

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD
CATÓLICA DEL PERÚ**

Escuela de Posgrado



**SmarTur Benefits: Portafolio dinámico de beneficios para
mejorar la competitividad turística**

Trabajo de investigación para obtener el grado académico de Maestro en Gobierno
y Políticas Públicas que presenta:

Jairo Alberto Pérez Santos

Trabajo de investigación para obtener el grado académico de Maestra en Gobierno
y Políticas Públicas que presenta:

Luz Victoria Camarena Jesús

Yessica Xiomara Cierzo Agui

Asesor:

Manuel Alejandro Maldonado Acosta

Lima, 2025


Informe de similitud

Yo, Manuel Alejandro Maldonado Acosta, docente de la Escuela de Posgrado de la Pontificia Universidad Católica del Perú, asesor del trabajo de investigación titulado SmarTur Benefits: Portafolio Dinámico de Beneficios para Mejorar la Competitividad Turística, de los autores Jairo Alberto Pérez Santos, Luz Victoria Camarena Jesús y Yessica Xiomara Cierro Agui, dejo constancia de lo siguiente:

- El mencionado documento tiene un índice de puntuación de similitud de 17%. Así lo consigna el reporte de similitud emitido por el software *Turnitin* el 08/08/2025.
- He revisado con detalle dicho reporte de la Tesis o Trabajo de Investigación, y no se advierte indicios de plagio.
- Las citas a otros autores y sus respectivas referencias cumplen con las pautas académicas.

Lugar y fecha:

Lima, 14 de Agosto de 2025.

Apellidos y nombres del asesor: Maldonado Acosta, Manuel Alejandro	
DNI: 44059794	Firma: 
ORCID: https://orcid.org/0009-0002-0825-6337	

Dedicatoria

Todos los logros que pueda tener en la vida se los debo a Dios, a Victoria, Víctor y Victoria I., a las personas que amo y aprecio, así como aquellas de las que he aprendido no solo conocimientos, sino esencialmente a ser mejor persona cada día. Todos mis logros son de ellos, no míos, y siempre será así. Para ustedes, les dedico esta tesis con todo el cariño del universo.

Jairo Pérez Santos

Agradezco a Dios y dedico este logro a mis padres, Luz y José quienes son mi principal motivación. Isabel, gracias por ser mi soporte y a mis abuelitos que me guían y cuidan desde el cielo. A Fernando, por inspirarme a km de distancia con su amor y guía de que los tiempos de Dios son perfectos para nosotros.

Luz Camarena Jesús

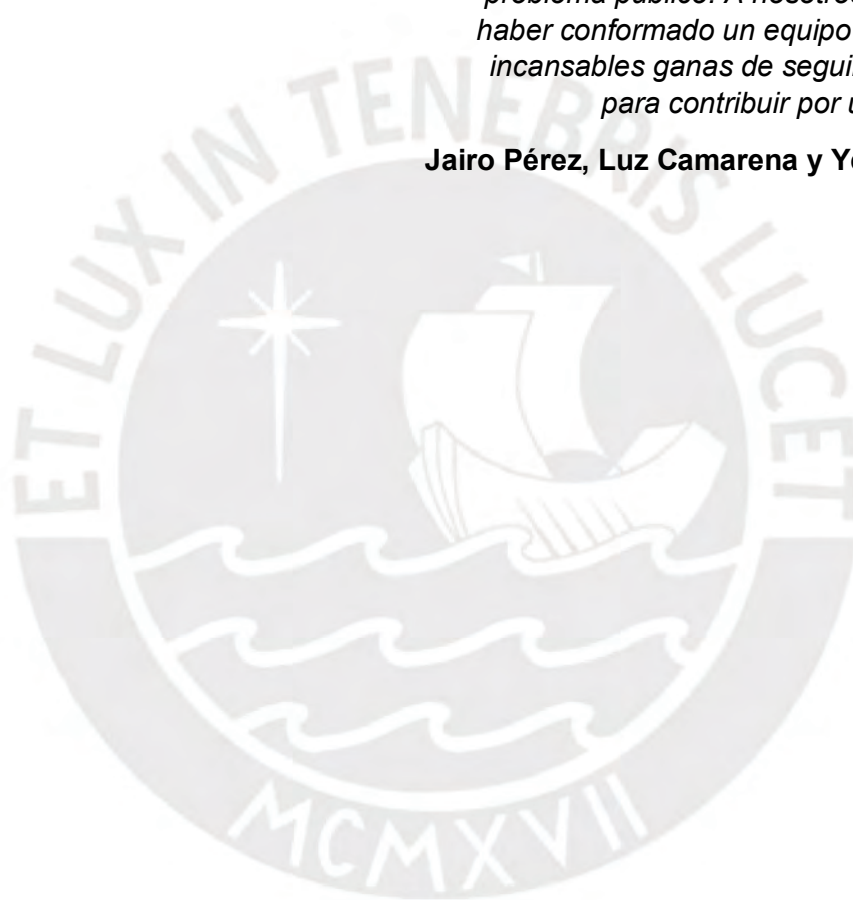
Este logro se lo dedico a Dios, mi guía constante. A mis padres, Erica y Wilfredo, gracias por enseñarme que con esfuerzo y fe todo es posible. A mi hermano Neyder, quien con su ejemplo me inspira a seguir adelante, y a quienes siempre estarán en mi corazón, acompañándome a lo largo del camino.

Yessica Cierito Agui

Agradecimiento

A todos los profesores y profesoras de la maestría por sus enseñanzas y, en especial, a nuestro asesor Manuel Maldonado por su acompañamiento y enseñanzas durante el retador proceso de elaborar este proyecto de innovación. A cada una de las personas entrevistadas por el tiempo brindado para fortalecer la investigación con sus conocimientos, opiniones y sentires sobre el problema público. A nosotros mismos, por haber conformado un equipo confiable con incansables ganas de seguir aprendiendo para contribuir por un mejor país.

Jairo Pérez, Luz Camarena y Yessica Cierta



Resumen

La competitividad turística en el Perú presenta espacios de mejora que el Sistema de Aplicación de Buenas Prácticas (SABP), ejecutado por el Centro de Formación en Turismo (Cenfotur), busca atender mediante el fortalecimiento de las capacidades de las MIPYMES del sector. El propósito del presente proyecto de innovación es contribuir a ampliar el alcance del SABP, que se ha mantenido limitado en el periodo estudiado, configurándose como un problema público por inadecuado desempeño de los servicios de intervenciones públicas. En la identificación de causas de dicho problema, se eligió la inadecuada adaptación de los beneficios del SABP para atender efectivamente las necesidades de sus usuarios como punto de partida de planteamiento del desafío de innovación.

Para cumplir con este fin, el prototipo de innovación SmarTur Benefits transforma la manera en que las MIPYMES acceden y aprovechan los beneficios del SABP. Mediante un sistema digital de recompensas dinámico basado en las calificaciones de los clientes turísticos, bajo la lógica de la gamificación, el prototipo permite a las empresas seleccionar y combinar beneficios, individuales y colectivos, según sus prioridades y necesidades, incentivando mejoras en la calidad del servicio y, en consecuencia, mejorando su competitividad. Una de las principales conclusiones es que la gamificación es herramienta útil en las innovaciones públicas de fortalecimiento de la competitividad turística porque permite incentivar empresas, individual y colectivamente, apoyadas por la red de actores en el territorio estratégicamente, hacia la mejora continua de sus intervenciones, y es útil para la personalización de beneficios de las políticas públicas.

Palabras clave: turismo, competitividad, beneficios, gamificación, SABP, buenas prácticas

Abstract

There is room for improvement in Peru's tourism competitiveness, which the System for the Application of Best Practices (SABP), implemented by the Tourism Training Centre (Cenfotur), seeks to address by strengthening the capacities of MSMEs in the sector. The purpose of this innovation project is to contribute to broadening the scope of the SABP, which has remained limited in the period under study, becoming a public problem due to the inadequate performance of public intervention services. In identifying the causes of this problem, the inadequate adaptation of the benefits of the SABP to effectively meet the needs of its users was chosen as the starting point for the innovation challenge.

To fulfil this purpose, the SmarTur Benefits innovation prototype transforms the way MSMEs access and take advantage of SABP benefits. Through a dynamic digital reward system based on the ratings of tourism customers, under the logic of gamification, the prototype allows companies to select and combine benefits, individual and collective, according to their priorities and needs, incentivising improvements in service quality and, consequently, improving their competitiveness. One of the main conclusions is that gamification is a useful tool in public innovations aimed at strengthening tourism competitiveness, since it provides incentives to companies, individually and collectively, supported by the network of actors in the territory in a strategic manner, for the continuous improvement of their interventions, and is useful for the customization of the benefits of public policies.

Keywords: tourism, competitiveness, benefits, gamification, SABP, best practices

Índice general

Carátula.....	i
Informe de similitud	ii
Dedicatoria	iii
Agradecimiento	iv
Resumen.....	v
Abstract.....	vi
Índice general.....	vii
Lista de tablas	x
Lista de figuras	xi
Lista de siglas y acrónimos.....	xii
Introducción.....	1
CAPÍTULO I: DEFINICIÓN Y DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA.....	4
1.1. Redacción formal del problema	8
1.2. Marco conceptual del problema.....	11
1.2.1. Alcance de un servicio	11
1.2.2. Buenas prácticas en el sector turismo.....	12
1.2.3. Sistema de Aplicación de Buenas Prácticas (SABP).....	12
1.2.4. Prestador de servicios turísticos.....	13
1.2.5. Competitividad turística	14
1.2.6. Calidad turística	14
1.3. Arquitectura del problema.....	15
1.3.1. Dimensión: Magnitud del problema	16
1.3.2. Dimensión: Proceso del SABP	17
1.3.3. Dimensión: Los actores en el proceso de acceso al SABP	20
1.4. Marco institucional y normativo relacionado con el problema	21
1.4.1. Marco Normativo.....	21
1.4.2. Marco institucional	23
1.4.3. Instrumentos de política	26

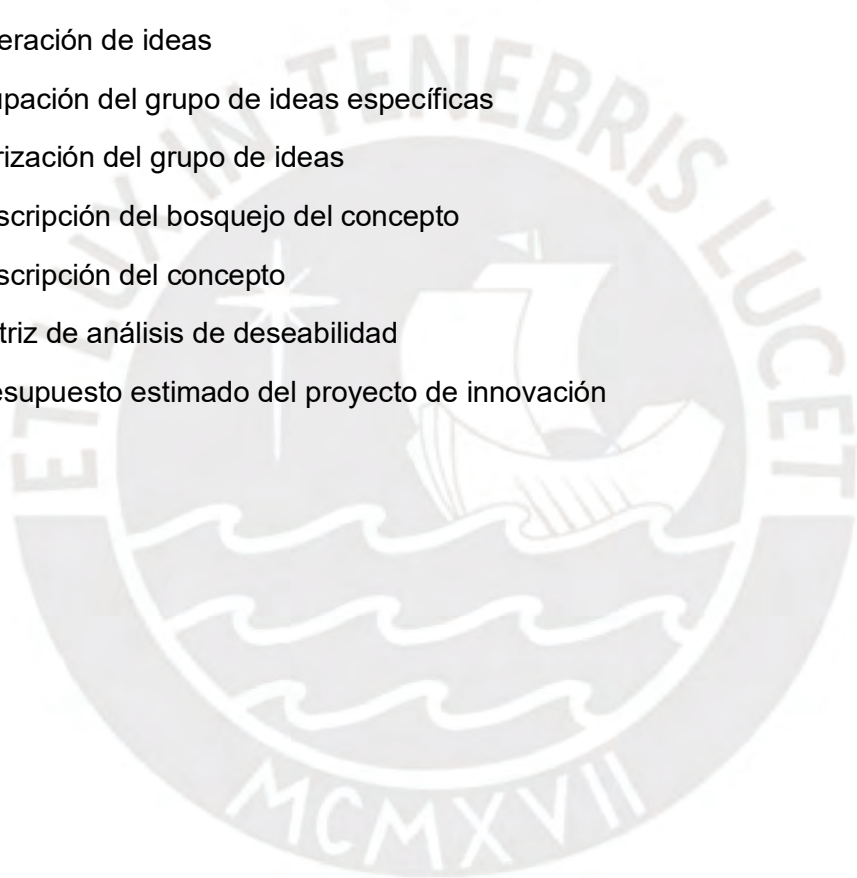
CAPÍTULO II: CAUSAS DEL PROBLEMA	30
2.1. Marco teórico sobre las causas del problema	30
2.1.1. Deficiente difusión del SABP	30
2.1.2. Reducido alineamiento de los beneficios del SABP con las necesidades de las empresas del sector turismo	32
2.1.3. Limitada capacidad operativa del Cenfutur.....	33
2.2. Causas del problema.....	34
2.2.1. Limitada capacidad operacional del Cenfutur.....	36
2.2.2. Limitado conocimiento de las empresas del sector turístico a nivel nacional sobre el SABP	37
2.2.3. Inadecuada adaptación de los beneficios del SABP para atender efectivamente las necesidades de sus usuarios	37
2.2.4. Limitada participación interinstitucional en la implementación del SABP.....	40
2.2.5. Alto nivel de informalidad de las empresas turísticas como barrera para la expansión del SABP	43
CAPÍTULO III: DISEÑO DEL PROTOTIPO.....	45
3.1. Desafío de innovación	45
3.2. Experiencias previas para hacer frente al desafío de innovación.....	50
3.2.1. Experiencia 1: Programa "Sistema Integral de Calidad Turística en Destinos - SICTED"	51
3.2.2. Experiencia 2: Programa "El sello francés de calidad Qualité Tourisme".....	51
3.2.3. Experiencia 3: Programa "Q - Calidad Turística".....	51
3.3. Proceso de la conceptualización y prototipado	52
3.3.1. Proceso de conceptualización.....	52
3.3.2. Proceso de prototipado	58
3.4. Concepto y prototipo final de la innovación.....	65
3.4.1. Concepto final de innovación	65
3.4.2. Prototipo de alta resolución.....	67
CAPÍTULO IV: ANÁLISIS DE LA DESEABILIDAD, FACTIBILIDAD Y VIABILIDAD DEL PROTOTIPO.....	83

4.1. Análisis de deseabilidad	83
4.2. Análisis de factibilidad	88
4.3. Análisis de viabilidad	91
REFERENCIAS	100
ANEXOS.....	112



Lista de tablas

Tabla 1: Matriz de consistencia del diseño de investigación sobre la arquitectura del problema público	15
Tabla 2: Marco normativo frente al problema identificado	21
Tabla 3: Marco institucional frente al problema identificado	24
Tabla 4: Instrumentos de política frente al problema identificado	27
Tabla 5: Matriz de consistencia del diseño de investigación sobre las causas del problema público	34
Tabla 6: Matriz de jerarquización de las causas	45
Tabla 7: Generación de ideas	53
Tabla 8: Agrupación del grupo de ideas específicas	54
Tabla 9: Priorización del grupo de ideas	55
Tabla 10: Descripción del bosquejo del concepto	57
Tabla 11: Descripción del concepto	65
Tabla 12: Matriz de análisis de deseabilidad	86
Tabla 13: Presupuesto estimado del proyecto de innovación	93



Lista de figuras

Figura 1: Actores involucrados en el alcance del servicio del SABP	23
Figura 2: Matriz de análisis causal - Diagrama causal	36
Figura 3: Ruta de prototipo de alta resolución	70



Lista de siglas y acrónimos

CALTUR: Plan Nacional de Calidad Turística

CANATUR: Cámara Nacional de Turismo de Perú

CENFOTUR: Centro de Formación en Turismo

CNSD: Centro Nacional de Seguridad Digital

COMEX: Sociedad de Comercio Exterior del Perú

DIRCETUR: Dirección Regional de Comercio Exterior y Turismo

ENAHO: Encuesta Nacional de Hogares

INEI: Instituto Nacional de Estadística e Informática

MEF: Ministerio de Economía y Finanzas

MGE: Programa de Mejora de Sistemas de Empresas de Servicios Turísticos

MINCETUR: Ministerio de Comercio Exterior y Turismo

MYPES: Micro y Pequeña Empresa

MIPYMES: Micro, Pequeña y Mediana Empresa

NPS: Net Promoter Score

OCDE: Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico

OIT: Organización Internacional del Trabajo

OMT: Organización Mundial del Turismo

PBI: Producto Bruto Interno

PEI: Plan Estratégico Institucional

PENTUR: Plan Estratégico Nacional de Turismo

PIA: Presupuesto Institucional de Apertura

PROMPERÚ: Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo

PUCP: Pontificia Universidad Católica del Perú

RENIEC: Registro Nacional de Identificación y Estado Civil

ROF: Reglamento de Organización y Funciones

RUC: Registro Único de Contribuyente

SABP: Sistema de Aplicación de Buenas Prácticas

SICTED: Sistema Integral de Calidad Turística en Destinos

SUNAT: Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria

USD: Dólares estadounidenses

WEF: World Economic Forum

Introducción

El Sistema de Aplicación de Buenas Prácticas (SABP) es una herramienta para impulsar la calidad y la competitividad en el sector turístico peruano. Ejecutado por el Centro de Formación en Turismo (Cenfotur), este sistema busca promover la adopción de buenas prácticas empresariales entre los prestadores de servicios turísticos, con el propósito de fortalecer sus capacidades y mejorar la competitividad de la oferta turística en el país. Enmarcado dentro del Plan Nacional de Calidad Turística (CALTUR 2016-2025), el SABP se ha planteado como un mecanismo integral que impacta en la sostenibilidad, la calidad de los servicios y la satisfacción de los turistas, pilares fundamentales para el desarrollo de un turismo interno y receptivo competitivo.

En el contexto post pandemia, el turismo peruano se ha enfrentado a retos significativos, evidenciando una recuperación desigual entre las regiones y los actores involucrados. El SABP ha buscado posicionarse como un instrumento estratégico para reducir las brechas de calidad y competitividad en el sector, tratando de responder a las necesidades dinámicas de las micro, pequeñas y medianas empresas turísticas. Sin embargo, las limitaciones en su implementación, difusión y alcance han puesto en evidencia la necesidad de fortalecer el diseño hacia un modelo más eficiente y adaptado a las condiciones actuales del sector.

El problema público que guía este proyecto de innovación es el alcance limitado del SABP entre los años 2020 y 2023, lo que ha restringido su capacidad para impactar significativamente en la competitividad turística del Perú. A pesar de los esfuerzos realizados, solo el 3.6% de los prestadores de servicios turísticos participaron en este programa durante el período de estudio, lo que refleja, entre otras causas, una insuficiencia en su capacidad para responder a las necesidades de los usuarios y las demandas del mercado, razón por la cual no atrae orgánicamente a más empresas para participar en el programa. Este problema público se enmarca en la categoría de desempeño inadecuado de los servicios de intervención pública, dado que afecta la calidad, eficacia, sostenibilidad y equidad en el acceso a los beneficios del SABP.

La arquitectura del problema público está definida por tres dimensiones principales. La primera dimensión es la magnitud del problema, que analiza el alcance del SABP a nivel nacional. Se ha identificado que el 48% de la implementación del programa se concentró en seis regiones en 2023: Lima, Cusco, Arequipa, Ancash y San Martín, que representan el 46% del flujo de viajes de turistas nacionales y el 65% de viajes de turistas extranjeros, dejando a otras regiones sin acceso equitativo al servicio, para el mismo periodo según Mincetur (2024d, p. 18, 2025). Esto limita la posibilidad de consolidar una oferta turística homogénea y competitiva en todo el país. La segunda dimensión se refiere al proceso del SABP, que incluye

cuatro fases: capacitación, asistencia técnica, evaluación y monitoreo, y reconocimiento de buenas prácticas. Finalmente, la tercera dimensión analiza a los actores involucrados en el SABP, destacando la participación del Cenfortur, Mincetur, Direcciones Regionales de Comercio Exterior y Turismo (Dircetur) y los prestadores de servicios turísticos como actores clave.

La metodología utilizada para describir la arquitectura del problema público se basó en un enfoque mixto. Se realizaron entrevistas cualitativas a representantes del Cenfortur, Mincetur, actores regionales, y prestadores de servicios turísticos. Además, se llevó a cabo un análisis documental exhaustivo que incluyó normativas, estadísticas y bases de datos oficiales del SABP. Este enfoque permitió obtener una visión integral de las limitaciones en la implementación del programa y las necesidades de los actores involucrados.

Entre las causas del problema público, destaca la deficiente difusión del SABP, lo que ha limitado su alcance y reconocimiento entre los prestadores de servicios turísticos. Asimismo, la capacidad operativa limitada del Cenfortur enfrenta dificultades en infraestructura tecnológica y en la gestión del personal, lo que restringe su alcance. Por otro lado, los beneficios ofrecidos no se adaptan a las necesidades dinámicas de los usuarios, lo que afecta su participación. A esto se suma la escasa colaboración interinstitucional y la alta informalidad en el sector turístico impide que muchas empresas puedan participar, debido a la falta de incentivos y los complejos procesos de formalización.

El desafío de innovación que guía este proyecto surge tras un análisis del marco teórico y la jerarquización de las causas del problema público, identificándose que la causa directa con mayor incidencia es la inadecuada adaptación de los beneficios del SABP para atender eficazmente las necesidades de sus usuarios. En respuesta, el desafío de innovación se formula de la siguiente manera: "Cómo podemos adaptar los beneficios del SABP a las necesidades particulares y conjuntas de sus usuarios para mejorar el alcance de este servicio". Este desafío busca superar las limitaciones actuales del SABP, siendo una solución el promover un enfoque dinámico y flexible para que el sistema evolucione sobre la base de la retroalimentación tanto de los usuarios, evaluando la efectividad de los beneficios, como de los clientes respecto del servicio recibido, asegurando que el contenido y beneficios del SABP le sean realmente útiles a los usuarios.

