www.mindef.gob.pe/principal.php>

Ministerio de Defensa. (2017b). *Misión, Visión, Políticas y Lema*. Recuperado de

<https://www.mindef.gob.pe/vision.php>

Ministerio de Economía y Finanzas [MEF]. (2016). *Marco Macroeconómico Multianual*.

Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Programa-Economico/mmm-2017-2019.pdf>

Ministerio de Educación [MINEDU]. (2017). *Distribución de la población con edades 25-34 por máximo nivel educativo alcanzado 2011-2015 (% del total)*. Recuperado de

http://escale.minedu.gob.pe/tendencias?p_auth=LXJS8h5t&p_p_id=TendenciasActualPortlet_WAR_tendenciasportlet_INSTANCE_90Hs&p_p_lifecycle=1&p_p_state=normal&p_p_mode=view&p_p_col_id=column-1&p_p_col_pos=1&p_p_col_count=2&_TendenciasActualPortlet_WAR_tendenciasportlet_INSTANCE_90Hs_idCuadro=373

Ministerio de Cultura. 2017b. *Proyectos, Programas y Comisiones*. Recuperado de

<http://www.cultura.gob.pe/es/programasproyectoscomisiones>

Ministerio de Transporte y Comunicaciones [MTC]. (2012). *Información consolidada y resumida por rutas, departamentos y nivel de jerarquía del Sistema Nacional de Carreteras (SINAC)*. Recuperado de

<http://www.mtc.gob.pe/transportes/caminos/sinac.html>.

Ministerio de Transporte y Comunicaciones [MTC]. (2016). *La Libertad: Camino al Desarrollo*. Recuperado de

file:///C:/Users/COMPUTER%20EXPRESS/Desktop/tesis%20turismo/La%20Libertad.pdf

Observatorio Económico de Trujillo [OBET]. 2017. *Variación Anual del Empleo por Rama de Actividad en la Ciudad de Trujillo, 2016* http://www.observatorioeconomico-betico-mpt.com.pe/estadistica/empleo/variacion_empleo_anio_mes/2016/TODOS

Observatorio Turístico del Perú. (2017a). *Perú: Flujo del turismo receptor y emisor*. Recuperado de <http://www.observatorioturisticodelperu.com/mapas/ftuer.pdf>

Observatorio Turístico del Perú. (2017b). *Turismo receptor proveniente de Sudamérica 1992-2015*. <http://www.observatorioturisticodelperu.com/mapas/sudamericatrhp.pdf>

Observatorio Turístico del Perú. (2017c). *Perú: Turismo Interno 1992-2016*. Recuperado de <http://www.observatorioturisticodelperu.com/mapas/tinterno.pdf>

Observatorio Turístico del Perú. (2017d). *PBI del Sector Turismo*. Recuperado de <http://www.observatorioturisticodelperu.com/mapas/pbisturi.pdf>

Perú 21.[Perú 21]. (2015, 7 de octubre). *TERRORISMO en el Perú - Especial multimedia de [Archivo de video]*. Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=gCM2qiZksuk>

Perú en puesto 100 de 177 países con uso y acceso a Internet. (2017, 08, Febrero). *Diario La República*. Recuperado de <http://larepublica.pe/impresa/economia/846538-peru-en-puesto-100-de-177-paises-con-uso-y-acceso-internet>

Perú escala 11 posiciones en índice de inclusión financiera del BBVA Research. (2016,02 de junio). *Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/mercados/peru-escala-11-posiciones-indice-inclusion-financiera-bbva-research-2162283>

Perú y Chile Profundizaron Lazos de Amistad tras Ejecución del Fallo de La Haya. (2015, 26 de enero). *Andina*. Recuperado de <http://www.andina.com.pe/agencia/noticia-peru-y-chile-profundizaron-lazos-amistad-tras-ejecucion-del-fallo-de-haya-540846.aspx>

- Perú Travel. (2017a). *Ubicación, Geografía y Clima de Perú*. Recuperado de <http://www.peru.travel/es-lat/sobre-peru/ubicacion-geografia-y-clima.aspx>
- Perú Travel. (2017b). *Sobre Perú. Historia peruana. Veinte mil años de civilización*. Recuperado de <http://www.peru.travel/es-lat/sobre-peru/identidad-peruana/historia.aspx>
- Perú Travel. (2017c). *Sobre Perú, Gobierno- Democracia en Acción*. Recuperado de <http://www.peru.travel/es-lat/sobre-peru/identidad-peruana/gobierno.aspx>
- Porter, M. (2015) *Ser Competitivo: Edición actualizada y aumentada*. 8va. Ediciones Deusto
- Red de Indicadores de Ciencia y Tecnología Iberoamericana e Interamericana [RIYCT]. (2017a). *Indicadores Comparativos: Indicadores de Insumo*. Recuperado de <http://www.riicyt.org/comparativos-sp-469065143>
- RPP Noticias. (2015). *Las 11 ecorregiones del Perú propuestas por Antonio Brack*. Recuperado de <http://rpp.pe/lima/actualidad/las-11-ecorregiones-del-peru-propuestas-por-antonio-brack-noticia-755679>
- Seminario, M. *Conferencia Internacional. La Ruta Moche*. Realizada el 26/01/2017 por La Cámara de Turismo, Trujillo: Perú (2017)
- Sociedad Nacional de Industrias [SNI]. (2017). *SNI: Cada dos minutos se crea un empleo informal en el Perú*, Recuperado de <http://www.sni.org.pe/?p=9270>
- Tripadvisor Perú. (2017). *Los 25 destinos turísticos más populares: América del Sur*. Recuperado de <https://www.tripadvisor.com.pe/TravelersChoice-Destinations-cTop-g13>
- World Economic Forum [WEF]. (2016). *The Global Competitiveness Report 2016–2017*. Recuperado de http://www3.weforum.org/docs/GCR2016-2017/05FullReport/TheGlobalCompetitivenessReport2016-2017_FINAL.pdf
- World Tourism Organization [Organización Mundial del Turismo]. (2016). *Tourism Highlights, 2016*. Recuperado de (<http://www.e-unwto.org/dio/puf/10.18111/9789284418145>)

World Travel and Tourism Council [Autoridad Mundial de Viajes y Turismo]. (2017). *Travel & Tourism - Economic Impacto 2016 World [Viaje y Turismo - Impacto Económico Global, 2016]*. Recuperado de <https://www.wttc.org/-/media/files/reports/economic-impact-research/regions-2016/world2016.pdf>

World Travel and Tourism Council [Autoridad Mundial de Viajes y Turismo]. (2017). *Travel & Tourism - Economic Impacto 2016 Country Reportes [Viaje y Turismo - Impacto Económico por País, 2016]*. Recuperado de <https://www.wttc.org/research/economic-research/economic-impact-analysis/country-reports/#undefined>