El concepto de innovación se fundamenta en la creación de un "portafolio dinámico de beneficios para mejorar la competitividad turística" que sigue la lógica de la gamificación, implementado a través de una aplicación móvil que centraliza y optimiza los servicios del SABP. Este portafolio dinámico permitirá a los prestadores de servicios turísticos acceder de manera sencilla y personalizada a un conjunto de beneficios que promueven la adopción de

buenas prácticas, como capacitaciones específicas, asistencia técnica en tiempo real y herramientas de evaluación de los propios beneficios utilizados, así como de los servicios brindados a sus clientes, o incluso proponer nuevos beneficios. La aplicación no solo será un medio para integrar los beneficios del SABP, sino también una plataforma que incentive la mejora continua y la sostenibilidad en el sector, aumentando la participación y el impacto del servicio a nivel nacional.

El prototipo del presente proyecto de innovación se centra en un aplicativo digital, diseñado para garantizar la inclusión de los prestadores de servicios turísticos en el SABP sin restricciones tecnológicas. El acceso al aplicativo estará gestionado por el Cenfutur, que proporcionará a los usuarios finales un usuario de ingreso, acompañado de una contraseña generada al momento de la inscripción. Este proceso incluye una opción de recuperación de contraseñas mediante validación por correo electrónico.

Los usuarios podrán interactuar con un menú principal compuesto por seis opciones, de las cuales dos se desarrollan para abordar el desafío de innovación. La primera opción es el catálogo de beneficios, diseñado para que los usuarios puedan visualizar las diferentes fases del SABP. Cada fase contiene entre tres y cinco beneficios que se desbloquean progresivamente según mantengan cierto puntaje obtenido por la calificación de sus clientes. La segunda opción del menú permite a las empresas acceder a las calificaciones y opiniones recibidas de los turistas, sobre la base de diversos ámbitos de la calidad turística. Para facilitar la acción, el sistema generará una ruta pedagógica personalizada, vinculada a la fase de implementación del SABP en la que se encuentren.

El diseño del prototipo considera a los nuevos usuarios del SABP y a aquellos ya inscritos. Las empresas nuevas iniciarán su puntaje desde 0 en la fase inicial del programa, mientras que las empresas que ya forman parte del SABP comenzarán en la fase correspondiente a su nivel actual, aunque con su puntaje reiniciado a 0. Este enfoque garantiza la equidad en la evaluación y permite un progreso uniforme basado en la calidad percibida por los clientes, promoviendo una mejora constante en todas las etapas de participación.

Los capítulos están organizados para ofrecer un análisis exhaustivo del proyecto de innovación. El Capítulo I presenta el marco conceptual y la descripción del problema público. El Capítulo II profundiza en las causas del problema público, abordando las barreras estructurales y operativas que dificultan su implementación y alcance. El Capítulo III describe en detalle el diseño del prototipo de innovación, explicando los componentes de la aplicación. Finalmente, el Capítulo IV presenta el análisis de deseabilidad, factibilidad y viabilidad del prototipo, demostrando su potencial para transformar la competitividad del sector turístico peruano y posicionarlo como un referente en calidad y sostenibilidad.

CAPÍTULO I: DEFINICIÓN Y DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

Contexto internacional

El turismo experimentó un fuerte y constante crecimiento en la segunda mitad del siglo pasado a nivel mundial, medido a través de los indicadores arribos de turistas internacionales y consecuente gasto turístico, de acuerdo a las estadísticas de la Organización Mundial del Turismo de las Naciones Unidas (OMT, 2014, p. 14). En el presente siglo, durante las décadas previas a 2020, el turismo se consolidó como uno de los sectores económicos de mayor aporte al Producto Bruto Interno (PBI) global y de más rápida expansión, con una continua diversificación de sus servicios (OMT, 2021b, p. 11). No obstante, la crisis sanitaria de la covid-19 ocasionó una pérdida al sector turístico mundial de 2.6 billones de dólares estadounidenses (USD) en 2020, 2021 y 2022 en conjunto. Para el cierre de 2023, la OMT (2024, p. 1) estima que el turismo internacional alcanzó el 88% del nivel previo a la pandemia, lo cual es un indicio de una pronta recuperación en la inversión de las empresas turísticas, así como del interés de los turistas por viajar sostenidamente. Así, recién en 2024, se espera que esta recuperación supere los valores prepandémicos, en un 2% más a comparación de 2019 de acuerdo con la misma fuente.

Situación del Perú

En el Perú, esta compleja realidad de un fructífero sector económico golpeado no es ajena, dado que el turismo receptivo y el turismo interno tuvieron tasas de crecimiento promedio aproximadas de 10% y 5.9% respectivamente, ambas entre 2009 y 2019, hasta antes de la pandemia. Estas tasas fueron incluso mayores que el 4.8% de incremento medio del PBI peruano para el mismo periodo (Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI], 2020, p. 35; Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [Mincetur], 2009, 2025; OMT, 2021a, p. 20). En ese sentido, la importancia del turismo en el Perú radica en ser una fuente de ingresos que dinamiza la economía porque crea empleos tanto directos e indirectos, en industrias vinculadas como transporte, alojamiento, alimentación o producción artesanal, gracias a la naturaleza transversal de su cadena productiva. Si bien el sector turístico peruano tiene amplios espacios de mejora en su competitividad en comparación con otros destinos, la Organización Internacional del Trabajo (OIT, 2021, p. 12, 16) precisa que el turismo generó el 7.5% del total de puestos de trabajo nacionales, nivel equivalente de empleo para 1.5 millones de personas en el país antes de la pandemia y, en el caso del empleo femenino, aportó con el 10% de oportunidades laborales para las mujeres. Es decir, existe la oportunidad de que una considerable parte de la fuerza laboral mejore significativamente sus capacidades y así, elevar los estándares de calidad en la provisión de este servicio.

No obstante, en todo el territorio peruano, por las consecuencias de la pandemia, los viajes por turismo interno se redujeron en 70% y el flujo de llegadas de turistas internacionales en 80% al cierre de 2020, descenso que significó una pérdida de ingresos de divisas por 3.7 mil millones de USD (Mincetur, 2025b). La industria turística peruana perdió el 52% de empleos, lo que representa alrededor de 760 mil puestos de trabajo directos e indirectos según el Mincetur (2025b). Cabe resaltar que la OMT (2021a, p. 9) señala que este sector es fuente de trabajo particularmente para jóvenes, migrantes y mujeres, razón por la cual estos grupos poblacionales han sufrido de manera más significativa estos impactos, afectando el desarrollo de la inclusión laboral en el Perú. Por estas circunstancias, el turismo fue el sector que mayores repercusiones negativas ha tenido en el país desde la crisis sanitaria, con afectaciones económicas y sociales en las regiones y diversas comunidades locales que albergan distintos centros turísticos.

En consecuencia, las restricciones de viaje iniciales, sumadas a la vulnerabilidad del sector caracterizada por la baja competitividad -que engloba una alta incidencia de la informalidad-, la insuficiente inversión en infraestructura turística, la baja diversificación de los productos turísticos y la escasa regulación e inadecuada organización laboral (Organización Internacional del Trabajo [OIT], 2022, p. 12), dan como resultado una débil recuperación en el Perú. En efecto, según el Mincetur (2024b, p. 1) a mayo de 2024, nuestro país registró solo el 71% del flujo de turistas internacionales para el mismo periodo en 2019, cuando a nivel global el turismo ya se encontraba al 97% de los niveles prepandémicos. Estos datos demuestran que al sector turístico peruano le está costando recuperarse, lo cual podría afrontarse mejor si el turismo en nuestro país fuese más competitivo.

Ante esta situación, se identifican tres problemas públicos iniciales. El primer problema público es el bajo nivel de inversión en infraestructura turística pública en el Perú. Según el Diagnóstico de la Situación Actual de las Brechas de Infraestructura de Responsabilidad Funcional del Mincetur (2022a, p. 23), 472 recursos turísticos (9% del total) no brindan servicios turísticos públicos adecuados. Incluso, la inversión en infraestructura turística solo redujo en 4% esta brecha en los últimos 10 años. Esta problemática afecta a turistas y localidades que tienen al turismo como su principal fuente de ingresos.

También en el contexto de recesión en el sector turismo, un segundo problema público identificado es la baja diversificación de los productos turísticos del Perú. De acuerdo a las estadísticas del Mincetur (2024, p. 18), el 35% de los turistas extranjeros en el Perú visitó Cusco, seguido por 19% Tacna, 11% Ica, 10% Arequipa en 2023, demostrando mayor concentración en un sola región y tipo de producto turístico en nuestro país, sin considerar en el análisis a Lima (63%) que es el principal punto de entrada aérea de turistas. Así, se

corroborar que el turismo receptivo peruano es principalmente sostenido por Cusco, que a su vez depende del Santuario Histórico de Machu Picchu, con lo cual la concentración en un solo activo turístico, correspondiente al segmento de turismo cultural, es aún mayor. Inevitablemente, ello afecta a las poblaciones de las otras regiones porque están perdiendo la oportunidad tanto de atraer como de recibir más turistas, a pesar de que el Plan Estratégico Nacional de Turismo (PENTUR) 2025 (Mincetur, 2016a, p. 108) plantea como su pilar 2 la diversificación y consolidación de la oferta turística.

El tercer problema público identificado es la baja competitividad de los prestadores de servicios turísticos. El Índice de Desarrollo de Viajes y Turismo elaborado por el World Economic Forum (WEF), para el periodo 2023, (WEF, 2024, p. 11), ubicó al Perú en la posición 62 de 119 (tercer cuartil de menor desempeño) de su ranking mundial sobre desarrollo y competitividad del sector turístico, superado por Colombia (50), Argentina (49), Chile (31) y Brasil (26) en América del Sur. Es decir, a nivel regional se encuentra en la posición 5 de 12, distante de los primeros lugares. Adicionalmente, de acuerdo a la Sociedad de Comercio Exterior del Perú (Comex, 2024, p. 39), existe una amplia heterogeneidad en la calidad de la provisión de los servicios turísticos por departamentos. A modo de evidencia, autoras como Rivas, Carillo y Robinson (2022, p. 216) encuentran que existe un margen de mejora en la competitividad que las empresas proveedoras de servicios relacionados a los recursos turísticos deben atender, considerando a la calidad como un elemento esencial para este fin, a pesar de que la legislación peruana ya tenía como objetivo velar por que los prestadores de servicios turísticos cumplan con proveer servicios adecuados desde los 90, tal como apunta Fuller (2009, p. 74).

Las problemáticas expuestas aunadas a la falta del desarrollo del potencial turístico del Perú, dan cuenta de la necesidad de fortalecer las capacidades de la oferta turística nacional, en particular, en las empresas de la cadena productiva directamente relacionadas con la provisión del servicio turístico; es decir, los prestadores de servicios turísticos. El turismo en el Perú cuenta con un amplio espacio de desarrollo si se considera la potencialidad de sus activos turísticos, habida cuenta del reconocimiento que la comunidad internacional otorga a su biodiversidad y riqueza cultural (Drinot, 2006, p. 18). Sin embargo, el Perú se ubica en el sexto lugar de los doce países de Sudamérica en cuanto al flujo de turistas internacionales recibidos a 2022 (OMT, 2023).

Dados los argumentos planteados, urge el restablecimiento de una oferta turística competitiva que fortalezca la débil recuperación de este sector en el país. De esta manera, de los tres problemas públicos identificados se opta por profundizar en la baja competitividad de los prestadores de servicios turísticos porque se cuenta con información suficiente y datos que

prueben la existencia del problema público, no existe una solución ya construida y clara para su resolución, y tiene efectos relevantes en el sector y el país.

Servicios públicos destinados a mejorar la competitividad turística en el Perú

Siguiendo la narrativa planteada, el Estado peruano se ha encargado de desplegar esfuerzos y servicios a fin de garantizar un entorno adecuado y competitivo para el desarrollo sostenible del turismo, los cuales cobran mayor relevancia a partir de los efectos de la crisis sanitaria. Ejemplo de ello es el PENTUR 2025 elaborado por el Mincetur (2016a), cuyo segundo pilar estratégico es la diversificación y consolidación de la oferta turística. Igualmente, el mismo ministerio ha diseñado el Plan Nacional de Calidad Turística (CALTUR) 2016-2025, el cual tiene como propósito promover la calidad turística en el largo plazo, que motive la decisión de viaje de los turistas al Perú, a través del fortalecimiento de diferentes dimensiones como los recursos humanos, los prestadores de servicios turísticos, los sitios y los destinos turísticos (2016b, p. 2).

Ante la problemática de la baja competitividad del turismo en el país y en la dimensión de los prestadores de servicios turísticos, el CALTUR plantea como solución el desarrollo de buenas prácticas empresariales, con responsabilidad social y respeto al patrimonio cultural y natural mediante las siguientes tres herramientas: el Sistema de Aplicación de Buenas Prácticas (SABP), el Programa de Mejora de Sistemas de Empresas de Servicios Turísticos (MGE) y el Sello de Calidad Turística Perú.

El Sistema de Aplicación de Buenas Prácticas como unidad de análisis

En el marco del problema general identificado, la herramienta SABP es la intervención pública que busca atender directamente la calidad del servicio turístico, los recursos humanos y la sostenibilidad, variables en las que efectivamente existen rezagos de competitividad de turismo en el Perú, según el World Economic Forum (2024, p. 33). Por consiguiente, considerando los argumentos desarrollados, de las tres herramientas del CALTUR señaladas, el SABP, ejecutado por el Centro de Formación en Turismo (Cenfotur), es un programa que brinda asistencia técnica directa a los usuarios para atender la problemática expuesta de primera mano, toda vez que promueve el necesario fortalecimiento de las capacidades de los prestadores de servicios turísticos como hospedajes, agentes de viaje y restaurantes, lo cual permitirá incidir en la consolidación del Perú como un destino turístico de calidad mundial que promueva el desarrollo social y económico en el país.

1.1. Redacción formal del problema

La siguiente sección sigue los lineamientos requeridos en la Guía de Elaboración del Trabajo de Investigación de la Escuela de Gobierno y Políticas Públicas de la PUCP (2022, p. 28). Dicha guía plantea que el problema público a desarrollar en la presente investigación puede ser de uno de los siguientes tres tipos: i) problema de afectación directa a la sociedad, una situación no deseada que perjudica el bienestar de una población específica; ii) problema por el inadecuado desempeño de los servicios de las intervenciones públicas, que afecta la entrega de los servicios que provee el Estado como el caso del SABP; y iii) problema por el inadecuado desempeño de los sistemas administrativos que utilizan las intervenciones públicas, que afecta las operaciones de dichos sistemas establecidos por el artículo 46 de la Ley Orgánica del Poder Ejecutivo.

Tras haber identificado al SABP como uno de los servicios provistos por el Cenfutur dirigido directamente al fortalecimiento de la competitividad y las capacidades de la oferta turística nacional, resultado que se busca lograr a nivel de política pública, se procede a analizar las desviaciones de su desempeño, lo cual permitirá iniciar la construcción del problema público.

Se evidencia un inadecuado desempeño del SABP en la dimensión de efectividad porque, si bien esta herramienta vigente desde 2009 ha tenido el fin de impulsar la competitividad en el sector, el Perú se encuentra aún por debajo de la media en la posición mundial en cuanto a competitividad turística según los indicadores del WEF para el 2023 (WEF, 2024, p. 11). Debido a ello, la herramienta no estaría teniendo los logros esperados de manera global, incluso habiendo presentado el Perú una ligera variación porcentual positiva de 3.5% en su puntaje final desde 2019 en el mencionado ranking. Las empresas turísticas que han hecho uso del SABP confirmaron, a través de entrevistas, que el servicio sí les ha permitido optimizar sus procesos, fortalecer la gestión empresarial, y mejorar la atención al cliente. No obstante, el impacto de esta mejora en los usuarios del SABP ha sido insuficiente a nivel agregado en los indicadores del WEF, que abordan la productividad de las empresas turísticas, hospitalidad, formación de recursos humanos, entre otros aspectos, lo cual se debería a, además de otras variables, una cobertura limitada del servicio después de más de diez años de operación.

Otra situación que afecta la entrega del servicio público del SABP en la dimensión de calidad es que no estaría haciendo frente a las brechas de calidad de servicio turístico de manera adecuada. Este elemento se confirma en la entrevista con el Cenfutur, en la que indicaron que la alta rotación del personal en el sector afecta la calidad del servicio del SABP.

Por otro lado, en cuanto a la dimensión de eficacia, la cual considera a qué porcentaje del total de usuarios o beneficiarios se entrega efectivamente el servicio, se tiene evidencia directa de una desviación de desempeño, pues se constató que el SABP solo contó con la participación de 1337 establecimientos o prestadores de servicios turísticos desde 2020 hasta 2023, según bases de datos del Cenfutur, lo que representa apenas el 3.9% del total de aproximadamente 37 mil micro y pequeñas empresas vinculadas al turismo, de acuerdo a la Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo (PromPerú) (El Peruano, 2023a). Por esta razón, el alcance de este servicio no es el adecuado para abordar la problemática expuesta y se establece como el principal factor de que el producto no cumpla con sus objetivos trazados.

En cuanto al detalle del producto, el SABP es un servicio que tiene como objetivo involucrar a los diversos tipos de prestadores de servicios turísticos en procesos de mejora continua de la calidad turística. Es decir, se busca tener un impacto en los resultados, satisfacción y exigencias de los turistas. De igual manera, este servicio forma parte de la Ruta de la Competitividad Turística formulada por el Mincetur (2020b). Cabe resaltar que esta última iniciativa fue impulsada meses antes del inicio del confinamiento ante la pandemia del 2020, razón por la cual atravesó distorsiones en su implementación.

El sujeto que entrega el servicio es el Cenfutur, a cargo del SABP. Ello es coherente al considerar que el Cenfutur, organismo público ejecutor adscrito al Mincetur, tiene entre sus mandatos la capacitación, formación y perfeccionamiento de los recursos humanos requeridos para el desarrollo del turismo, además de ser la entidad educativa oficial de este sector en el Perú.

El lugar en donde se enmarca el problema público es el Perú, en el cual el turismo constituía el 3.9% del PIB nacional antes de la pandemia (Mincetur, 2025b). Además de la alta contracción económica de este sector, los resultados del Índice de Desarrollo de Viajes y Turismo 2021 sugieren que nuestro país se encuentra en peores condiciones en la carrera por posicionar su riqueza cultural, social y económica frente a sus competidores de la región, sobre todo en el contexto luego del reinicio de las actividades turísticas en el mundo.

El lapso para el problema público es de 2020 a 2023, al considerar que la pandemia significó un quiebre en el turismo mundial, tanto en la conducta de turistas como de proveedores turísticos, con cambios disruptivos en la provisión de los servicios turísticos ofertados. Asimismo, en este periodo de recuperación a mayo 2024, el Perú aún se encuentra cerca del 30% por debajo del nivel de flujo de turistas internacionales al mismo mes de 2019 durante la pandemia. Por ese motivo, el Presupuesto Institucional de Apertura (PIA) del MINCETUR para el 2024 aumentó un 11% con respecto al 2023 (El Peruano, 2023). Ante ello, el SABP

ha representado una oportunidad para que la oferta turística peruana se fortalezca durante el periodo indicado y descentralizar la heterogénea calidad de la actividad turística, la cual tiene mejores niveles en regiones como Cusco o Lima (Comex, 2024, p. 46). En particular, se evidencia que Lima está distantemente mejor posicionada en cuanto a ambiente de negocios, que considera la promoción del desempeño competitivo de las micro y pequeñas empresas turísticas, en comparación con el resto de las regiones (Comex, 2024, pp. 42, 49). A pesar de las medidas señaladas, los resultados de la recuperación durante estos años no han sido los esperados.

Dado el contexto previamente analizado, y cumpliendo con las pautas requeridas por la Escuela de Gobierno y Políticas Públicas de la PUCP en su Guía de Elaboración del Trabajo de Investigación para el presente documento, se desprende que el problema público corresponde al inadecuado desempeño de los servicios de las intervenciones públicas que afecta al sector turismo y se enuncia formalmente de la siguiente manera:

“Limitado alcance del servicio Sistema de Aplicación de Buenas Prácticas en el Perú desarrollado por el Cenfutur entre los años 2020 a 2023”.

Sin perjuicio de atender la tipología establecida por la Guía, el foco del planteamiento de esta investigación tiene en cuenta el débil impacto que ha tenido el SABP, como una de las intervenciones públicas para el desarrollo competitivo del turismo, sobre los indicadores agregados de competitividad del servicio turístico confirmados por el WEF, que es una medición internacional que puede dar cuenta de un aumento real de la competitividad turística nacional. Incluso a nivel interno, el Índice Nacional de Turismo, —construido por 51 indicadores, entre ellos llegadas de turistas internacionales, pernnoctaciones, capacidad de oferta hotelera, valor agregado de empresas turísticas, divisas de turismo, entre otras—, definido como indicador del resultado específico “mejora de la competitividad de los destinos turísticos” del Programa Presupuestal 0127 (aunque en la práctica funciona más bien como proxy agregado del desarrollo turístico), presenta una reducción de su valor 100 en el año base 2015 a 93.1 en 2023 (MEF, 2025). Por tanto, el problema público enunciado se asocia a la situación que se busca enfrentar: la calidad del servicio turístico en el Perú se ha mantenido baja aún con la implementación del SABP, a pesar de que las empresas participantes del sistema evidenciaron una mejora de sus servicios y gestión de acuerdo con la información recabada al entrevistarlas.

Por consiguiente, se precisa que el planteamiento y eje de la investigación busca como resultado final el fortalecimiento real, conjunto y sostenible de la calidad del servicio y capacidades de los prestadores de servicios turísticos que mejoren la competitividad del

turismo en el Perú, más allá del alcance o cobertura de un servicio público o sus instrumentos. Este enfoque permite articular con claridad la brecha de participación en el SABP y el impacto real que debe tener en el desempeño de las empresas turísticas a nivel conjunto, sentando las bases para proponer innovaciones que cierren esa discordancia y logren un fortalecimiento sostenible y medible del sector, alineando efectivamente la provisión de servicios turísticos con estándares de calidad.

1.2. Marco conceptual del problema

En esta sección se identifican los conceptos claves del problema relacionados con los servicios turísticos debido a que el SABP está dirigido a los prestadores de servicios turísticos, que comprenden una amplia gama de establecimientos.

1.2.1. Alcance de un servicio

Este concepto puede ser abordado desde la teoría de la gestión de proyectos debido a que abarca el ciclo de producción y resultados de un servicio. Además, el alcance del servicio define los límites y el trabajo a realizar para entregar el resultado final de forma exitosa. Por esta razón, la definición que se va a considerar permitirá una mejor comprensión del problema público en conjunto.

Kotler (2000) se refiere al alcance de un servicio como todo lo que el cliente recibe y lo que hace la entidad por el cliente. De lo anterior, se incluyen aspectos como la gama de servicios ofrecidos, la calidad de la atención al cliente y la creación de valor a lo largo de la interacción con este último. Cabe mencionar que el autor relaciona el alcance con la frecuencia y el impacto porque están asociados con el medio a través del cual el servicio fue dirigido al cliente y el efecto del alcance depende de estos tres últimos factores.

Por otro lado, es importante que la definición del alcance del proyecto esté enmarcada al servicio que se analiza porque forma parte de la planificación de este último, previo a su implementación. En esa línea, Stsepanets (2023) señala que el alcance de un proyecto tiene el fin de entregar el resultado final, ya sea un bien o un servicio. Asimismo, este resultado depende de las características y funciones específicas del servicio, independientemente del sector en el que se implemente.

En consecuencia, para la presente investigación es oportuno considerar la definición de Stsepanets sobre el alcance del proyecto porque se refiere al conjunto de actividades realizadas que permitirán la entrega de resultados de un servicio como el SABP. En ese

sentido, un alcance que se encuentra bien definido facilita la gestión tanto en el desarrollo del proyecto como cuando ya está implementado, teniendo las siguientes ventajas:

- Previene el cambio constante de requisitos y especificaciones
- Comprensión de las posibilidades y límites del proyecto
- Reducción de los riesgos del proyecto
- Facilita la gestión adecuada y eficaz
- Previene la manipulación de los objetivos del alcance

1.2.2. Buenas prácticas en el sector turismo

Actualmente, se encuentran diversas definiciones de buenas prácticas en el sector turístico porque a nivel internacional se han implementado para obtener mejores resultados en el sector. En esa línea, las buenas prácticas turísticas, de acuerdo con la Universidad Estatal de Milagro (2019), son herramientas que permiten implementar las prácticas de gestión sostenibles de una manera sencilla y efectiva por parte de los gestores de turismo, y tienen la finalidad de reducir los impactos negativos y aumentar los beneficios de la actividad turística de las localidades.

En ese entender, para efectos del presente trabajo de investigación, resulta pertinente tomar la definición otorgada por el Municipio de Copacabana (2010), que define a las buenas prácticas en el sector turismo como pautas y recomendaciones que son aplicadas a las decisiones y acciones, que se encuentran dentro del funcionamiento de la entidad, y van a tener mejoras en el comportamiento del emprendimiento turístico tanto en el territorio como en la sociedad.

1.2.3. Sistema de Aplicación de Buenas Prácticas (SABP)

En el segundo ámbito de los recursos humanos del CALTUR 2016-2025, prestadores de servicios turísticos, se tiene la herramienta denominada SABP, que está orientada a insertar a las empresas que laboran en el sector turismo en el proceso de mejora continua de la calidad. A su vez, esta herramienta es la que más representación ha tenido desde su implementación por su continuidad y extensión en el país. Como bien han señalado los autores, este servicio se enmarca en las buenas prácticas en el sector turístico y se encuentra gestionado por el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo.

Las buenas prácticas de este sistema son definidas por el Manual de Buenas Prácticas en la Actividad Turística de PromPerú (Mincetur, 2007) como las acciones dirigidas a prevenir, corregir y mejorar algunos puntos de la gestión de los emprendimientos turísticos, mejorando

su imagen ante los clientes y el entorno. Esta nota conceptual señala a su vez que la implementación de las buenas prácticas que promueve el SABP tiene beneficios ambientales, socioculturales y económicos para el emprendimiento, su entorno y los trabajadores. Además, beneficiará a otros actores como turistas, pobladores locales y en efecto a la imagen del destino. (Fundación CODESPA, 2010).

El SABP se orienta a fomentar una visión estratégica de la calidad en el turismo, promoviendo prácticas sostenibles entre diversos actores del sector. Entre sus principales propósitos se encuentran el desarrollo de una cultura organizacional centrada en la calidad, la valorización de los servicios turísticos bien gestionados, la promoción de ciclos de mejora continua y el establecimiento de condiciones que faciliten el acceso al Sello de Calidad Turística del Perú. Esta herramienta está dirigida especialmente a empresas del rubro turístico como hospedajes, restaurantes y agencias de viajes y turismo, quienes pueden acceder de manera gratuita al proceso durante su implementación inicial.

De acuerdo al CALTUR 2016-2025, el Cenfortur tiene un rol clave en las cuatro fases de intervención del SABP: i) capacitación, ii) asistencia técnica, iii) evaluación y monitoreo, y iv) reconocimiento. Para esta intervención, el Cenfortur tiene un equipo de profesionales especializados que hace posible que los prestadores turísticos integren las buenas prácticas de acuerdo con la fase que corresponda.

1.2.4. Prestador de servicios turísticos

El Plan Nacional de Calidad Turística (CALTUR 2016-2025) identifica a los prestadores de servicios turísticos como actores clave en el desarrollo del sector, al estar conformados por personas o entidades que ofrecen servicios para las actividades de los visitantes según las necesidades que tengan. En esta lógica, el SABP se implementa precisamente en este ámbito, actuando como un instrumento que refuerza la calidad de los servicios ofrecidos por estos prestadores a través de herramientas específicas de acompañamiento y mejora.

Además, este ámbito no solo se encuentra conformado por el SABP, sino que también tiene otras herramientas que se vienen implementando para el proceso de mejora continua de la calidad, como el Programa de Mejora de Sistemas de Gestión de Empresas de Servicios Turísticos (MGE) y el Sello de Calidad Turística del Perú. Cada herramienta en mención tiene objetivos y un proceso mediante el cual los prestadores de servicios turísticos pueden ser acreedores de los beneficios que otorgan para contar con mayor visibilidad en el mercado laboral.

1.2.5. Competitividad turística

Según Hong (2009, p. 121), “la competitividad turística es la capacidad de un destino para crear, integrar y proporcionar experiencias de turismo, incluyendo los de valor añadido de bienes y servicios considerados importantes por los turistas. Estas experiencias sostienen los recursos de un destino turístico y ayudan a mantener una posición en el mercado en relación a otros destinos”.

En la mejora de la competitividad en turismo, se resalta lo planteado por Pine y Gilmore (1998), quienes explican que las empresas turísticas consideran crucial los conocimientos que mejoren la experiencia del cliente, ya que los turistas modernos buscan vivir experiencias únicas que no solo les cuenten una historia turística, sino que también les permitan ser parte de ella. De este modo, la participación activa del turista en la creación y retroalimentación del servicio turístico es crucial para desarrollar la competitividad.

Teniendo como referencia la definición del SABP, se considera que el efecto de su implementación y alcance hacia los prestadores turísticos tiene como fin mejorar la competitividad de cada empresa y, por tanto a nivel agregado, la competitividad turística.

1.2.6. Calidad turística

De acuerdo con la OMT (2016, p. 15), la calidad en el turismo es "el resultado de un proceso que implica la satisfacción de todas las necesidades, exigencias y expectativas legítimas de los consumidores respecto a los productos y servicios (...)”. El SABP es la intervención del CALTUR cuyo propósito es la adopción de procesos de mejora continua por parte de las empresas turísticas, a fin de que sus servicios tengan un estándar mínimo de calidad a través de buenas prácticas según el mercado en el que operen.

Los lineamientos de la OMT (2019, p. 14) definen a la calidad turística como el grado de satisfacción que experimenta un consumidor turístico al interactuar con los productos y servicios del sector, en función de sus expectativas, necesidades y requerimientos. A su vez, este atributo involucra dimensiones como seguridad, higiene, infraestructura, protección, accesibilidad, transparencia y respeto al entorno natural, cultural y social.

Entonces, como la aplicación del SABP en el sector turístico peruano tiene como objetivo mejorar la calidad del servicio turístico, busca ulteriormente posicionar al Perú como un destino de calidad. En efecto, el Cenfortur implementó el SABP para este fin, promoviendo la implementación de buenas prácticas y generando un impacto positivo en la calidad de los servicios turísticos.

1.3. Arquitectura del problema

Tras identificar el problema público, es fundamental comprender la arquitectura del problema del “Limitado alcance del servicio Sistema de Aplicación de Buenas Prácticas en el Perú, desarrollado por el Cenfortur entre los años 2020 y 2023”. Para ello, se han definido tres dimensiones: la magnitud del problema en el país, que evaluará el alcance del servicio a nivel nacional; el proceso del SABP, donde se analizarán los procedimientos y metodologías implementadas del servicio; y los actores involucrados en el proceso, donde se identifican los roles de las distintas partes interesadas. Estas dimensiones se resumen en la tabla 1.

Tabla 1

Matriz de consistencia del diseño de investigación sobre la arquitectura del problema público

Dimensiones	Preguntas	Objetivos	Hipótesis	Fuente	Herramientas
Magnitud del problema en el país	Pregunta 1: ¿Cuál es el alcance que ofrece el SABP en el Perú entre los años 2020 a 2023?	Determinar el alcance que SABP en el Perú entre los años 2020 a 2023	El alcance del SABP en el Perú se ha mantenido limitado entre los años 2020 a 2023	Registro de las empresas registradas	Revisión de base de datos
				Documentos oficiales de la Web SABP	Revisión documental
				Sub Directora de Evaluación de Competencias Laborales	Entrevista
Proceso del Sistema de Aplicación de Buenas Prácticas	Pregunta 2: ¿Cómo se desarrolla el SABP en el Perú entre los años 2020 a 2023?	Describir el proceso del SABP en el Perú entre los años 2020 a 2023	El proceso del SABP es estático y no se adapta a las necesidades cambiantes del sector turístico	Sub Directora de Cursos de Extensión	Entrevista
				Prestadores de servicios turísticos	Entrevista
				Documentos oficiales	Revisión documental
Actores en el proceso del Sistema de Aplicación de Buenas Prácticas	Pregunta 3: ¿Quiénes son los actores que participan del SABP en el Perú entre los años 2020 a 2023?	Determinar quiénes son los actores que participan del SABP en el Perú entre los años 2020 a 2023	Los actores que participan del SABP incluyen al Cenfortur, los gobiernos regionales a través de DIRCETUR, gremios turísticos y empresas de servicios: hospedaje, restaurante y agencias de viajes y turismo	Directora de Extensión Educativa	Entrevista
				Prestadores de servicios turísticos	Entrevista
				Documentos oficiales de la Web SABP	Revisión documental
				Documentos oficiales del Mincetur	Revisión documental

En consecuencia, se presentará el análisis de las dimensiones identificadas para abordar el problema, brindando una comprensión más profunda de cada aspecto y sus implicaciones.

1.3.1. Dimensión: Magnitud del problema

Se ha identificado que, para la magnitud del problema se busca determinar el alcance que ofrece el SABP en el Perú entre los años 2020 a 2023. La hipótesis propuesta fue que se ha identificado que el alcance que ofrece el SABP en el Perú es limitado entre los años 2020 a 2023. La fuente de datos que conduce a la comprobación de la hipótesis planteada la conforman las entrevistas a los órganos de línea a cargo de la implementación del SABP en el Cenfutur; así mismo, se realizará la revisión de base de datos de las empresas registradas y de los documentos oficiales de la página del SABP.

Sobre el limitado alcance del SABP en el periodo de estudio, la funcionaria de la Dirección de Extensión Educativa del Cenfutur indicó que durante el 2020 y 2021 no hubo beneficiarios directos que recibieron las distinciones por cada categoría, dado que se encargaron de elaborar protocolos sanitarios ante la crisis del COVID-19. Sin embargo, en el 2022, fueron 573 empresas intervenidas y en el 2023, 764 empresas. Incluso, en la entrevista se señaló que durante el 2024 hubo un ligero incremento a 852 empresas. Estos hechos significan que el porcentaje anual promedio de participación del servicio por año sobre el total aproximado de 37 mil prestadores de servicios turísticos, de acuerdo con PromPerú (2023a), es un estimado de alrededor de 2%. Cabe señalar que este porcentaje es dinámico debido a que el número total de empresas varía cada año.

Como se señaló en la sección de la redacción formal del problema, este alcance limitado es uno de los factores que no permiten desarrollar una oferta turística con calidad homogénea, lo que dificulta hacer frente a los desafíos de la reactivación del turismo. Esto también afecta la consolidación de las empresas prestadoras de servicios turísticos con ventajas competitivas respecto de sus competidores regionales y extrarregionales. Asimismo, este problema impide que las empresas prosperen y generen beneficios a largo plazo, lo cual conlleva externalidades positivas en otros sectores. Como señala la OIT (2021, p. 45), los trabajadores altamente calificados representan una fuente de ventaja competitiva para los destinos turísticos porque promueven la excelencia y la innovación en la industria.

Profundizando en el problema público, en la actualidad, el SABP tiene presencia y participación en 23 departamentos y una provincia constitucional del país, faltando en la lista Huancavelica. De acuerdo a la última base de datos con la que cuenta Cenfutur, las regiones de Lima (14%), Cusco (13%), Arequipa (7%), Áncash (7%) y San Martín (7%), agrupan el 48% de empresas participantes en el programa, lo cual demuestra una concentración de la

implementación del servicio en solo 5 de los 24 departamentos del país. Asimismo, es necesario resaltar que las regiones con más usuarios del SABP no coinciden plenamente con aquellas con mayor flujo de viajes de turistas internos y extranjeros de acuerdo con lo indicado en secciones anteriores. Si bien sí existe correlación entre más usuarios del SABP y mayor flujo de turistas nacionales y extranjeros en regiones como Lima, Cusco y Arequipa, ello no ocurre para Áncash y San Martín. Áncash se encuentra por debajo de La Libertad, Piura e Ica en turismo interno, y en el puesto 9 como destino de turistas extranjeros. El caso es similar para San Martín, que está en el lugar 11 en turismo interno y 12 en cuanto a visitas de turismo receptivo. De igual manera, no se identifica correlación ni positiva ni negativa al analizar el grupo del resto de regiones. Ello se debería a que las regiones con menos flujo de turistas, pero más usuarios del SABP, como Áncash y San Martín, cuentan con mayor coordinación y apoyo de actores subnacionales, públicos y privados, para su implementación o son regiones en donde el programa sí está respondiendo a sus necesidades, a comparación de otras con mayor flujo de turistas, lo cual se infiere de las entrevistas realizadas. Este hecho demuestra que la implementación del servicio no contribuye a la homogeneización de la competitividad del sector turístico en las diferentes regiones del país y que aún existe un margen considerable por cubrir en relación con el total de empresas turísticas.

Además, otro de los factores que explicaría el bajo alcance del SABP es la informalidad en el sector turístico, dado que al ser empresas que carecen de registros oficiales en el Registro Nacional de Turismo y así evitar regulaciones tributarias o laborales, reducen los estándares de calidad, dificultando que exista una homogeneidad de buenas prácticas. Por ello, los servicios turísticos en el Perú no pueden asegurar predictibilidad y sostenibilidad de manera agregada. Esto se fundamenta en el Anexo 2 del Programa Presupuestal 0127 del Mincetur, que explica que la clandestinidad tributaria y precariedad laboral afecta la calidad de los destinos turísticos, además de limitar a las empresas para que puedan integrarse al SABP. A su vez, Cenfortur respaldó este hecho al indicar mediante las entrevistas que muchas empresas no participan en el programa porque no cumplen con los requisitos básicos de formalidad.

1.3.2. Dimensión: Proceso del SABP

En la dimensión del proceso, el objetivo es describir el proceso del SABP en el Perú entre los años 2020 a 2023. Se presume que las 4 fases del proceso del SABP son percibidas como estáticas y no se adaptan a las necesidades cambiantes del sector turístico, particularmente en un contexto de reactivación económica tras la pandemia. Para esta hipótesis debemos realizar entrevistas al personal de Cenfortur y a los prestadores de servicios turísticos, así

como llevar a cabo focus group con los directores de las Dircetur en regiones. Por otro lado, se debe realizar revisión documental de documentos oficiales del sector turístico.

Además, el proceso del SABP implica hacer un análisis exhaustivo: pre-implementación, implementación y post-implementación, debido a que el servicio tiene un desarrollo continuo en estas etapas. La pre-implementación del servicio turístico se enfoca en la identificación y cumplimiento de requisitos preliminares. Posteriormente, durante la etapa de implementación, se delimitan las distintas fases del SABP. Finalmente, la fase de post-implementación engloba los niveles alcanzados y los beneficios derivados del servicio proporcionado. A continuación, se abordan los aspectos señalados en la implementación:

1.3.2.1. Requisitos

En principio, las empresas turísticas con servicios de establecimiento de hospedaje, restaurante y agencia de viajes y turismo, que representan el público objetivo del servicio deben cumplir los siguientes requisitos generales, a saber:

- Ser una micro o pequeña empresa.
- Tener un RUC activo y habido.
- Tener la licencia municipal de funcionamiento.
- Estar registrado en la Dircetur correspondiente.

Además, se presentan requisitos específicos a cumplir de forma adicional, los mismos que presentamos a continuación:

- Establecimientos de hospedaje registrados mediante declaración jurada, o tengan la clase hostel, hotel o apart hotel, con tres o menos estrellas en su categorización.
- Restaurantes registrados mediante declaración jurada, o que no ostenten un número mayor de tres tenedores en su categorización.

Estos requisitos suponen un reto considerable para la mayoría de pequeñas empresas en el Perú, donde la informalidad prevalece y cumplir con las normativas puede ser complicado debido a los costos y trámites burocráticos. Por ejemplo, muchos establecimientos de hospedaje y restaurantes no están categorizados formalmente, lo que limita su acceso al SABP.

1.3.2.2. Fases

Tras haber cumplido con los requisitos precisados, el proceso para la implementación del SABP, según lo proporcionado por el Plan Nacional de Calidad Turística consta de 4 fases (Mincetur, 2016b) que se describen a continuación:

- 1. Fase de capacitación:** En esta etapa inicial, los prestadores de servicios turísticos reciben una formación exhaustiva sobre los Manuales de Buenas Prácticas. A través de sesiones de capacitación, se les proporciona una explicación detallada sobre el contenido de estos manuales y se les instruye sobre la forma óptima de aplicar las prácticas sugeridas en el servicio que ofrecen a los clientes.
- 2. Fase de asistencia técnica:** Una vez completada la fase de capacitación, los prestadores de servicios turísticos que concluyeron satisfactoriamente reciben asesoramiento experto directo personalizado, para la mejor aplicación de las buenas prácticas. Por tanto, esta fase busca garantizar que las prácticas sean aplicadas de manera efectiva y eficiente.
- 3. Fase de evaluación y monitoreo:** En esta fase, los prestadores de servicios turísticos que hayan completado satisfactoriamente las etapas anteriores son evaluados y monitoreados. De esta forma, se verifica el nivel de aplicación de las buenas prácticas establecidas en los Manuales de Buenas Prácticas, y se asegura la calidad constante en la prestación del servicio turístico.
- 4. Fase de reconocimiento de buenas prácticas:** Finalmente, los prestadores turísticos que demuestren un nivel destacado de aplicación de las buenas prácticas, alcanzando el 80% de cumplimiento según el respectivo manual, son acreedores de un reconocimiento de buenas prácticas otorgado por el Mincetur. Este reconocimiento tiene una validez de un año y puede ser renovado.

En esta etapa, se delinear las fases del SABP, pero se puede dar el problema de falta de flexibilidad en la aplicación de las buenas prácticas. Las empresas pequeñas o medianas pueden no tener los recursos o el personal necesario para implementar estas prácticas de manera rigurosa, lo que impide una adopción homogénea en el sector.

1.3.2.3. Niveles

El resultado de participar del servicio es que las empresas prestadoras de servicios turísticos que cumplen con aplicar las buenas prácticas propuestas por el SABP obtienen la C, que es el distintivo de calidad otorgado por el Mincetur, el cual cuenta con la vigencia de un año. En este sentido, el distintivo tiene tres niveles de calidad: i) bronce, ii) plata y iii) oro; que las empresas obtienen de acuerdo a la implementación de un conjunto de buenas prácticas que se precisan a continuación:

- **Nivel I:** Buenas prácticas en la organización básica de la empresa, seguridad, salubridad y atención al cliente.
- **Nivel II:** Buenas prácticas en la planificación y gestión de tu empresa.

- **Nivel III:** Buenas prácticas expresadas en políticas de calidad, con procesos adecuadamente sistematizados e implementados.

El SABP establece tres niveles de calidad que las empresas pueden alcanzar: bronce, plata y oro. Sin embargo, el reto que se presencia es que el escalamiento entre niveles puede ser difícil para muchas empresas, especialmente las más pequeñas, que a menudo carecen de los recursos necesarios para mejorar sus prácticas y alcanzar los niveles más altos. La transición de buenas prácticas básicas a políticas de calidad sistematizadas requiere inversión, tiempo y personal especializado, lo que limita el avance de muchas empresas.

1.3.2.4. Beneficios

Por último, las empresas turísticas participantes del SABP cuentan con beneficios tras haber implementado el SABP de manera exitosa, los cuales se presentan a continuación:

- Reconocimiento a la Aplicación de Buenas Prácticas.
- Pertenecer al Directorio de Empresas Comprometidas con la Mejora de la Calidad en Turismo.
- Personal mejor calificado que permita elevar la competitividad y calidad de los servicios.
- Impulsar el crecimiento de la empresa participando gratuitamente en las campañas publicitarias del MINCETUR.
- Participación en capacitaciones especializadas de Promperú.
- Descuentos especiales para participar en ferias nacionales e internacionales impulsadas por Promperú.
- Participación en plataformas publicitarias dirigidas al turista, como “Ytuqueplanes.com”, previa inscripción.
- Asesoría gratuita para obtener certificaciones de calidad, como el Sello de Calidad Turística Perú u otras.

1.3.3. Dimensión: Los actores en el proceso de acceso al SABP

En relación con la dimensión de los actores, se busca determinar quiénes son los actores que participan del del SABP en el Perú entre los años 2020 a 2024 y la hipótesis que se formula es que los actores que participan del SABP son: el Cenfortur, los gobiernos regionales a través de la Dircetur, gremios turísticos, empresas de servicios: hospedaje, restaurante y agencias de viajes y turismo. Por tanto, el SABP implica la participación de diversos actores, que desempeñan roles fundamentales en su implementación y funcionamiento. Estos actores se dividen en dos categorías principales: beneficiarios y entidades públicas.

1.3.3.1. Beneficiarios

En primer lugar, los beneficiarios del SABP son las empresas de servicios turísticos, que comprenden una amplia gama de establecimientos, como hoteles, restaurantes y agencias de viajes y turismo. Estas empresas son los principales destinatarios del SABP, con el objetivo de mejorar la calidad de sus servicios y fortalecer su competitividad en el sector turístico.

1.3.3.2. Entidades públicas

Por otro lado, las entidades públicas desempeñan un papel crucial en la administración y supervisión del SABP, que está bajo la conducción de la Dirección General de Políticas de Desarrollo Turístico del Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, que establece la estrategia de intervención. Mientras que el Cenfutur está a cargo de la ejecución del servicio, al ser la entidad pública especialista en la formación de recursos humanos en turismo.

Además de estas entidades centrales, otros actores relevantes en el proceso del SABP incluyen a los directores de las Dircetur de las regiones donde se lleva a cabo el programa. Asimismo, se involucran los gremios correspondientes al sector turismo, debido a las funciones específicas que desempeñan en el proceso de aplicación de buenas prácticas en el sector.

1.4. Marco institucional y normativo relacionado con el problema

1.4.1. Marco Normativo

El Estado peruano cuenta con normativa que señala las principales normas que regulan el alcance al servicio del SABP, ver tabla 2.

Tabla 2

Marco normativo frente al problema identificado

Problema identificado: Limitado alcance del servicio Sistema de Aplicación de Buenas Prácticas en el Perú desarrollado por el Cenfutur entre los años 2020 a 2023	
Norma	
	Ley N° 29408, Ley General de Turismo
	Decreto Ley N° 22155, Ley Orgánica del Centro de Formación en Turismo
	Decreto de Urgencia N° 076-2020 Decreto de Urgencia que dicta medidas complementarias destinadas al financiamiento de la micro y pequeña empresa del sector turismo para la reducción del impacto del COVID-19 y otras medidas
	Ley N° 27867, Ley Orgánica de Gobiernos Regionales
	Ley N° 27972, Ley Orgánica de Municipalidades

La Ley General de Turismo establece el marco legal para el desarrollo sostenible del turismo en el Perú, definiendo principios como la calidad de servicio, la competitividad y la asociatividad entre los actores públicos y privados. Al consignar en los principios de la actividad turística la obligación de incentivar y promover la mejora de la calidad (artículo 3), provee los cimientos legales para que el SABP –como parte del CALTUR– articule sus contenidos de asistencia técnica y capacitación. Igualmente, en su artículo 38 establece que las entidades del Estado vinculadas a la calidad turística impulsan buenas prácticas y la estandarización en la provisión de servicios. En ese sentido, la Ley 29408 legitima la existencia del SABP y orienta su enfoque hacia la superación de brechas de competitividad y profesionalización en el sector.

La Ley Orgánica del Centro de Formación en Turismo crea al Cenfortur como organismo público adscrito al Mincetur con mandato específico de capacitar y perfeccionar al capital humano del sector turístico. Al dotar a Cenfortur de la facultad legal para diseñar, ejecutar y evaluar programas de formación (artículo 4), habilita normativa e institucionalmente al SABP como herramienta oficial de acompañamiento a los prestadores de servicios turísticos. El alcance y cobertura de los servicios desplegados por el Cenfortur dependen directamente de las competencias y recursos que le confiere esta norma, de modo que cualquier limitación en el presupuesto o alcance del SABP se vincula con las disposiciones y alcances del Capítulo V referido a bienes y recursos. Dicho capítulo contempla que el Cenfortur tiene recursos por: i) transferencias del Tesoro Público para gastos de operación, ii) actividades propias, iii) asignación del Fondo de Promoción Turística y iv) donaciones a su favor.

El Decreto de Urgencia N° 076-2020 promulgado en el contexto de la emergencia COVID- 19, habilitó líneas de financiamiento y subsidios para las micro y pequeñas empresas del sector turismo, con el objetivo de reducir el impacto económico de la pandemia, considerando principalmente capital de trabajo. Al incorporar medidas específicas para que las micro y pequeñas empresas (MYPE) fortalezcan su resiliencia y mantengan su capacidad operativa, esta norma complementó al SABP al facilitar recursos que las empresas podían utilizar para subsistir y no perder las buenas prácticas recomendadas. De esta forma, la dimensión financiera del acceso a fondos se vinculó con la componente formativa del SABP para evitar que la brecha de competitividad se expanda durante el periodo de la crisis sanitaria.

Asimismo, es necesario considerar el marco normativo de los gobiernos subnacionales en la promoción de la calidad turística. De acuerdo con la Ley N° 27867, Ley Orgánica de Gobiernos Regionales las regiones tienen la responsabilidad de promover el desarrollo turístico, aprovechando las potencialidades locales (Gobierno del Perú, 2021a, Artículo 41). Adicional a ello, la Ley N° 27972, Ley Orgánica de Municipalidades señala que las

municipalidades deben fomentar el turismo sostenible en su jurisdicción y regular los servicios turísticos (Gobierno del Perú, 2021b, Artículo 82).

Estas disposiciones habilitan un conjunto de competencias claras para que los gobiernos regionales y locales participen activamente en la implementación de programas como el SABP, siendo aliados clave de Cenfortur y Mincetur. De acuerdo a los principios de descentralización y cooperación intergubernamental, se refuerza la necesidad de articular la estrategia del SABP con las iniciativas subnacionales para desarrollar el turismo local.

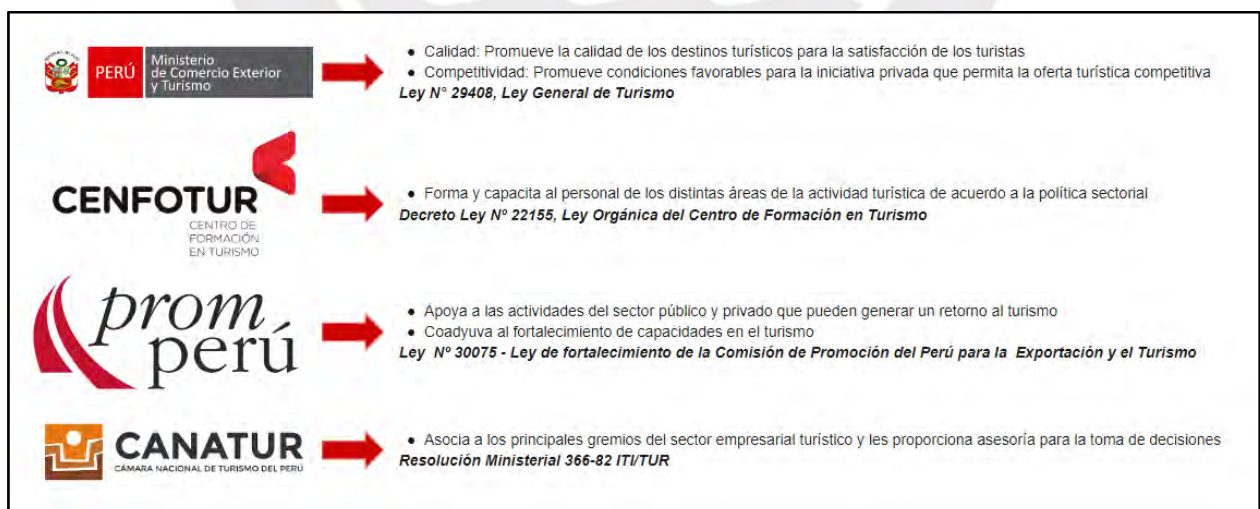
En la práctica, esta normativa implica que cada región, a través de sus Dircetur, puede cofinanciar acciones de difusión, facilitar espacios para capacitaciones presenciales del SABP y adaptar los contenidos de los manuales de buenas prácticas a las particularidades culturales y ambientales de su territorio. Asimismo, la normativa faculta a los municipios a integrar el SABP dentro de sus planes de desarrollo urbano y rural, de tal forma que los pequeños prestadores de servicios en distritos y provincias de menores recursos reciban apoyo técnico y logístico para inscribirse y avanzar en las fases del programa.

1.4.2. Marco institucional

En esta sección se explicará la relación de los actores involucrados en el problema, así como su rol y participación en el alcance del servicio del SABP, ver figura 1.

Figura 1

Actores involucrados en el alcance del servicio del SABP



A continuación, se detalla el marco institucional por entidad, ver tabla 3.

Tabla 3*Marco institucional frente al problema identificado*

Problema identificado: Limitado alcance del servicio Sistema de Aplicación de Buenas Prácticas en el Perú desarrollado por el Cenfutur entre los años 2020 a 2023	
Denominación de Entidades/Comisiones	Base normativa
Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (Mincetur)	Ley N° 29408, Ley General de Turismo
Centro de Formación en Turismo (Cenfotur)	Ley N° 29408, Ley General de Turismo
Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo (PromPerú)	Ley N° 29408, Ley General de Turismo
Cámara Nacional de Turismo de Perú (CANATUR)	Resolución Ministerial N° 366-82-ITI/TUR
Gobiernos regionales y locales	Ley N° 27867, Ley Orgánica de Gobiernos Regionales Ley N° 27972, Ley Orgánica de Municipalidades

1.4.2.1. Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (Mincetur)

En el Reglamento de Organización y Funciones (ROF) del Mincetur, se menciona que tiene como fin “coadyuvar al desarrollo creciente y sostenido del país, a través de la adecuada inserción de la producción nacional de bienes y servicios en los mercados internacionales, mejorando sus condiciones de acceso y competencia; mediante el incremento y diversificación de la oferta exportable” (Mincetur, 2002).

Por otro lado, el Viceministerio de Turismo del Mincetur actúa a fin de que las empresas de bienes o servicios turísticos sean más competitivas en el mercado internacional, a través de dos actividades principales contenidas en la Ley General de Turismo. La primera es incentivar la calidad de los destinos turísticos y la segunda, generar una oferta turística competitiva (Congreso de la República de Perú, 2009, Artículo 3).

1.4.2.2. Centro de formación en turismo (Cenfotur)

El Cenfutur es un organismo público ejecutor adscrito al Mincetur y tiene como función principal “proponer e implementar al Viceministerio de Turismo la política de formación y capacitación del personal de la actividad turística” (Cenfotur, 2023a). Esto se evidencia en el Reglamento de Organización y Funciones (ROF) del Viceministerio de Turismo, donde indican que se encargan de promover la calidad y competitividad, y apuestan por la inversión privada para el desarrollo de las actividades turísticas y artesanales (Mincetur, 2002).

Como se puede apreciar, el SABP es ejecutado mediante el Cenfutur, dado que “planea, elabora, ejecuta y promueve programas de formación y capacitación de acuerdo a la política sectorial establecida” (Cenfotur, 2023a). De esta manera, se cuenta con el órgano

especializado para poder fomentar el fortalecimiento de las capacidades de las empresas turísticas.

1.4.2.3. Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo (PromPerú)

La Dirección de Promoción del Turismo de la Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo (PromPerú), según su Reglamento de Organización y Funciones (ROF) tiene como función principal fortalecer las capacidades en materia turística con los actores involucrados, así como apoyar a las actividades del sector privado que genere un retorno a la inversión turística (PromPerú, 2019).

Es así que PromPerú tendrá una participación sobre el alcance de la herramienta, dado que también busca la mejora continua de los servicios turísticos a fin de que pueda ser promovido un mejor producto, captando más potenciales turistas.

1.4.2.4. Cámara Nacional de Turismo de Perú (CANATUR)

La Cámara Nacional de Turismo de Perú (CANATUR) es una asociación civil apolítica y sin fines de lucro, la cual ha sido reconocida mediante la Resolución Ministerial N° 366-82-ITI/TUR como una entidad representativa del sector empresarial turístico (CANATUR et al., 2020). Al asociar a la mayor cantidad de gremios, son representantes de ellos ante el Comité Consultivo de Turismo (CCT), donde una de sus principales funciones es generar estrategias de desarrollo y crear proyectos o programas para el sector privado de turismo (Congreso de la República de Perú, 2009, Artículo 7). Asimismo, cuentan con el respaldo de las Cámaras Regionales, las cuales sirven de apoyo para difundir el programa con las empresas interesadas. Según la representante del Cenfortur, las Cámaras Regionales con participación más activas en el SABP son las de San Martín y Cusco, de un total de aproximadamente 14, que incluye a la Cámara Regional de Turismo de Arequipa, La Libertad, Piura, Puno, Junín, Lambayeque, Cajamarca, Ica, Huánuco, Tacna, Ucayali y Ayacucho.

1.4.2.3. Gobiernos regionales y locales

Los Gobiernos Regionales tienen la competencia de promover y coordinar el desarrollo turístico en sus localidades, aprovechando las potencialidades locales de acuerdo a su Ley Orgánica. Para ello, como fue señalado previamente, deben fomentar la inversión y mejora de los servicios turísticos. Por otro lado, las municipalidades también tienen la competencia para involucrarse en la mejora de la calidad turística, pues tienen la responsabilidad de regular los servicios públicos a nivel local. En ese sentido, tanto los Gobiernos Locales y Regionales tienen la facultad para garantizar las buenas prácticas turísticas en los diversos territorios y

su interés político nace porque es una actividad que, como se explicó, dinamiza la economía y genera puestos de trabajo.

Por tanto, la implementación del SABP puede apoyarse de los gobiernos regionales y locales, aprovechando sus facultades de promoción y regulación en la materia para potenciar el alcance del programa. Estos niveles de gobierno pueden desplegar medidas complementarias como asignar presupuestos subnacionales para capacitar y certificar a las MYPE turísticas, y establecer alianzas con el Cenfutur para la realización de actividades de sensibilización y diagnóstico. Asimismo, las municipalidades y Gobiernos Regionales podrán identificar brechas territoriales, priorizar intervenciones y diseñar reconocimientos o incentivos (por ejemplo, ferias regionales exclusivas para empresas certificadas) que refuercen la motivación de las prestadoras de servicios turísticos para mantener buenas prácticas y elevar su competitividad. De esta manera, estos actores son necesarios para contribuir al resultado que se busca en la presente investigación de desarrollar la competitividad del turismo en el Perú.

1.4.3. Instrumentos de política

Actualmente, según Resolución Ministerial N° 129-2024-MINCETUR, se ha iniciado el proceso de actualización de la Política Nacional en Turismo, a cargo de la Dirección General de Políticas de Desarrollo Turístico del citado ministerio. No obstante, si bien se menciona una actualización, no se ha identificado que exista una política nacional previa en la materia o relacionada a la competitividad turística. Por el contrario, de acuerdo con el Mincetur (2024), es la primera vez que se va a contar con un documento de esta naturaleza dado que anteriormente el Plan Estratégico Nacional de Turismo (PENTUR) era considerado como una política nacional por esa cartera, de manera inexacta técnicamente. Según el Decreto Supremo N° 029-2018-PCM, que reglamenta la regulación de las políticas nacionales, estas constituyen decisiones de política con objetivos y acciones orientados a atender un problema público determinado, de carácter nacional, sectorial o multisectorial en un horizonte temporal definido. En cuanto a la Política Nacional en Turismo, sigue en elaboración y aún no se encuentra publicada.

Con esas consideraciones, a continuación, se explicarán los instrumentos de política identificados que están enmarcados en la problemática que atiende el trabajo de investigación, ver tabla 4.

Tabla 4*Instrumentos de política frente al problema identificado*

Problema identificado: Limitado alcance del servicio Sistema de Aplicación de Buenas Prácticas en el Perú desarrollado por el Cenfutur entre los años 2020 a 2023	
Denominación de los instrumentos de política	
	Plan Estratégico Nacional de Turismo 2025 (PENTUR 2025)
	Planes Estratégicos Regionales de Turismo (PERTUR)
	Plan Nacional de Calidad Turística (CALTUR)
	Programa Presupuestal 0127 Mejora de la competitividad de los destinos turísticos del Perú

Sobre el primero de ellos, de acuerdo con el artículo 11 de la Ley General de Turismo, el PENTUR es un instrumento de planeamiento y gestión de largo plazo del sector turismo. El Reglamento de dicha Ley dispone que el PENTUR es una herramienta de lineamientos y estrategias para desarrollar la actividad turística en el país, identificando las necesidades de actuación intersectorial (Mincetur, 2016a, p. 55). En ese sentido, como fue señalado previamente, el PENTUR no constituye una política pública *per se*.

Asimismo, el PENTUR dispone contar con la participación de los gobiernos locales, el sector privado y la sociedad civil para implementar estrategias y fortalecer la “diversificación y consolidación de mercados; diversificación y consolidación de la oferta; facilitación turística; y la institucionalidad del sector” (Mincetur, 2016a, p. 5). Por tanto, el PENTUR promueve espacios de coordinación entre actores públicos y privados para la gestión de la actividad del rubro turístico, lo cual es esencial para desarrollar la competitividad del sector. Cabe destacar que el SABP está contemplado, como herramienta del CALTUR, en el componente 2.5 de mejora de la calidad de los servicios y productos turísticos del Pilar 2 diversificación y consolidación de la oferta del PENTUR (Mincetur, 2016a, p. 121).

En el marco del PENTUR, se contempla la elaboración de los Planes Estratégicos Regionales de Turismo (PERTUR), concebidos como instrumentos de gestión y planificación mediante los cuales los Gobiernos Regionales establecen lineamientos para el desarrollo de la actividad turística, bajo la lógica de un análisis compartido del territorio por parte de actores públicos y privados (Mincetur, 2018, p. 3). La elaboración de los PERTUR cuenta metodológicamente con el diseño del entorno institucional, el diagnóstico del turismo en la región, un análisis estratégico de política y la elaboración del plan de acción de turismo. En líneas generales, los PERTUR que han sido publicados consideran el desarrollo de una oferta turística de calidad; por ejemplo, mediante incentivos a las buenas prácticas para mejorar la calidad y el turismo responsable (premios regionales de turismo) (Mincetur 2022b, p. 290), con lo cual son instrumentos subnacionales propicios para fomentar el despliegue del SABP.

Por otro lado, el CALTUR es un plan enfocado en promover las visitas de los turistas mediante la creación de innovadoras ideas para satisfacer las necesidades de los turistas y así posicionar al país como un referente por su calidad de servicios. El CALTUR regula el SABP como una de sus principales herramientas para promover la mejora continua y hacer que las empresas privadas sean más competitivas a nivel internacional (Mincetur, 2016b, p. 8).

De acuerdo con los cuatro ámbitos sobre los cuales el CALTUR opera, recursos humanos, prestadores de servicios turísticos, sitios turísticos y destinos turísticos, el SABP se encuentra en el segundo ámbito, respectivamente. Su implementación se detalla en la línea de acción 2.2.2. "Implementación del Sistema de Aplicación de Buenas Prácticas-SABP" del componente 2.2. "Formación para la competitividad de los prestadores de servicios turísticos" del segundo ámbito del CALTUR. El marco de este instrumento de política establece que las herramientas que se brinden a las empresas del sector turístico deberán ser implementadas por ellas mismas para que se continúe garantizando la calidad en el servicio ofertado.

Ante esto, el CALTUR establece que la calidad turística se agrupa en categorías. La primera está referida a la mejora de sus procesos, sobre la cual todo procedimiento o protocolo debe contar con indicadores de cumplimiento. La segunda se vincula a la calidad de personal, dado que deben contar con un perfil que ayude a satisfacer las necesidades de los turistas. La tercera es la administración de la expectativa del cliente, que está enfocada en identificar las necesidades de los clientes a fin de, sobre esa base, generar un conjunto de acciones orientadas en tener al cliente satisfecho por los servicios ofrecidos.

En cuanto al Programa Presupuestal 0127, busca como resultado específico la mejora de la competitividad de los destinos turísticos, aprovechando el entorno social, político, económico y climático favorable para el sector (Mincetur, 2019a, p. 1). Para ello, plantea los siguientes dos productos: i) agentes de los destinos turísticos cuentan con servicios para desarrollar una oferta turística competitiva y ii) destinos turísticos con servicios de promoción de la oferta turística. Específicamente, el SABP, junto a otros servicios como los emprendimientos de turismo rural comunitario, forman parte como insumos del modelo operacional de la actividad denominada fortalecimiento de capacidades de gestión de los prestadores de servicios turísticos, la cual busca garantizar junto a otras actividades la provisión del primer producto del Programa Presupuestal 0127. Las demás actividades son formación profesional turística, regulación y supervisión de los prestadores de servicios turísticos, acondicionamiento turístico, campañas orientadas al desarrollo de una cultura turística, entre otras.

De acuerdo a la matriz lógica del Programa Presupuestal 0127 (Mincetur, 2019a, p. 3), se

considera al Índice de Desarrollo de Viajes y Turismo como uno de los indicadores para evaluar el resultado específico de mejora de competitividad de los destinos turísticos, indicador que también ha sido contemplado en la formulación del problema público de la presente investigación, lo cual guarda relación directa con el resultado que se busca lograr.

El Programa Presupuestal 0127, de acuerdo con su Anexo 2, también se vincula a la problemática en torno al limitado alcance del SABP en el planteamiento de la causa indirecta denominada limitada calidad de los servicios turísticos y cultura turística, en particular a lo referido al limitado acceso a los instrumentos de calidad. Por otro lado, si bien el Programa Presupuestal no desglosa más las causas indirectas referidas a la deficiente gestión estatal y a la limitada promoción del turismo, estas son cruciales para incrementar sostenidamente el nivel de competitividad global de este sector.

Tras analizar el Anexo 2 del Programa Presupuestal 0127, se evidencia la importancia que tiene la formulación de políticas y planes estratégicos para el desarrollo local, regional y nacional para fortalecer la competitividad del turismo en el país, así como el involucramiento de las empresas. La coordinación e implementación de estrategias de gobernanza multinivel y multiactor en los territorios y el sector turismo necesitan ser transversales, a fin de establecer prioridades que faciliten la asignación de recursos, para contar con metas y objetivos claros que permitan mejorar la calidad del gasto en las intervenciones orientadas a la mejora no solo de la competitividad turística como el SABP, sino al desarrollo integral del sector.

Considerando que el Perú sigue contando con un nivel de competitividad bajo en turismo, si bien evidentemente influyen otras variables explicativas, el Programa Presupuestal 0127 no estaría siendo del todo efectivo por el momento. En ese sentido, fortalecer el alcance del SABP, además de otros bienes, servicios y actividades, contribuiría en parte a la consecución del resultado del Programa Presupuestal. Dados los hallazgos, se necesita que la problemática de la competitividad en el turismo considere distintas aristas como la coordinación interinstitucional, la participación del sector privado o la participación de la ciudadanía para que las políticas sean efectivas.

En conclusión, los marcos normativos, institucionales y de política del sector turismo facilitan la sostenibilidad del SABP a través del trabajo colaborativo entre entidades como el Mincetur, Cenfortur, PromPerú y Canatur. Esto ha sido especialmente relevante en el contexto post COVID-19, un periodo que obligó a adoptar otras estrategias y a incrementar la inversión y el compromiso para asegurar la calidad de los servicios turísticos.

CAPÍTULO II: CAUSAS DEL PROBLEMA

2.1. Marco teórico sobre sobre las causas del problema

De acuerdo a la revisión de la literatura respecto del problema público enunciado, se identificaron de manera general y teórica las siguientes posibles causas, que servirán como punto de partida para profundizar en las causas del limitado alcance del SABP.

2.1.1. Deficiente difusión del SABP

La promoción y marketing de los servicios públicos resulta esencial para proporcionar información a los usuarios objetivo, desarrollar campañas de concienciación y atraer nuevos usuarios; es decir, incrementar su alcance (Semprun, 2019, p. 209). Al respecto, Herrera (2019, p. 83) sostiene que el SABP puede ser mejor difundido en las diversas regiones con potencial turístico para desarrollar el entorno emergente de sus empresas y negocios de turismo donde este programa no ha sido implementado. En ese sentido, se corrobora en la teoría que la promoción institucional de los servicios públicos como el SABP es una herramienta efectiva para consolidar su imagen (Toca Torres, 2013, p. 392). Por tanto, ante una inadecuada gestión de la difusión de este servicio, se tiene como consecuencia que su alcance y reconocimiento entre los usuarios no sea el esperado.

Es del caso señalar que la eficiente difusión o promoción de los servicios públicos no puede solamente extrapolarse como si se tratase de marketing empresarial, debido a que ello desencadena en resultados no afortunados generando efectos contraproducentes (Toca Torres, 2013, p. 394). Se resalta este punto debido a que, si bien el SABP se desarrolla para un entorno de pequeñas empresas, la promoción de este servicio debe seguir otras pautas. Particularmente, para que la difusión de servicios como el SABP sea efectiva se requiere que transmitan valores comunes entre los actores e incide también en los grupos de interés (Latorre, 2001). Es decir, el espectro de la difusión del SABP se enmarca en 2 canales principales: los usuarios y los *stakeholders*. Este último aspecto cobra mayor relevancia al considerar que el turismo es un sector transversal en la economía en el que intervienen diversos actores en su desarrollo y alrededor del cual se congregan distintos grupos de interés.

La deficiente difusión como una causa del limitado alcance del SABP también puede ser explicada por la ausencia de incentivos que tienen los proveedores de servicios públicos para incrementar su cobertura al no tener competidores de similar naturaleza (Campbell, 2023, p. 93). En este caso, no se ha identificado algún servicio de características equivalentes al SABP que compita con él de manera directa, por lo cual las entidades a cargo de este sistema no

tienen la presión de perder participación entre los usuarios frente a alternativas comparables o, incluso, expandir el alcance del servicio a través de su correcta difusión.

Por su lado, Appiah-Nimo et al. (2023) argumentan que uno de los factores relevantes para que un servicio provisto por el Estado tenga un alcance adecuado es la concientización de la importancia de la política y de cómo esta soluciona el problema público. En ese sentido, la falta de una difusión que concientice al público objetivo del SABP sobre sus beneficios o funcionamiento contribuye a que no tenga una cobertura de más del 3.9% de empresas relacionadas al sector turismo actualmente. Es decir, la deficiente difusión no se trata solamente de transmitir el mensaje o promocionar el servicio a una audiencia de mayor escala, sino también de comunicar eficientemente la propuesta de valor público para los usuarios. De similar manera, los mismos autores señalan que las campañas para promocionar este tipo de iniciativas también deben brindar información sobre la accesibilidad al servicio público.

Respecto de otro punto sobre la deficiente difusión de un servicio público como variable explicativa de su limitado alcance, Murry et al. (1996) explican que la relación causal trasciende la distinción de si la promoción a utilizar es publicidad pagada en medios de comunicación tradicionales (radio, prensa, televisión) o no lo es. Sobre este último tipo de promoción no pagada y no tradicional, se entiende a aquella que emplea franjas horarias de menor audiencia o métodos que en principio pueden tener bajo rendimiento publicitario o menor cobertura que la publicidad de pago tradicional. El estudio estadístico de estos autores demuestra que la promoción pagada no es más eficiente que su contraparte al momento de influenciar en la conducta social respecto del servicio público y, por ende, en su alcance. Este resultado se debe a que la calidad creativa de la difusión reduce la necesidad de mayores repeticiones del mensaje o de la campaña, independientemente del canal de transmisión. Es decir, una difusión más memorable y persuasiva requiere de menos exposición con el público objetivo para lograr su objetivo. Nuevamente, se refuerza el argumento teórico de que la deficiente difusión como causal del limitado alcance de un servicio público no solamente implica transmitir mensajes sobre el SABP a una mayor cantidad de usuarios, sino hacerlo generando la recordación adecuada.

De esta manera, la literatura revisada brinda luces de que una inadecuada difusión repercute en el alcance de un servicio público; no obstante, ello no implica que se requiera una mayor inversión de recursos proporcional al número de empresas a las que se quiera llegar, sino que se pueden generar economías de escala en la difusión si el mensaje está adecuadamente alineado a las necesidades del público objetivo. Por consiguiente, no solamente se trata de una eficiente difusión del mensaje, sino también de que los beneficios que ofrezca el SABP

estén efectivamente conectados con las necesidades de las empresas del sector turismo para generar el alcance esperado.

2.1.2. Reducido alineamiento de los beneficios del SABP con las necesidades de las empresas del sector turismo

Los principales beneficios que el SABP ofrece de manera puntual son, entre otros, difusión en la web del Mincetur, pertenecer a un directorio especializado y capacitación periódica (Mincetur, 2023), además del Reconocimiento a la Aplicación de Buenas Prácticas. En ese sentido, los beneficios son principalmente de tipo promocional. Sin embargo, Comelli y Gastaldi (2006) sostienen que las empresas turísticas con estrategias de crecimiento sostenidas valoran la tecnología de equipamiento actualizada, acceso a información, oferta de servicios diferenciada y diversificación de sus productos. Por esta razón es que tanto el público objetivo al que va dirigido el servicio como los beneficios que se ofrecen deben estar adaptados al mercado turístico y a lo que cada empresa busca lograr con la implementación del SABP.

De acuerdo a la revisión documental, los autores como Solha (2006, p. 98) afirman que, a fin de garantizar la eficacia de los servicios públicos en turismo, se necesita que el diseño e implementación de estas políticas se caractericen por la participación, integración y armonía. En ese orden de ideas, Moreira de Lima y Bosco Araújo de Costa (2020, p. 4) añaden que las políticas que proveen servicios públicos en turismo necesitan de mecanismos participativos, considerando la naturaleza multisectorial y multi actor de la actividad turística, para así contar con la integración y armonía de sus diversos involucrados, quienes finalmente son los usuarios del servicio y quienes valoran si los beneficios se adaptan o no a sus necesidades.

Por otro lado, Sorrentino et al. (2018) sostienen que tanto las percepciones como las expectativas de los usuarios del servicio cobran importancia cuando se trata de redefinir la prestación de servicios como parte de las reformas del sector público, lo cual a su vez aplica al turismo. En esta línea, los autores en mención consideran que la producción y prestación de servicios públicos representan un reto sin la participación activa de los destinatarios del servicio. Por ende, la propuesta que plantean al respecto es la coproducción frente al modelo tradicional de producción que se tiene en el sector público, el mismo que engloba al sector turístico y evidencia la reducida lectura del sector público sobre las necesidades de los actores participantes. Es necesario conocer e interpretar estos elementos para generar una oferta efectiva y minimizar el riesgo en cuanto a la eficacia y utilidad del servicio o programa suministrado (Baso y Quintero, 2022).

De esta forma, con la revisión teórica se confirma que el reducido alineamiento de un servicio público con las necesidades de sus destinatarios incide en su alcance, debido a que factores como la tecnología, información, diversificación, entre otros, son valorados positivamente y de manera dinámica por las empresas para su crecimiento y rentabilidad. Asimismo, la elección de los beneficios que el servicio ofrece debe realizarse conjuntamente con las empresas turísticas objetivo porque la coproducción, reto latente en el sector público, puede mejorar efectivamente el alcance de estos servicios. Por esta razón, la adecuada adaptación de los beneficios según las características de las empresas del sector turístico resulta clave para que más empresas puedan participar del SABP porque sabrán que la satisfacción efectiva de sus necesidades es considerada inicialmente en el planteamiento e implementación de este servicio.

Este desajuste se evidencia cuando se reconocen las diferencias en expectativas entre tipos de prestadores turísticos. Nessel et al (2021) demuestran que los turistas valoran atributos como limpieza, ubicación, confort, calidad de servicio o valor por dinero de forma distinta según el tipo de alojamiento. De manera análoga, se debe esperar que en el contexto del SABP, hoteles, agencias y restaurantes demanden diferentes tipos de beneficios: los primeros pueden priorizar gestión operativa y experiencia al cliente, las agencias podrían requerir visibilidad digital y alianzas, y los restaurantes enfocarse en estándares sanitarios y calidad gastronómica. La revisión literaria respalda que, sin beneficios segmentados, aumenta el riesgo de que los programas públicos no satisfagan a la totalidad de sus usuarios, reduciendo su alcance y eficacia.

2.1.3. Limitada capacidad operativa del Cenfortur

Para definir la capacidad operativa, es necesario explicar, en principio, qué son los recursos. En este sentido, los recursos son todos aquellos insumos tangibles e intangibles que una organización utiliza para ejecutar sus procesos operativos, según Chopra y Meindl (2016).

En este contexto, los recursos permiten diseñar y optimizar los procesos de una organización, dado que deben contar con capacidad operativa para organizarlos, coordinarlos y aprovecharlos eficientemente. De esta manera, la capacidad operativa transforma insumos en producto terminado o servicios de manera eficaz y eficientemente, asegurando en brindarle valor agregado al cliente.

Como lo indica Collins (1991), la capacidad puede ser agrupada en 3 categorías. La primera hace referencia a que las organizaciones deben contar con la capacidad para realizar tareas de manera efectiva y eficiente. La segunda es la capacidad expresados en conocimientos y

habilidades que tienen los trabajadores de la organización para realizar sus funciones. La tercera hace mención a la habilidad para implementar estrategias.

Por otro lado, la definición de operaciones, lo cual según Karlsson (2016), la gestión de operaciones se aplica en las organizaciones para que se pueda contar un un nivel alto de eficiencia y de esa manera, puedan obtener beneficios. En cada proceso se debe realizar un perfeccionamiento para que le permita a la organización crecer y tener una sólida cadena de valor.

Es preciso señalar que la unión entre la capacidad y gestión de operaciones, explicarán la capacidad operativa que, en resumen, se trata de la habilidad que tiene la organización para ser eficaces y eficientes y así lograr sus objetivos. De esta manera, según menciona Rubio y Baz (2015), si una organización desea ser competitiva, deberá de contar con una estructura de calidad.

Para que la capacidad operativa pueda ser aplicada en el sector público, de acuerdo a Cibotti y Sierra (1979), una de las principales limitantes es el presupuesto y el personal técnico. De esa manera, esto se encuentra evidenciado en el Cenfutur, dado que sus recursos no solo están centrados en el presupuesto, sino también hace referencia a la calidad administrativa, tecnología de la información, disposición logística y gestión de recursos humanos. Sin embargo, según el Reglamento de Organización y Funciones del Cenfutur, solo es función de la Oficina de Gestión de Tecnologías de la Información mantener la capacidad operativa, entendiéndose ésta en términos de interoperabilidad (Gobierno del Perú, 2023a, Artículo 24). Asimismo, la entidad a la que está adscrita, Mincetur, no cuenta con un Informe de Capacidad Operativa según el Reporte de Integridad elaborado por la Secretaría de Integridad Pública Presidencia del Consejo de Ministros (2001).

2.2. Causas del problema

A partir del análisis teórico de las posibles causas del problema público en estudio en el apartado anterior y la recopilación de información con herramientas de investigación cualitativa, como entrevistas realizadas a los usuarios finales, se han identificado cinco causas explicativas principales, tal como se muestra en la tabla 5.

Tabla 5

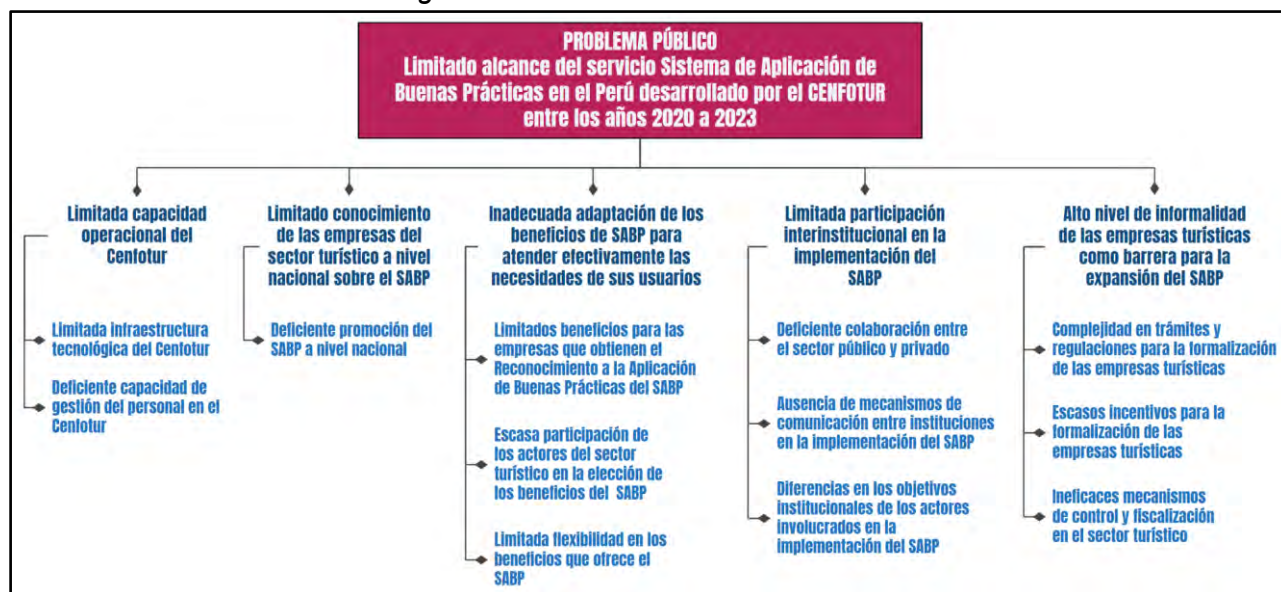
Matriz de consistencia del diseño de investigación sobre las causas del problema público

Pregunta causal	Hipótesis	Fuentes de dato	Herramientas	Método de análisis
¿Qué genera el limitado alcance del servicio Sistema de Aplicación de Buenas Prácticas en el Perú desarrollado por el Cenfotur entre los años 2020 a 2023?	Las causas del limitado alcance de la aplicación del SABP, desarrollado por el Cenfotur a nivel nacional son: i) Limitada capacidad operacional del Cenfotur ii) Limitado conocimiento de las empresas del sector turístico a nivel nacional sobre el SABP iii) Inadecuada adaptación de los beneficios del SABP para atender efectivamente las necesidades de sus usuarios iv) Limitada participación interinstitucional en la implementación del SABP v) Alto nivel de informalidad de las empresas turísticas como barrera para la expansión del SABP.	Funcionarios de la Dirección General de Desarrollo Turístico del Mincetur	Entrevista	Con rastreo de procesos (matriz de análisis causal)
		Personal Cenfotur	Entrevista	
		Prestadores de servicios turísticos	Entrevista Observación no participante	
		Directores de las DIRCETUR en regiones	Focus Group	
		Registro de las empresas registradas	Revisión de base de datos	
		Documentos oficiales de la Web SABP	Revisión documental	
		Documentos oficiales del Mincetur	Revisión documental	

El resultado es la estructura causal del problema público estudiado, de manera gráfica, en el siguiente árbol de problemas, ver figura 2. En este árbol, se puede apreciar las conexiones de las causas indirectas con las directas, así como la independencia entre estas últimas que serán sometidas a un proceso de priorización. De esta manera, se procede a explicar cada una de las cinco causas principales o directas.

Figura 2

Matriz de análisis causal - Diagrama causal



2.2.1. Limitada capacidad operacional del Cenfortur

De acuerdo a la revisión teórica, se identificó que existe una limitada capacidad operacional del Cenfortur que se evidencia en la gestión de sus recursos tangibles e intangibles y repercute para que las empresas del sector turístico sigan practicando la competitividad.

Para esto, cabe resaltar, como primera causa indirecta existe una limitada infraestructura tecnológica del Cenfortur. Esto se evidencia en los esfuerzos que se encuentran realizando con otras empresas del sector privado para que puedan fortalecer las capacidades digitales del turismo. Es así que según el Cenfortur (2023b), se estableció una alianza con la institución STW Innovation Company Limited, cuyo objetivo principal es promover una colaboración interinstitucional.

Como segunda causa indirecta identificada en el análisis causal es la deficiente capacidad de gestión del personal en el Cenfortur. Esto se ve evidenciada en la entrevista realizada a la empresa operadora turística de Lima, que forma parte de la primera promoción del SABP, la cual señaló que, desde la etapa previa a la participación, solo algunas empresas son convocadas mediante una invitación directa. Esto demuestra, en comparación de otros programas nacionales como Voluntarios del Bicentenario donde la convocatoria es masiva, que existe una limitada capacidad para que se pueda revisar los perfiles de cada empresa postulante. Asimismo, dado que se trata de un monitoreo a las empresas participantes para su participación, hay visitas periódicas de los funcionarios del Cenfortur, que por temas de presupuesto no logran visitar todas las ciudades.

2.2.2. Limitado conocimiento de las empresas del sector turístico a nivel nacional sobre el SABP

De acuerdo a la revisión de base de datos, se descubrió que la promoción y marketing cumplen un rol importante para poder llegar a los usuarios del SABP, debido a que la actual estrategia de marketing que se viene realizando no ha sido lo suficientemente influyente para incrementar la participación de las empresas turísticas a las que se encuentra dirigido el servicio en mención. De lo anterior, desde su creación en 2009 hasta el mes de junio de 2023, el SABP reconoció a 3501 empresas que prestan servicios turísticos; sin embargo, en el sector turístico se operan alrededor de 37 mil empresas; por tanto, hasta la última actualización que se tuvo, solo el 9% de las empresas han sido reconocidas. En esa línea, la promoción institucional del SABP tiene que ser efectiva para que construya una imagen fuerte a nivel nacional, a fin de tener repercusión en el incremento de empresas participantes y lograr el reconocimiento en el sector turístico.

Es preciso señalar que la causa indirecta identificada en el apartado anterior y en las entrevistas realizadas es la deficiente promoción del SABP a nivel nacional. Tras haber realizado entrevistas a empresas operadoras turísticas que no participaron del SABP, se comprobó que la promoción del servicio no se realiza de forma extensiva. Asimismo, en las entrevistas con las empresas que han participado del SABP, estas indicaron que recibieron invitaciones por parte del ministerio a cargo, las cuales fueron evaluadas previo a su participación. Por esta razón, las empresas del sector en mención no están al tanto de que el Mincetur, a través del Cenfutur, ofrece este servicio de forma gratuita y puedan participar de manera voluntaria.

Cabe mencionar que una eficiente promoción no solo se trata de transmitir el mensaje a todas las empresas, que son el público objetivo, sino que puedan dar a conocer el valor público que otorga el SABP (Appiah-Nimo et al., 2023). De esta forma, si la promoción se realizaría en mayor escala a nivel nacional, Cenfutur tendría mayor cantidad de empresas turísticas participantes, evitando el limitado conocimiento de las empresas del sector turístico a nivel nacional sobre el SABP, que es lo que se tiene en la actualidad.

2.2.3. Inadecuada adaptación de los beneficios del SABP para atender efectivamente las necesidades de sus usuarios

De acuerdo a la revisión documental previa, se identificó que la limitada participación de los usuarios en el diseño e implementación de las políticas públicas en el sector turístico repercute en el riesgo de que los servicios provistos no se adapten a las necesidades de esos usuarios, toda vez que el turismo engloba a una serie de actores heterogéneos que requieren

que los beneficios ofrecidos tengan cierto nivel de armonización y alineamiento con sus necesidades, a fin de garantizar que se involucren un mayor número de usuarios. Asimismo, según las entrevistas realizadas a las empresas operadoras turísticas que participaron del SABP (hospedaje y agencias de viajes y turismo), se corrobora que los beneficios actuales del SABP, si bien son útiles en general, no resultan tan atractivos considerando las necesidades dinámicas según el nivel de crecimiento de los usuarios, lo cual significa una limitante para el alcance que tiene este servicio con las empresas turísticas. Es decir, se identificó que los beneficios son estáticos actualmente.

El análisis de las entrevistas realizadas a empresas participantes del SABP permite identificar estas diferencias. Por ejemplo, el Hotel Green Paradise, en Cajamarca, valoró el acompañamiento técnico y las capacitaciones operativas, pero manifestó la necesidad de contar con una asesoría permanente en aspectos de gestión de calidad y atención al cliente, así como mayor apoyo por parte de las autoridades locales. En contraste, una agencia de viajes en Chiclayo expresó su interés por contar con formación en marketing y acceso a plataformas de visibilidad turística, además de incentivos concretos que permitan diferenciarse frente a otras agencias.

Por otro lado, la agencia Ima Perú Tours, de Trujillo, destacó la utilidad de las capacitaciones iniciales, pero cuestionó la duración del reconocimiento y la falta de articulación entre los beneficios obtenidos y las necesidades de crecimiento empresarial. En su caso, la mejora continua implicaba no solo cumplir con requisitos documentarios, sino consolidar procesos internos vinculados a sostenibilidad, experiencia del cliente y canales de venta. Estas experiencias permiten afirmar que, aunque los beneficios del SABP pueden generar valor, su formato actual - estático y generalizado - limita su impacto cuando se trata de atender realidades y expectativas empresariales distintas, y que también influye la articulación y el respaldo interinstitucional que el SABP tengan de por medio, correspondiente a otra de las causas identificadas.

Asimismo, que no exista correspondencia entre las regiones con más flujo de turistas nacionales e internacionales y aquellas que cuentan con más usuarios del SABP y en general no haya correlación entre ambas variables sugiere que efectivamente existe una desconexión de los beneficios del SABP con lo que necesitan los usuarios según las particularidades de su tipo de empresa y su territorio. Por ello, se podría inferir que el alcance del programa no solo es limitado, sino inadecuado según las necesidades y realidades de cada región. Igualmente, el diferente nivel de informalidad en las regiones sería otra de las explicaciones del por qué se genera la mencionada ausencia de correlación para muchos casos. Aquellas regiones con un mayor nivel de informalidad, pero también elevado flujo de turistas, en

comparación a las demás, tendrán un menor número de usuarios porque operar bajo el marco de la formalidad es uno de los requisitos del programa, como fue explicado. Por ello, los altos niveles de informalidad genera que las necesidades de los usuarios difieran según región porque se enfrentan a otro tipo de competencia.

Cabe resaltar que de acuerdo con la Resolución Ministerial 073-2011-Mincetur/DM y el Mincetur (2023), los beneficios que ofrece el SABP de manera amplia son la distinción denominada Reconocimiento a la Aplicación de Buenas Prácticas, la difusión de los prestadores de servicios turísticos que consigan el referido reconocimiento en la web de ese ministerio, pertenecer a un directorio especializado de empresas comprometidas con la calidad en turismo, capacitación periódica de mejora continua, capacitación especializada por PromPerú, personal mejor calificado que eleve la competitividad de la empresa turística, participación gratuita en campañas y plataformas publicitarias del Mincetur, y asesoría gratuita para la obtención de certificaciones de calidad. De esta manera, si bien actualmente se han planteado diversos beneficios en cantidad, son estáticos y la mayoría están enfocados solo a la promoción turística y, en las entrevistas, se confirmó que los actores no intervienen en el diseño del SABP ni en la selección de dichos beneficios. En ese sentido, con la retroalimentación constante de los usuarios, el Cenfutur podría contar con información más precisa y actualizada al momento de plantear beneficios más allá de solo promocionales. Por tanto, uno de los mecanismos causales para la inadecuada adaptación de los beneficios del SABP de manera que atiendan las necesidades de los usuarios, recae en la escasa participación de los actores del sector turístico en la elección de los beneficios, como se había explicado en la revisión teórica.

Por otro lado, una segunda causa indirecta identificada en el análisis causal y en las entrevistas es la deficiente adaptabilidad y flexibilidad de los beneficios del SABP ante las necesidades dinámicas de las empresas del sector turístico. De acuerdo a la entrevista con los representantes de las empresas operadoras turísticas que participaron del SABP, el contenido de las capacitaciones y sus beneficios resultaba útil en un primer momento; sin embargo, luego de la pandemia (horizonte temporal en el cual se enmarca el presente estudio), se corrobora que existen espacios de mejora porque se perdió parte del componente presencial en el trabajo que tenía SABP, el cual era valorado por este tipo de empresas. La orientación de un servicio público ha de considerar la participación de los usuarios o público objetivo de manera directa y no solo a través de interlocutores o de canales indirectos (Arca et al., 2017, p. 100), de forma que pueda tener mejores elementos para adaptarse ante variaciones en el entorno. Al tratarse de una iniciativa que busca extender las buenas prácticas en el sector turístico peruano, los beneficios requieren de un componente de adaptabilidad y flexibilidad, toda vez que las empresas relacionadas al turismo provienen de

diversos rubros y zonas geográficas, y la prestación de los servicios turísticos ha experimentado cambios significativos tras la pandemia. En las entrevistas, se reveló que las empresas turísticas tienen diversas necesidades dependiendo de su *core business* y que van cambiando de acuerdo con su nivel de madurez. Algunos usuarios pueden requerir un acompañamiento técnico en sus capacidades administrativas y de gestión, mientras que otros se encuentran en una etapa de madurez del negocio en la que se enfocan más en consolidar la calidad de su servicio.

Como tercera causa indirecta, según las entrevistas realizadas, se descubre que existen limitados beneficios para las empresas que obtienen el Reconocimiento a la Aplicación de Buenas Prácticas del SABP, debido a que este reconocimiento no constituye una certificación de calidad como tal, la cual podría ser utilizada para cubrir la necesidad que tienen los prestadores de servicios turísticos de fortalecer sus estrategias de marketing. A diferencia de otros servicios que pueden prescindir de la presencialidad y ser entregados enteramente de manera virtual, en el turismo la experiencia del cliente es fundamental, pues se basa en interacciones directas y tangibles. Por tanto, una certificación adecuada brindaría el respaldo necesario para que estas empresas estén mejor posicionadas en el mercado, beneficio que sería un incentivo para que participen en el SABP. En ese sentido, si el principal reconocimiento que otorga el SABP no se traduce en beneficios de primera mano para sus usuarios, se desencadena la actual desconexión con las necesidades de estos últimos.

2.2.4. Limitada participación interinstitucional en la implementación del SABP

En la revisión documental se encontró que una reducida participación interinstitucional tiene un efecto directo negativo en el alcance de un servicio público. Cuando las instituciones participan y colaboran conjuntamente se logran implementar soluciones innovadoras en políticas públicas que pueden ser replicadas y escaladas incrementando su alcance nacional (Galaz, 2016, p. 197). En cuanto a un servicio como el SABP enfocado a las buenas prácticas en el sector turístico, Moreira de Lima y Bosco Araújo de Costa (2020, p. 4) sostienen que, sin distinción de la escala y alcance de la política pública en turismo, se precisa de la cooperación con otros sectores de la administración pública y la articulación con demás políticas sectoriales en su implementación, dada la recurrente característica fragmentada y diversa del turismo como sector económico. Es decir, se hace necesario el involucramiento no solamente de las instituciones vinculadas directamente al ámbito turístico, sino también de otros ministerios o entidades. En el caso del SABP, la participación interinstitucional involucra no solo a instituciones como Mincetur, Cenfortur y PromPerú, sino también a los gobiernos regionales, Ministerio de Cultura, Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo, entre otros. En este proceso, a fin de mejorar la oportunidad y cobertura universal del servicio

prestado, se requiere de una administración pública especializada, que trabaje en conjunto en la ejecución de las políticas (Delgado, 2016), lo cual no ha ocurrido necesariamente en la implementación del SABP a lo largo del territorio peruano.

Bajo ese contexto causal, en las entrevistas realizadas a las empresas que participaron en el SABP se detectó que, efectivamente, solamente dos entidades intervinieron en el contacto, capacitaciones e implementación del SABP con la empresa prestadora de servicios turísticos. El Mincetur fue el encargado de la organización inicial y ofrecimiento del servicio, mientras que el Cenfortur fue el único actor que asumió responsabilidad en las charlas informativas, el acompañamiento, gestión, supervisión y posteriores etapas en la ejecución del SABP. De este modo, en las entrevistas, se identificó que existe un espacio de mejora para la mayor colaboración, coordinación y comunicación para integrar a las diversas instituciones (públicas o privadas) en la implementación de las mencionadas etapas del servicio, lo cual incide en el alcance y eficacia del servicio a nivel nacional. En ese sentido, una causa indirecta en este ámbito es la ausencia de mecanismos de comunicación entre instituciones en la implementación del SABP. Esta relación causal impide aprovechar plenamente los conocimientos especializados, la diversidad de enfoques y recursos disponibles entre los actores para optimizar el alcance del SABP en el sector turístico.

No obstante lo anteriormente explicado, cabe resaltar que la Resolución Ministerial 073-2011-Mincetur/DM y el CALTUR 2016-2025, establecen que además de la coordinación que debe realizar el Mincetur con los gobiernos regionales y gremios del sector turismo en el desarrollo del SABP, este sistema puede ser aplicado en destinos priorizados por otras entidades públicas o privadas en colaboración con este ministerio, quienes asumen los compromisos técnicos, logísticos y presupuestales para su ejecución. De igual manera, se dispone que las acciones complementarias de apoyo están a cargo del Mincetur en colaboración con las Dircetur y, de manera particular, con los gremios, para desarrollar las capacitaciones dirigidas a quienes obtengan el reconocimiento ofrecido por el SABP, con el propósito de incentivar la mejora continua y acceso a certificaciones de calidad a nivel nacional. Si bien en las entrevistas se corroboró que las empresas operadoras turísticas tuvieron acceso a oportunidades de capacitación por parte de PromPerú gracias a su Reconocimiento a la Aplicación de Buenas Prácticas, se detectó que en ninguna parte del proceso intervinieron los gremios del sector turístico, no llevándose a la práctica lo que está planteado en los referidos documentos. De esta manera, la deficiente colaboración entre el sector público y privado se configura como una segunda causa indirecta para la limitada participación interinstitucional en la implementación del SABP. Un servicio público que tiene el propósito del SABP requiere de un enfoque integral y colaborativo para incorporar la experiencia y

perspectiva del sector privado, a fin de asegurar la pertinencia y aplicabilidad de las buenas prácticas promovidas por el SABP y mejorar la calidad de los servicios ofrecidos en el sector.

El nivel de colaboración de los actores regionales también podría explicar el por qué regiones con menos flujo de turistas extranjeros y nacionales cuentan con más usuarios del SABP, dado que tendrían una mejor red de apoyo interinstitucional público o privada. En la entrevista con Cenfortur, no se corroboró que realicen énfasis en ciertas regiones, lo cual refuerza el argumento expuesto de que son los actores en el territorio quienes pueden impulsar este servicio.

Por otra parte, tras el análisis causal, una tercera causa indirecta identificada es la existencia de diferencias en los objetivos institucionales de los actores involucrados en la implementación del SABP. Considerando lo explicado sobre la necesaria intervención de la multiplicidad de actores en la ejecución de este tipo de servicio público, se constata en la revisión documental de los Planes Estratégicos Institucionales (PEI) que si bien tanto el Mincetur (2020a) como el Cenfortur (2021) enmarcan la estrategia del SABP dentro de uno de sus objetivos estratégicos institucionales, le otorgan un nivel de jerarquía distinto. El Mincetur tiene como objetivo promover el desarrollo de una oferta sostenible del sector turismo, lo cual se ubica en una perspectiva más amplia respecto de las buenas prácticas, mientras que el Cenfortur lo aborda de manera más directa al plantear mejorar la productividad laboral de las empresas del sector y hace mención explícita del SABP. Ahora bien, es cierto que ello tiene cierta coherencia considerando que el Cenfortur es el responsable del despliegue y acompañamiento inmediato de las empresas durante la capacitación; no obstante, los objetivos no solamente deben estar conectados a nivel estatal incluyendo los objetivos institucionales de otros ministerios o entidades, sino también en un espectro más amplio con los objetivos de otros actores como los gremios mencionados anteriormente. Como apunta Delgado (2016), las metas organizacionales disímiles se presentan como obstáculo en la participación interinstitucional en las políticas públicas, así como la dificultad de sincronizar los procedimientos organizacionales.

En este caso, la presencia de los objetivos del sector privado complejiza la problemática de lograr una armonización de objetivos, lo cual guarda relación con la necesidad de que los beneficios del SABP se adapten a sus usuarios finales, como se explicó en el apartado previo. Por consiguiente, todas estas variables ocasionan que el SABP no cuente con la red de apoyo necesaria que facilite el incremento de su alcance.

La ausencia de un trabajo colaborativo ha tenido consecuencias concretas en la expansión del SABP y es relevante para otras causas identificadas. Por ejemplo, la capacidad de difusión del servicio depende casi exclusivamente de la presencia institucional del Cenfortur,

lo que limita su alcance a territorios con fuerte presencia institucional del Mincetur. De igual manera, la falta de colaboración intergubernamental ha impedido adaptar los beneficios del SABP a necesidades específicas de cada región o segmento empresarial, reduciendo su pertinencia y atractivo para las MIPYMES del sector. Asimismo, esta limitada articulación institucional ha implicado una sobrecarga operativa sobre el Cenfortur, al asumir funciones que podrían ser compartidas o descentralizadas, como la capacitación técnica, el seguimiento a los prestadores de servicios y la validación de buenas prácticas. Finalmente, la falta de una implementación coordinada ha debilitado la percepción de legitimidad y valor del SABP, ya que no existe una narrativa institucional compartida que promueva colectivamente el programa.

Frente a este panorama, la literatura sobre políticas públicas sugiere que la ausencia de foros colaborativos formales donde se compartan decisiones, metas y responsabilidades, limita el éxito de las intervenciones. Ansell y Gash (2008) afirman que la gobernanza colaborativa debe basarse en acuerdos transparentes, con responsabilidades compartidas y mecanismos de evaluación conjunta, lo cual favorece no solo la eficiencia de los servicios, sino su legitimidad ante los beneficiarios. En ese sentido, superar la soledad institucional del Cenfortur implica diseñar mecanismos de articulación interinstitucional efectivos, donde se establezcan roles y canales de cooperación entre los actores del ecosistema turístico.

2.2.5. Alto nivel de informalidad de las empresas turísticas como barrera para la expansión del SABP

Según la revisión de datos, el alto nivel de informalidad en el sector turístico a nivel nacional es un tema complejo que requiere atención de las autoridades y actores interesados para garantizar la calidad de los servicios brindados a los turistas. En este sentido, en los datos de la Encuesta Nacional de Hogares (Enaho), en el tercer trimestre de 2022, 3.2 millones de personas trabajaban en actividades vinculadas con el turismo en el Perú (INEI, 2023). Además, un 79.4% de este nivel de empleo era informal. Por esta razón, la informalidad en el sector turístico representa una barrera para la expansión del SABP porque las empresas turísticas informales no están aptas de participar en el servicio y a su vez limita al Cenfortur porque no puede tener mayor alcance a nivel nacional por el constante incremento de informalidad. Por otro lado, la empresa turística entrevistada manifestó que la informalidad es un problema para el sector turístico, así como para los otros sectores porque perjudica a la implementación del SABP en su totalidad, como a las mismas empresas turísticas.

La primera causa indirecta viene a ser la complejidad en trámites y regulaciones para la formalización de las empresas turísticas, dado que representan un obstáculo para que las empresas informales puedan llevar a cabo su proceso de legalización y viene a ser una

constante queja que las pequeñas empresas tienen mayor dificultad en estos procesos a comparación de empresas grandes. A su vez, durante las entrevistas a las empresas, estas señalaron que el hecho de que estas empresas sean informales no les permite participar en el SABP por los requisitos que se deben cumplir para poder pasar la evaluación que realiza Cenfutur, y a cambio trabajan con márgenes bajos de ganancias.

Como segunda causa indirecta de la informalidad en el sector turístico tenemos a los escasos incentivos para la formalización de las empresas turísticas porque impide que al menos una parte significativa de la economía turística tome la decisión de formalizarse. Por lo tanto, es crucial implementar incentivos efectivos que promuevan la formalización de las empresas turísticas y contribuyan a su desarrollo. En ese sentido, durante las entrevistas se indicó que una de las razones principales de la informalidad como un problema en el sector a nivel nacional es que reducen los precios del mercado y los turistas optan por elegir empresas informales alentados por los precios, pero no les ofrecen un servicio de calidad.

Por última causa indirecta se tiene a los ineficaces mecanismos de control y fiscalización en el sector turístico, que pese a que se tengan estos mecanismos aún persiste el problema debido a la falta de supervisión y enfoque en la aplicación de las normas y regulaciones por parte de las autoridades. Para abordar este problema, se debe fortalecer la vigilancia y el seguimiento de las empresas turísticas por cada departamento, así como promover una cultura de responsabilidad y sostenibilidad en el sector, a fin de tener resultados en el corto, mediano y largo plazo.

CAPÍTULO III: DISEÑO DEL PROTOTIPO

3.1. Desafío de innovación

A fin de plantear el desafío de innovación, se requiere priorizar las causas para identificar aquella que sirva para idear una solución innovadora que la mitigue y así, afrontar de manera más idónea el problema público del limitado alcance del SABP en el Perú desarrollado por Cenfortur de 2020 a 2023. Por consiguiente, se presenta la tabla 6 con las tres dimensiones a evaluar por cada causa, siguiendo el criterio de puntuación establecido por el índice de jerarquización de las causas detallado en la nota de la mencionada tabla.

Tabla 6

Matriz de jerarquización de las causas

Causas	Dimensión 1^a: Nivel de impacto en el problema	Dimensión 2^b: Posibilidades de modificación por parte de la organización	Dimensión 3^c: Se encuentra en el ámbito normativo de la organización desde el cual se pretende generar la intervención	Total
1. Limitada capacidad operacional del Cenfortur	3	2	1	6
2. Limitado conocimiento de las empresas del sector turístico a nivel nacional sobre el SABP	2	2	2	6
3. Inadecuada adaptación de los beneficios del SABP para atender efectivamente las necesidades de sus usuarios	2	2	3	7
4. Limitada participación interinstitucional en la implementación del SABP	2	2	1	5
5. Alto nivel de informalidad de las empresas turísticas como barrera para la expansión del SABP	3	1	1	5

Nota. ^a Alto = 3; regular = 2; bajo = 1

^b Alta = 3; regular = 2; baja = 1

^c Totalmente = 3; es compartida = 2; no está en el ámbito = 1

Causa 1: limitada capacidad operacional del Cenfortur (6)

Se identificó que este aspecto tiene una incidencia alta en la ejecución del servicio y el problema público debido a que con mayores recursos logísticos el Cenfortur podría hacer

llegar el SABP a un número más amplio de empresas prestadoras de servicios turísticos y así incrementar su alcance, de acuerdo a la entrevista realizada al Cenfotur. Asimismo, cabe resaltar que se podrían encontrar posibilidades de mejora optimizando sus procesos internos.

Evidentemente, sostener operaciones de envergadura nacional implica una mayor dotación de recursos económicos; no obstante, el Cenfotur no tiene plena discrecionalidad para elevar sus ingresos. De acuerdo al Decreto Ley 22155, Ley Orgánica del Centro de Formación en Turismo, esta entidad obtiene recursos por transferencia del Tesoro Público para gastos de operación, los que genere por actividades propias y los que se le asignen a través del Fondo de Promoción Turística (Gobierno del Perú, 1978, Capítulo IV). En cuanto a los ingresos por sus actividades, se consideran, por ejemplo, las matrículas de los cursos que ofrecen.

De esta manera, no depende exclusivamente del Cenfotur elevar su capacidad operacional, razón por la cual esta causa tiene una alta posibilidad de modificación por esta organización, ni se encuentra dentro de su ámbito normativo.

Causa 2: limitado conocimiento de las empresas del sector turístico a nivel nacional sobre el SABP (6)

El nivel de impacto en el problema es medio porque a pesar de que el conocimiento limitado del SABP es uno de sus determinantes, como se explicó en el apartado previo, también se necesita que el SABP como servicio ofrezca valor público significativo y relevante para los prestadores de servicios turísticos, a fin de influenciar sustancialmente en su alcance. De lo contrario, se estaría dando a conocer un servicio que en la práctica no responde a las expectativas del sector, con lo cual no se tendría el efecto esperado para incrementar su cobertura. Por tanto, el alcance del SABP no solo depende de su visibilidad y el conocimiento que tengan sobre este sistema, sino en su capacidad para proporcionar beneficios tangibles.

Por otro lado, como se descubrió en las entrevistas realizadas a las empresas operadoras turísticas, la participación de los prestadores de servicios turísticos en el SABP ha estado supeditada, en mayor medida, a la convocatoria que realizaba el Mincetur inicialmente. En ese sentido, la posibilidad de modificar la presente causa es solamente de nivel medio por parte del Cenfotur porque depende también del ente rector en turismo y, además, de las acciones que pueda realizar los gremios.

Sobre la tercera dimensión, al Cenfotur le corresponde normativamente promocionar sus servicios y programas de capacitación según Decreto Ley 22155, así como implementar estrategias de comunicación y difusión para dar a conocer los servicios que ejecuta a través de su Oficina de Marketing Institucional de acuerdo a su ROF (Gobierno del Perú, 2023a, Artículo 12). No obstante, aunque bien puede utilizar canales como sus redes sociales o

desarrollar programas de concientización para incrementar el conocimiento de las empresas del sector turístico respecto del SABP, el manejo total de esta causa no está enteramente dentro de su ámbito normativo porque también depende de las políticas y normas del Mincetur.

Causa 3: inadecuada adaptación de los beneficios del SABP para atender efectivamente las necesidades de sus usuarios (7)

El atractivo y la utilidad real que puedan tener los beneficios del SABP impacta directamente en el problema; sin embargo, la influencia de esta causa es solo de nivel medio porque, aunque los beneficios podrían adaptarse perfectamente con las necesidades de los usuarios, también se requiere de un trabajo de comunicación para dar a conocerlos.

En cuanto a las posibilidades de modificación de esta causa, se reconoce que el Cenfortur puede adaptar los beneficios que los usuarios obtengan conforme los usuarios vayan completando las capacitaciones del SABP y aplicando sus contenidos toda vez que es el encargado de la implementación del servicio de acuerdo al CALTUR 2016-2025, en cada una de sus cuatro fases de intervención: capacitación, asistencia técnica, evaluación y monitoreo, y reconocimiento. De esta manera, los beneficios dejarían de tener una naturaleza estática y no atractiva. Incluso, no sería necesario que los beneficios (detallados en la arquitectura del problema) se brinden recién en la etapa de reconocimiento, sino que se contemple ofrecerlos estratégicamente en otras fases de intervención. Aunque haya beneficios que no sean otorgados directamente por el Cenfortur, es la entidad formativa oficial del sector turismo y, por ende, tiene el dominio técnico para evaluar si los beneficios se encuentran adaptados realmente de manera útil y dinámica a las empresas turísticas. En ese sentido, el Cenfortur tiene la capacidad de realizar un diagnóstico de las necesidades de los usuarios del SABP, de acuerdo al nivel de madurez de la empresa prestadora de servicios turísticos, el rubro, su localización geográfica, entre otras variables relevantes. Igualmente, sobre la base de estas capacidades, el Cenfortur puede plantear nuevos beneficios. Es más, esta posibilidad de adaptación de los beneficios no está referida solamente a su tipología, sino también a la manera en cómo se ofrecen y qué territorios se ofrecen. Tal como se rescató de las entrevistas realizadas a las empresas que participaron del SABP, el componente presencial es valorado para atender las necesidades de los usuarios de todos los rubros (hotel, agencia de viaje) y localidades, más allá que beneficios solo promocionales.

Adicionalmente, es necesario hacer explícito que esta causa refleja un divorcio entre los beneficios ofrecidos por el SABP y las verdaderas necesidades que los prestadores de servicios turísticos valoran, como fue señalado en las causas del problema. Esta discrepancia puede comprenderse mejor desde el concepto de valor percibido, ampliamente abordado en

la literatura de marketing y administración pública. Desde la perspectiva de Zeithaml (1988), la percepción de valor está vinculada a la relación que establece el consumidor entre lo que cree recibir y aquello que debe sacrificar para acceder a un producto o servicio. Aplicando este concepto al SABP, si los prestadores de servicios turísticos perciben que los beneficios ofrecidos —como capacitaciones, reconocimiento o acciones de difusión— no compensan adecuadamente el tiempo, recursos o esfuerzo que deben invertir, su interés por involucrarse o mantenerse en el programa disminuye.

Las entrevistas realizadas refuerzan esta conclusión. Por ejemplo, el Hotel Green Paradise valoró las capacitaciones prácticas, pero señaló que no existe un canal de asesoría permanente que le permita sostener las mejoras. Por su parte, una agencia de viajes en Chiclayo, manifestó que lo más relevante para ellos serían herramientas de marketing digital, alianzas estratégicas con otros actores regionales e incentivos que impulsen su visibilidad. Estos casos muestran que el problema no es la ausencia de beneficios, sino su limitada capacidad para responder a lo que los actores realmente necesitan y valoran, lo cual reduce su percepción de utilidad.

Por otra parte, de acuerdo al ROF del Cenfortur, la intervención sobre esta causa se encuentra totalmente en su ámbito normativo porque su Dirección de Extensión Educativa tiene como funciones la creación, modificación y actualización de los programas de formación continua y competencias laborales, en los cuales está considerado el SABP y los beneficios que ofrece (Gobierno del Perú, 2023a, Artículo 30). En el PEI del Cenfortur, se establece que puede recurrir a alianzas y convenios interinstitucionales con entidades privadas para la implementación del SABP, con lo cual puede apoyarse de otros actores (como Mincetur, PromPerú o el sector privado) para adaptar el servicio y realizar ajustes en su prestación, de manera que los beneficios atiendan efectivamente las necesidades reales de los prestadores de servicios turísticos (Gobierno del Perú, 2023b). Con el sector privado, estas alianzas podrían darse con organizaciones o plataformas de promoción turística en línea a fin de compartir información sobre los elementos que las empresas turísticas consideran atractivos. De esta manera, en coherencia con el ámbito normativo, se lograría que los mismos usuarios sean quienes busquen adherirse al SABP toda vez que disponer de beneficios que no respondan o se adapten a sus necesidades afecta la percepción de utilidad del servicio.

Causa 4: limitada participación interinstitucional en la implementación del SABP (5)

La falta de participación interinstitucional, vale decir la participación de diversas instituciones más allá de las vinculadas directamente al sector turístico, afecta la eficacia del servicio como ha sido descrito, pero lo hace a un nivel intermedio porque se requiere que tales entidades e instituciones, tanto públicas como privadas, tengan las capacidades necesarias y el incentivo

político para efectivamente para incrementar el alcance del SABP. Por lo tanto, no se considera una variable sustancial ni causa crítica respecto del problema público.

Existen posibilidades de mejora en la colaboración y colaboración interinstitucional que pueden ser promovidas por el Cenfortur; sin embargo, se reconoce que estas prácticas representan un desafío que va más allá del control directo de esta entidad. Se necesita de la decisión política y técnica para el involucramiento pleno y eficiente de otras entidades del Estado y de los actores privados, con los cuales podrían desarrollarse alianzas estratégicas.

Por otra parte, esta causa no está bajo el control normativo del Cenfortur, ya que intervienen también las reglas y directrices de otras entidades. Asimismo, esta causa considera mecanismos de colaboración con el sector privado, los cuales no se logran efectivamente solo con normas. Por ejemplo, si bien está planteado en el CALTUR 2016-2025 que exista esa participación interinstitucional del sector privado, en la práctica ello no se lleva a cabo como se corroboró en las entrevistas con las empresas que participaron en el SABP e, incluso, el Cenfortur no es el encargado de dictaminar esa política.

Causa 5: alto nivel de informalidad de las empresas turísticas como barrera para la expansión del SABP (5)

La informalidad incide significativamente en el problema público debido a que genera la exclusión de un segmento considerable de prestadores de servicios turísticos respecto del radio de alcance que pueda tener el SABP. La mayoría de micro y pequeñas empresas operan de manera informal, y en el sector turismo ello puede tener un nivel considerable en regiones rurales, dejando fuera de la posibilidad de acceder al programa a operadores de hospedaje, restaurantes y agencias locales en diversas regiones. Igualmente, la informalidad afecta la competencia del mercado, con lo cual el SABP puede reducir su atraktividad y por ello tener un alcance más limitado. Por tanto, el nivel de impacto es alto teniendo en cuenta que una de las características de este sector es la elevada presencia de empresas informales.

No obstante, las posibilidades de modificar esta causa por parte del Cenfortur es baja porque la informalidad de las empresas turísticas está inevitablemente vinculada a la problemática nacional de la informalidad en el país, la cual se dispersa por todo el tejido económico peruano y está entrelazada con diversos sectores. Incluso, según la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE, 2023), la informalidad es uno de los factores que mantienen la pobreza y la desigualdad en el país, lo cual requiere implementar una agenda integral de reformas transversales. En ese sentido, el Cenfortur tiene limitado accionar sobre esta causa ya que depende de variables externas a la entidad. De igual manera, normativamente el Cenfortur tiene muy baja injerencia sobre la causa porque, si bien le corresponde por ley capacitar y formar a los prestadores de servicios turísticos, en su ROF

no se hace mención alguna a funciones vinculadas con la informalidad del sector. Por tanto, para esta causa se presenta un bajo nivel de jerarquización.

3.1.1. Definición del desafío de innovación

Tras las indagaciones en el marco teórico, el desarrollo de los mecanismos causales y el análisis previo de jerarquización de las causas respecto de su incidencia en el problema público, se ha identificado que la causa directa 3 (inadecuada adaptación de los beneficios del SABP para atender efectivamente las necesidades de sus usuarios) es la que tiene un mayor nivel de jerarquía respecto de las demás y es la causa seleccionada para plantear el desafío de innovación.

Por consiguiente, utilizando los componentes de la estructura del desafío que incluye un pronombre interrogativo, un verbo infinitivo referido a superar la situación de la causa, el aspecto que se desea intervenir, los usuarios y la consecuencia en el problema público, se plantea el siguiente desafío de innovación:

“¿Cómo podemos adaptar los beneficios del SABP a las necesidades particulares y conjuntas de sus usuarios para mejorar el alcance de este servicio?”

Este desafío de innovación emerge de la definición del problema público, considerando el resultado que se busca lograr de mejorar la calidad del servicio turístico en el Perú, y teniendo como base el marco teórico y las entrevistas señaladas, que sustentan que los beneficios del SABP no responden a las necesidades tanto individuales como de clúster de sus usuarios. En ese sentido, el desafío de innovación es una consecuencia lógica que parte del planteamiento inicial y se sostiene a través de la investigación, permitiendo trasladarse de un indicador de cobertura a un enfoque de resultado real. Ello se explica porque al considerar el desafío una adaptación de beneficios permite que dichos beneficios puedan tener un atributo dinámico, así como contemplar mejoras, acceso a servicios y oportunidades acordes a los requerimientos de usuarios según su tipo de empresa, las particularidades de sus regiones y mediante un trabajo colaborativo.

3.2. Experiencias previas para hacer frente al desafío de innovación

A partir de un análisis de experiencias sobre lo aplicado en otras realidades, se espera contar con la mayor cantidad de elementos posibles para la ideación de la propuesta de solución. Las experiencias identificadas corresponden a las realidades de España, Francia y Quito, Ecuador.

3.2.1. Experiencia 1: Programa "Sistema Integral de Calidad Turística en Destinos - SICTED"

El programa Sistema Integral de Calidad Turística en Destinos (SICTED), ver anexo 4, está dirigido a empresas de servicios turísticos que interactúan directamente con los turistas, influyendo en la calidad de su experiencia. La Secretaría de Estado de Turismo de España (equivalente a un Viceministerio de Turismo en el Perú), como propietaria de la metodología, dirige y coordina el proyecto a nivel nacional, otorgando distinciones a empresas que cumplen con los estándares de calidad.

Tiene como objetivo crear una estructura permanente de gestión e impulso de la calidad dirigido a una red de destinos, a fin de aplicar estándares básicos de calidad comunes a todas las empresas y servicios turísticos. Su alcance es a nivel regional, a través de comunidades autónomas, las cuales se han ido sumando paulatinamente a la implantación del SICTED en sus territorios.

La utilidad para la propuesta de innovación radica en que los manuales de buenas prácticas y el catálogo formativo del SICTED se renuevan constantemente, haciéndolos ágiles y más adaptables a cada una de las empresas participantes. Incorporando aspectos como la sostenibilidad turística e innovación. La versatilidad del modelo le ha permitido adaptarse a las nuevas circunstancias.

3.2.2. Experiencia 2: Programa "El sello francés de calidad Qualité Tourisme"

Este programa es implementado en Francia, ver anexo 5, y consiste en certificar a las empresas turísticas en cuanto a la gestión de calidad en destinos turísticos. Su evaluación se basa en aplicar estándares básicos y específicos de calidad para reconocer el esfuerzo de los participantes con distintivos de "Compromiso de Calidad Turística". Tiene como objetivo mejorar la calidad de los servicios en el sector turístico y servir mejor a los turistas en Francia. Su alcance es nivel nacional, siendo otorgado por el Estado francés a establecimientos turísticos que cumplen con estándares exigentes en términos de servicio al cliente y ofertas.

La utilidad para la propuesta de innovación radica en la manera de obtener el sello. En este proceso, las empresas del sector turismo se comprometen a seguir los estándares de calidad y ser evaluados por los clientes, lo cual permite la interacción directa con estos últimos.

3.2.3. Experiencia 3: Programa "Q - Calidad Turística"

A diferencia de las otras experiencias, esta tiene solamente un alcance local, es decir, fue formulada y ejecutada por el Distrito Metropolitano de Quito, ver anexo 6. Cabe destacar que

en su formulación e implementación no hubo coordinación con el Ministerio de Turismo de Ecuador, entidad que se encarga de gestionar la actividad turística nacional de ese país. Esta experiencia es un claro ejemplo de la autonomía que ejerció Quito para distinguir a las iniciativas turísticas que fomentan la sostenibilidad y calidad en sus operaciones y servicios.

La relación de este programa con el SABP es que cuenta con un público objetivo similar, las diversas empresas del sector turístico. Asimismo, ofrece un programa de coaching con evaluación para identificar si cuentan con los conocimientos y prácticas según la Norma de Calidad Turística de ese país. Es decir, su desarrollo contempla las capacidades y el contexto local. La utilidad para la propuesta de innovación es que este programa demuestra que la implementación a nivel local de este tipo de servicio no necesariamente depende de un Ministerio. En efecto, es posible promover el trabajo de mejora continua de las empresas turísticas de manera autónoma.

En base a las experiencias propuestas, si bien se identifica que existen programas a nivel internacional, nacional y local que están enfocados a la capacitación y entrenamiento de las empresas del rubro turístico, estas no desarrollan mayores beneficios más allá de los promocionales, de capacitación y certificación. No obstante, se destacan las ideas de renovación y adaptabilidad de catálogos, evaluación por parte de los clientes y desarrollo a nivel local según el contexto y capacidades de la zona.

3.3. Proceso de la conceptualización y prototipado

Para atacar de manera efectiva la inadecuada adaptación de beneficios —causa principal identificada— el concepto de solución parte de una lógica de “clúster” o agrupamiento territorial dado que los prestadores de servicios turísticos funcionan en redes geográficas y de oferta similares, lo que genera que sus necesidades cambien de forma colectiva. Por ello, en lugar de concebir una herramienta como un fin en sí mismo, primero se plantea un modelo donde los beneficios del SABP se modularizan por las necesidades según tipo de empresa y se ajustan dinámicamente según indicadores agregados de cada clúster (por ejemplo, zona, tipo de servicio y fase del programa).

3.3.1. Proceso de conceptualización

Después de analizar las experiencias realizadas en otros países y considerando siempre el desafío de innovación (Cómo podemos adaptar los beneficios del SABP a las necesidades particulares y conjuntas de sus usuarios para mejorar el alcance de este servicio), se procede a emplear la técnica de lluvia de ideas para la generación de posibles soluciones. La adaptación dinámica se refiere a la capacidad de ajustar y modificar de manera continua los beneficios del SABP, de tal forma que puedan responder flexiblemente a las necesidades

cambiantes del sector turístico de acuerdo al territorio. Esto implica que el SABP debe evolucionar junto con las condiciones del mercado y los requerimientos de los prestadores de servicios, según el tipo de empresa, superando el enfoque estático que ha limitado su impacto. A partir de esta técnica, y luego de agrupar y filtrar las ideas generadas, se identificaron las soluciones con mayor potencial, las cuales se presentan en la tabla 7.

Tabla 7

Generación de ideas

Nombre de la idea	Descripción de la idea	Fuente o autor de la idea
Convertir el portafolio de beneficios actual en uno modular y adaptable, donde las empresas puedan seleccionar y combinar los beneficios que mejor se adapten a sus necesidades y objetivos particulares (si es que han cumplido con determinado puntaje)	Un portafolio modular y adaptable permite que las empresas puedan adaptar sus beneficios según cambian sus necesidades y objetivos de acuerdo con el entorno en el que operan. Además, un sistema de puntaje para acceder a los beneficios crea un incentivo para que las empresas trabajen hacia objetivos específicos y mejoren su desempeño, lo que aumenta su compromiso con el servicio.	Borja, A. (2018). Estrategias de marketing: Creación de catálogos de beneficios personalizados. <i>Revista de Innovación y Desarrollo Empresarial</i> , 12(3), 45-58.
Consultar a los usuarios qué beneficios les gustaría y realizar talleres	Se debe realizar un foro en el cual exista un intercambio con los usuarios a fin de identificar los beneficios más valorados en el sector turístico. En efecto, los usuarios que participan en el proceso de adaptación de beneficios se convierten en embajadores potenciales que promueven el servicio entre sus pares.	Gómez, L.y Martínez, J. (2019). Participación del usuario en el diseño de servicios turísticos: Un enfoque innovador. <i>Journal of Tourism Research</i> , 25(2), 112-127.
Una mesa de calidad que permita a los actores (empresas, municipalidades, gob nacional, turistas, periodistas) repensar la estructura de los beneficios y adaptarlo de manera periódica	La mesa de calidad permite una revisión profunda de la estructura actual de los beneficios, identificando áreas de mejora, eliminando redundancias y adaptando los beneficios a las necesidades cambiantes del mercado y de los usuarios.	Rodríguez, C. y García, E. (2017). Innovación en la gestión de servicios turísticos: El papel de las mesas de calidad. <i>Tourism Management Review</i> , 14(1), 78-92.
Establecer sistema de calificación (NPS) a cada beneficio adquirido que permita reorganizar por atractividad los beneficios y sugerir nuevos	Un sistema de calificación Net Promoter Score (NPS) brinda información clave sobre qué tan propensos están los usuarios a recomendar a otros potenciales participantes. Esto ayuda a identificar los beneficios "estrella" que deben promoverse más y genera un portafolio de beneficios que se alinee mejor a las preferencias de los	Fernández, A. y López, M. (2019). Evaluación de la atractividad de los beneficios turísticos mediante el Net Promoter Score (NPS). <i>Journal of Tourism Management</i> , 31(4), 201-215.

Nombre de la idea	Descripción de la idea	Fuente o autor de la idea
	participantes.	
Crear un programa de embajadores del SABP para replantear los beneficios del servicio sobre la base de la experiencia de las empresas líderes	Las empresas líderes como embajadoras replantean los beneficios del SABP en base a su experiencia, y se obtiene una retroalimentación estratégica y específica que permite ajustar los beneficios para que sean más atractivos y efectivos.	Sánchez, P. y Martín, D. (2018). Programas de embajadores en servicios turísticos: Estrategias para la mejora continua. <i>Journal of Tourism Innovation</i> , 17(2), 89-104.

Luego se procede a agrupar estas ideas específicas a través de determinados criterios, los que se detallan en la tabla 8; aquello consiste en conformar ideas más comprensivas o complejas en función de las ideas específicas colocadas en la tabla anterior.

Tabla 8

Agrupación del grupo de ideas específicas

Ideas conformadas en base a ideas específicas	Ideas específicas
Grupo de ideas respecto al portafolio dinámico	<ul style="list-style-type: none"> - Crear un portafolio de beneficios modular y adaptable, donde las empresas seleccionan y combinan los beneficios que mejor se adapten a sus necesidades y objetivos particulares de acuerdo a su territorio (si es que han cumplido con determinado puntaje)
Grupo de ideas relacionadas al trabajo colaborativo	<ul style="list-style-type: none"> - Consultar a los usuarios qué beneficios les gustaría y realizar talleres - Una mesa de calidad que permita a los actores (empresas, municipalidades, gobierno nacional, turistas, periodistas) repensar la estructura de los beneficios y adaptarlo de manera periódica
Grupo de ideas sobre champions en calidad turística	<ul style="list-style-type: none"> - Crear un programa de embajadores del SABP para replantear los beneficios del servicio sobre la base de la experiencia de las empresas líderes
Grupo de ideas sobre el sistema de calificación	<ul style="list-style-type: none"> - Establecer sistema de calificación (NPS) a cada beneficio adquirido que permita reorganizar por atraktividad los beneficios y sugerir nuevos

Por último, se realizará la priorización del grupo de ideas a través de 5 criterios, ver tabla 9.

Tabla 9*Priorización del grupo de ideas*

Grupos de ideas	Deseabilidad	Factibilidad	Viabilidad	Impacto	Disrupción	Total
1. Portafolio dinámico	X	X		X	X	4
2. Trabajo colaborativo	X		X	X		3
3. Champions en calidad turística	X			X	X	3
4. Sistema de calificación	X	X		X		3

Para analizar las soluciones propuestas y seleccionar la más adecuada, evaluamos cada una en función de criterios de priorización, tomando en cuenta autores como Norman (2013), Osterwalder y Pigneur (2010), y Christensen (1997), y aterrizando estos conceptos a la realidad del sector turístico en Perú. A través de este análisis, asignamos puntajes considerando factores específicos como la infraestructura limitada en algunas regiones, las restricciones presupuestarias y las características del mercado turístico peruano.

Según Norman (2013), la deseabilidad se refiere a la medida en que un servicio es atractivo para los usuarios. En el Perú, donde los prestadores de servicios turísticos enfrentan realidades sociales, económicas y culturales diferentes entre sí, un portafolio dinámico de beneficios es altamente deseable. Esto se debe a que permitiría a los operadores elegir y personalizar beneficios que respondan a sus necesidades, un punto crucial en un país con grandes diferencias entre los sectores turísticos rurales y urbanos. Por otro lado, Osterwalder y Pigneur (2010) señalan que la viabilidad económica de esta propuesta es más compleja porque un portafolio dinámico requeriría una inversión en tecnología y capacitación, particularmente en regiones con baja conectividad, donde muchas empresas operan con recursos limitados. En cuanto al impacto, Christensen (1997) lo define como la capacidad de una innovación para alterar significativamente un mercado. En efecto, un portafolio dinámico puede impactar sustantivamente en el servicio que proveen las empresas turísticas al cambiar la forma en la que alinean los beneficios del SABP a sus necesidades y características de su región para desarrollarse. Incluso, podrían coexistir beneficios individuales como colectivos

por clúster, de manera que puedan involucrar a otros actores regionales. Por último, Christensen (1997) se refiere a la disrupción como la introducción de una innovación que transforma el mercado. Por tanto, la disrupción del portafolio es alta al incidir en el desempeño de las empresas a través de los beneficios que pueden seleccionar, lo cual puede convertir el mercado de turismo en uno más competitivo.

De igual manera, Norman (2013) destaca que la deseabilidad implica que los usuarios encuentren una solución útil y valiosa. El trabajo colaborativo es altamente deseable porque facilita la comunicación y colaboración entre equipos. No obstante, Ries (2011) señala que la factibilidad es crucial para la implementación de una solución; el trabajo colaborativo no es factible si las herramientas necesarias no están disponibles o son difíciles de integrar. Por su parte, Osterwalder y Pigneur (2010) afirman que la viabilidad económica es esencial, y el trabajo colaborativo resulta viable si se pueden usar plataformas existentes que no requieren grandes inversiones. Christensen (1997) sugiere que el impacto es importante para medir el éxito de una innovación. El trabajo colaborativo puede tener un impacto significativo en la eficiencia y productividad de los equipos. Sin embargo, también menciona que la disrupción es un factor clave para las innovaciones revolucionarias. El trabajo colaborativo no es disruptivo, ya que muchas herramientas colaborativas ya existen en el mercado.

Asimismo, Norman (2013) considera la deseabilidad como clave para la aceptación del usuario. Por tanto, los champions en calidad turística pueden ser muy deseables, ya que los beneficios serán más atractivos al ser planteados por las empresas líderes. En contraste, Ries (2011) enfatiza la importancia de la factibilidad técnica, y el grupo de champions no puede ser factible si no se tienen los recursos necesarios para llevar a cabo el programa de embajadores. Asimismo, Osterwalder y Pigneur (2010) valida lo mencionado por Ries porque los costos asociados con el programa son demasiado altos. En cuanto al impacto, Christensen (1997) lo destaca como un medidor de éxito. Este programa puede tener un gran impacto en la industria turística al mejorar la calidad del servicio y se puede considerar disruptivo porque introduce una nueva forma de mejorar la calidad turística a través de la experiencia de las empresas turísticas líderes.

Por último, Norman (2013) considera la deseabilidad clave para el éxito del producto. En esa línea, un sistema de calificación es deseable porque proporciona feedback útil de los beneficios que se manejan. Ries (2011) menciona que un sistema de calificación es técnicamente factible, ya que muchas plataformas y tecnologías de calificación ya existen y se pueden adaptar. Osterwalder y Pigneur (2010) discuten la viabilidad económica, ya que el sistema de calificación puede no ser viable si los costos de implementación y mantenimiento son altos. Christensen (1997) sugiere que el impacto es clave. Un sistema de calificación

puede tener un impacto significativo en la mejora de servicios al proporcionar feedback continuo. Sin embargo, Christensen (1997) también menciona que la disrupción es importante para medir la innovación. Este sistema no es particularmente disruptivo, ya que los sistemas de calificación ya son comunes en diversas industrias.

De este modo, la idea portafolio dinámico resulta la ganadora del proceso de priorización ya que cumple con la mayoría de los criterios de deseabilidad, factibilidad, impacto y disrupción, a pesar de no cumplir con la viabilidad económica. En la siguiente tabla 10, se desarrollará con más detalle, a fin de conceptualizar de manera inicial mediante el planteamiento de un bosquejo, que permita contar con un panorama general de esta solución.

Tabla 10

Descripción del bosquejo del concepto

Ítem	Contenido
Denominación de la solución	SmarTur Benefits: portafolio dinámico de beneficios para mejorar la competitividad turística
Población beneficiada de la solución	MIPYMES relacionadas al sector turismo
Descripción de la solución	Portafolio de beneficios modulado por los niveles del SABP y adaptable, donde las empresas puedan seleccionar y combinar los beneficios que mejor se adapten a sus necesidades tanto individuales como conjuntas, objetivos particulares y características de su región de manera dinámica, condicionados al puntaje en calidad de servicio asignado por los clientes de sus servicios. De manera complementaria, se plantean nuevos beneficios más allá de los actuales que son principalmente promocionales. Esta solución aplica la lógica de la gamificación, entendida como una técnica que traslada la mecánica de los juegos a otros ámbitos (profesionales, educativos) con el propósito de mejorar alguna habilidad, o recompensar acciones concretas para la consecución de objetivos, mejores resultados, absorber mejores conocimientos, entre otros (Gallego y De Pablos, 2013).
Descripción breve del beneficio aportado	Esta iniciativa proporciona a las empresas turísticas una mayor flexibilidad y control sobre los beneficios que reciben como parte de su participación en el SABP. Al tener acceso a un portafolio de beneficios modulado por los niveles del SABP y adaptable a sus necesidades específicas, las empresas pueden seleccionar y combinar los beneficios que mejor se ajusten a sus objetivos comerciales y estratégicos. Asimismo, al estar sujetos a una calificación por parte de los clientes, se garantiza que mantengan un servicio de calidad sobre la base de lo que les aporte el SABP para el desarrollo de sus competencias, lo que les permite maximizar el valor obtenido de su participación en el programa. Igualmente, los usuarios

Item	Contenido
	podrán calificar los beneficios recibidos, lo que permitirá ajustarlos en función de si están respondiendo adecuadamente a las expectativas y necesidades de las empresas turísticas.

3.3.2. Proceso de prototipado

La secuencia parte del problema limitado alcance del SABP en el Perú, para lo cual se construyó la arquitectura del problema y se determinó el marco normativo de sustento. A raíz de la investigación de las causas atribuidas al problema y el modelo causal, se formuló el desafío de innovación que atiende la causa “Inadecuada adaptación de los beneficios del SABP para atender efectivamente las necesidades de sus usuarios”, producto de la jerarquización de causas realizada. Con el desafío planteado, se realizó la generación y priorización de ideas, donde se optó por el portafolio dinámico.

Cabe destacar que la lógica de pensamiento del bosquejo de solución a ser prototipado parte de reconocer que la causa de mayor jerarquía —la inadecuada adaptación de los beneficios del SABP a las necesidades reales de sus usuarios— se aborda tanto ofreciendo ventajas de empresa en empresa, como abordando de forma colectiva las demandas y fortalezas que nacen del territorio. Es a través de incentivos individuales coordinados, y apoyados por otros actores públicos y privados, que se puede impulsar un cambio colectivo, pues así la comunidad interiorizará la importancia de la competitividad del turismo para la economía local. Por ello, primero se plantea una lógica de agrupamiento en la innovación: definir clústeres turísticos (por destino, tipo de servicio y fase del programa), medir de manera agregada indicadores de calidad, recursos humanos y sostenibilidad para cada clúster, detectar brechas comunes y, a partir de ahí, diseñar catálogos de beneficios modulares y coordinados que respondan a esas necesidades compartidas. De este modo, la mejora de un hotel, una agencia y un restaurante en un mismo territorio refuerza a todo el grupo, dinamiza la competitividad regional y ataca directamente la fragmentación del sector. Solo después de asentar la lógica de incentivos a empresas y colaborativa de clúster, se comienza a pensar en un producto como la herramienta o vehículo tecnológico para operacionalizarla.

Otro punto de innovación que considerará el prototipo es la inclusión de la gamificación en un proceso de mejora individual y grupal en el sector turístico. De acuerdo a Teixes (2015, p. 64), la gamificación brinda la posibilidad de mejorar las capacidades de los usuarios a través de juegos serios, fortaleciendo las áreas de las empresas involucradas. Es decir, permite generar valor en la eficiencia de los procesos, que conlleva al logro de resultados en el

mercado, y también como grupo. Asimismo, la presente gamificación induce a los usuarios a poner en práctica las buenas prácticas, sujetos a la validación de sus clientes y, según Parasuraman, Zeithaml y Berry (1988), para ofrecer servicios de calidad es necesario tener capacidad de respuesta ante cualquier necesidad del cliente, brindar seguridad y mostrar empatía para entender lo que el cliente necesita. De esta manera, también se influye en el resultado que se busca lograr dado que la gamificación genera iniciativa propia en las empresas turísticas, al involucrar su capital humano con la mejora de sus procesos, permitiéndoles acelerar su crecimiento y competitividad (Folleco, 2021, p.19), incluso de manera colaborativa en conjunto.

Este enfoque responde asimismo a la necesidad de descentralizar las políticas turísticas porque se necesita la contribución de los actores en el territorio tales como los gobiernos regionales, las Dircetur, los gremios o incluso la academia para fortalecer la implementación de la lógica clúster, integrando a Cenfutur y Mincetur. Dichos actores conocen mejor las particularidades de su oferta, los canales de comunicación con las MIPYMES y pueden destinar presupuestos subnacionales para capacitación, digitalización y acompañamiento continuo.

Con el bosquejo inicial de la etapa de conceptualización, se procedió a diseñar y consultar el producto de innovación planteado. Para ello, se emplearon técnicas del design thinking para madurar el concepto. Primero, mediante una lluvia de ideas se obtuvieron características más detalladas de solución, sobre riesgos, impactos, valor agregado, aliados estratégicos, aplicación de la lógica de la gamificación, entre otros. Tras explorar distintas opciones de herramienta, desde tableros de control web para gestores regionales y usuarios, un chatbot, un micrositio en el portal del SABP, catálogos y cartillas de puntajes físicos, entre otras, se optó por un aplicativo y plataforma digital porque permiten un acceso práctico e integra en tiempo real datos de clúster, elementos de gamificación y se apalanca en la infraestructura existente de Cenfutur. Posteriormente, se realizó un mapeo de actores con el fin de identificar a aquellos de diferentes sectores y rubros involucrados, y de esa forma considerar sus necesidades específicas durante el diseño. Luego, mediante el mapa de experiencias, se analizó las interacciones de los usuarios con el SABP, para valorarlas de manera positiva o negativa. Finalmente, a través del storytelling mediante entrevistas se recabó comentarios y apreciaciones de los usuarios finales sobre el concepto inicial, lo cual permitió fortalecer la idea.

Cabe resaltar que se establecieron 4 parámetros para desarrollar las funcionalidades de la idea. Uno de ellos corresponde a resolver el objetivo que es ampliar el uso y conocimiento otorgado por el SABP. Esto se realizará mediante la inclusión de funciones que permita

adaptar el contenido a las empresas de diferentes empresas de cada ciudad, según. El segundo es segmentar a los usuarios, el cual se verá evidenciado en la opción del módulo beneficio que es personalizado en base a la interacción empresa-cliente. El tercero es considerar que el prototipo se encuentre actualizado de manera periódica y puedan existir ajustes de acuerdo a cualquier cambio en la normativa del CENFOTUR. Por último, el último parámetro es una vez implementada esta nueva herramienta, asegurar la capacitación de su uso mediante tutoriales interactivos en el propio prototipo.

A fin de delimitar el proceso de prototipado y aterrizar de manera coherente en un prototipo final, se definen las siguientes funcionalidades del servicio a ser desarrolladas durante el mencionado prototipado, que serán sometidas al proceso de testeo con los usuarios y actores involucrados en la implementación del SABP. Cabe resaltar que las siguientes funcionalidades u opciones son iniciales y serán afinadas conforme se avance en el iterativo proceso de testeo:

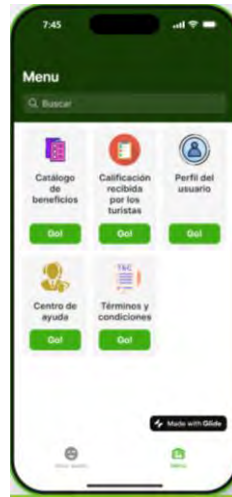
3.3.2.1. Menú de registro

En esta primera opción se podrá tener visibilidad del proceso de ingreso desde un usuario inscrito al SABP; es decir, uno que ya cuenta con un nombre de usuario (correo electrónico o número de RUC) y contraseña, emitido por el Cenfortur.



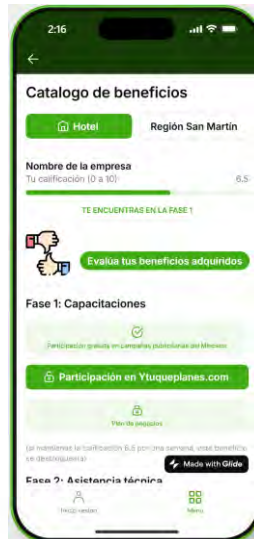
3.3.2.2. Menú principal

En esta segunda opción a desarrollar, se podrá tener acceso al catálogo de beneficios, así como la calificación recibida por los turistas. El perfil del usuario, centro de ayuda y términos y condiciones son opciones que no se desarrollarán por no aportar directamente a la solución.



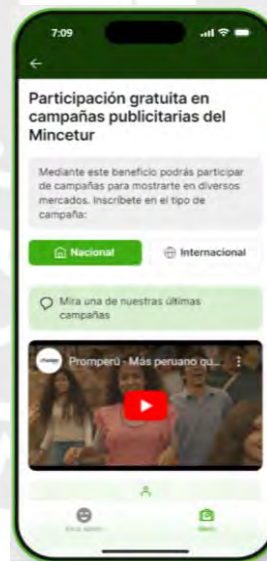
3.3.2.3. Catálogo de beneficios

Esta opción ubicará al usuario según la etapa del SABP que le corresponde, lo cual es un primer criterio del tipo de necesidades que tienen las empresas turísticas de acuerdo al nivel alcanzado en el SABP (capacitación, asistencia técnica, evaluación y monitoreo, o reconocimiento). De acuerdo a estas etapas, la funcionalidad permitirá que los usuarios desbloqueen beneficios en función al puntaje que obtengan de acuerdo a la calificación otorgada por sus clientes, y puedan escoger el beneficio que mejor les convenga según su consideración. Asimismo, los beneficios que mostrará el catálogo considerarán el tipo de empresa y la región en donde operen, a fin de atender de manera más adecuada y particular a las necesidades de los usuarios. Para ello, este catálogo se alimentará de la información generada por el propio aplicativo, respecto de la calidad del servicio por regiones, o los nuevos requerimientos de beneficios según tipo de empresa. Para poder acceder a estos beneficios, se cuenta con una subfunción para seleccionarlos o contactar al CENFOTUR para mayor asistencia, según la naturaleza presencial o virtual del beneficio. Asimismo, esta funcionalidad incluye otras subfunciones como la posibilidad de que los usuarios califiquen la conveniencia y utilidad de los beneficios que adquirieron mediante la plataforma.



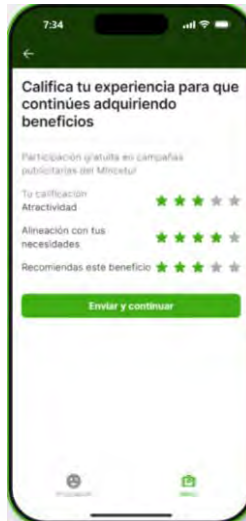
3.3.2.4. Selección de beneficios

Esta opción brindará recomendaciones de beneficios en el SABP que se adapten a las necesidades que identifica el sistema en los usuarios. Además de ello permitirá a los usuarios escoger los beneficios a los cuales podrá aplicar.



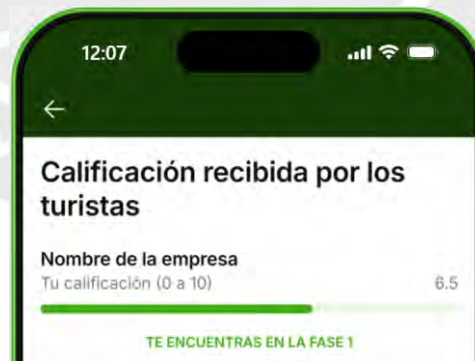
3.3.2.5. Evaluación de beneficios

Esta última opción por desarrollar permitirá al usuario calificar en base a su experiencia los beneficios base y los adicionales brindados en base a la calificación recibida por los clientes.



3.3.2.6. Calificación recibida de los turistas

Esta opción está referida a la calificación que reciben los usuarios por parte de los turistas. Se considera desarrollar esta funcionalidad porque es clave en la autonomía que tendrán los usuarios al momento de escoger los beneficios, configurándose también como un incentivo para mejorar su competitividad según los criterios de calidad de servicio del SABP, y porque brinda información sobre las necesidades en el desempeño de la calidad de servicio que están brindado a sus clientes. Esta funcionalidad cuenta con la subfunción de puntaje y comentarios otorgados por los turistas, donde los usuarios podrán revisar estas categorías y contar con información cualitativa y cuantitativa sobre sus servicios.



Al contar con la delimitación de las funcionalidades y características, se procedió a desarrollar un prototipo de mediana-alta fidelidad mediante la construcción de una maqueta del aplicativo utilizando la plataforma Glide, con el propósito de realizar el testeo con una interfaz de la solución lo más real posible. De esta forma, se recabará retroalimentación que permita entender las sensaciones del usuario y nutrir la iteración del diseño de SmarTur Benefits. El testeo se hizo con 5 empresas participantes del SABP y 9 empresas potenciales del

programa. También se testeó el prototipo con 1 profesional de turismo y 2 entidades públicas clave en la implementación del servicio estudiado, que son el Mincetur y la Subgerencia de Desarrollo Económico de la Municipalidad Provincial de San Ignacio, Cajamarca, encargada del área de turismo. Se discutió a través de entrevistas individuales con cada participante si el producto a nivel funcional tenía el impacto deseado con el público objetivo y se observó si los usuarios finales respondían adecuadamente según lo esperado, realizando un análisis cualitativo. Cabe resaltar que se elaboró una guía de entrevista sobre la base de preguntas cuyo objetivo era verificar que se esté respondiendo al desafío de innovación.

Tras recibir la retroalimentación de los usuarios, se requirieron realizar ajustes para responder a las preguntas y dudas que surgían en ellos al momento de utilizar el aplicativo, así como considerar ideas complementarias que fortalezcan la solución. Estos ajustes incluían añadir una opción de asesoría continua al menú principal, así como afinar las pestañas de calificación de los turistas dotándolas de una opción de gestión de comentarios con los cuales los usuarios no estaban de acuerdo. Se tomó conocimiento de que los usuarios preferían que las calificaciones y los comentarios puedan ser vistos solo por ellos, y también se obtuvo más información de los ámbitos de calidad de turismo que ellos consideraban relevantes. La opción de proponer nuevos beneficios fue considerada de manera positiva, toda vez que seguía la lógica de que los beneficios se vayan adaptando a las necesidades cambiantes de los usuarios.

Mediante un segundo testeó con 1 de las empresas turísticas que había participado en el SABP y 3 potenciales participantes, se evaluó ampliar la opción de visualización de puntaje de la empresa en particular, a también poder ver la calificación de la región en la que se encuentra, toda vez que, tal como se identificó a lo largo de la investigación, es fundamental un trabajo colaborativo para lograr una mejora colectiva de la competitividad. A través de este enfoque, se evolucionó la idea de poder acceder a beneficios no solo individuales, sino conjuntos a la vez para un determinado tipo de empresa por región, si es que mantenían cierto puntaje promedio durante un semestre. Igualmente, se testeó una nueva funcionalidad de etapa de crecimiento y networking a fin de brindar alternativas a las empresas de modo que continúen desarrollando capacidades tras superar todas las fases del SABP, así como para habilitar el respaldo interinstitucional en la implementación del servicio. Con este propósito, se consideró integrar a los demás actores públicos y privados para fortalecer la herramienta, teniendo en cuenta los hallazgos en la literatura revisada y las primeras entrevistas. Se corroboró que las empresas valoran significativamente oportunidades de crecimiento y optan por trabajar como clústeres de manera colaborativa, lo que reforzaría la idea de fomentar sinergia entre rubros del sector turístico.

Al finalizar el proceso de testeo del prototipo se pudo revalidar el concepto de innovación y el correcto uso de cada pantalla trabajada. A través de comentarios constructivos y reacciones de los usuarios se logró evolucionar y fortalecer el prototipo, sobre la base de insights de cada uno de los usuarios, principalmente de aquellos con experiencia en el SABP, con el objetivo de que la solución logre ser utilizada de manera constante y activa. Como resultado, se tiene la descripción del concepto final en la tabla 11, en la cual se detallan mayores componentes de la solución propuesta.

3.4. Concepto y prototipo final de la innovación

3.4.1. Concepto final de innovación

Tras el proceso anterior de testeo a través de una serie de herramientas cualitativas como entrevistas y la muestra de diversos lienzos, se logró desarrollar el prototipo de alta resolución, de acuerdo a los parámetros y funcionalidades establecidas en la parte previa. Los elementos de la solución final se explican en la siguiente tabla.

Tabla 11

Descripción del concepto

Ítem	Contenido
¿Cómo se denomina?	SmarTur Benefits: portafolio dinámico de beneficios que opera bajo la lógica de un sistema de recompensas (una app y plataforma web)
¿En qué consiste la solución? ¿Cómo describiría su solución?	<p>Una plataforma digital que ofrece un portafolio de beneficios dinámico, tanto particulares como conjuntos; es decir, considera las particularidades de cada usuario como el nivel en el que se encuentran en el SABP, año de participación, rubro y región.</p> <p>Desde el inicio del programa, los beneficios serán diferenciados y escalonados, otorgándose durante el primer año de participación capacitaciones adicionales, diagnósticos personalizados, descuentos para actividades promocionales o kits de mejora, de acuerdo a sus necesidades. Conforme las empresas avanzan en los niveles, obtengan buenas calificaciones por sus clientes y mantengan su participación activa, podrán acceder a beneficios de mayor especialización, como acceso prioritario a ferias, cursos avanzados o asesorías específicas. Esta estructura busca mantener la motivación de los usuarios de manera continua, y está inspirada en programas públicos que distinguen niveles de participación.</p> <p>La plataforma y app tendrá un sistema de calificación en donde los clientes valorarán, de manera breve y sencilla, la calidad del servicio brindado por los usuarios según diferentes ámbitos de la calidad turística, además de tener la posibilidad de brindar comentarios y opiniones al respecto. De esta manera, se incentiva a que los usuarios pongan en práctica los contenidos y competencias desarrolladas por el SABP, mientras mejoran su competitividad. A un mayor puntaje, los usuarios tendrán más libertad para escoger beneficios y desbloquear beneficios especiales, siguiendo la</p>

Ítem	Contenido
	<p>mecánica de la gamificación. Este sistema de calificación también identificará las áreas de la competitividad turística en donde los usuarios presenten deficiencias. Según esta información, la plataforma les recomendará beneficios o cursos del SABP para que los usuarios mejoren su competitividad en las áreas en las que tienen menor puntaje.</p> <p>De igual manera, los usuarios podrán ver su calificación por región y tipo de empresa y, según su puntaje regional por semestre mejor, podrán acceder o negociar beneficios conjuntos para atender necesidades como clúster, generando un incentivo conjunto, en los cuales estarán involucrados otros actores públicos y privados, como gremios, asociaciones, mesas de trabajo, o la academia. Este aspecto se ata al desafío de innovación y complementa las mejoras de empresa en empresa, pues se requiere una acción coordinada para poder incrementar la competitividad.</p> <p>SmarTur Benefits diversifica sus incentivos no solo al inicio del programa, sino también durante su continuidad, utilizando la información generada por el sistema de calificación y retroalimentación. Esto permitirá adaptar dinámicamente el portafolio de beneficios a lo largo del año, según las necesidades reales y conjuntas de las regiones, así como la evolución de cada empresa.</p> <p>Por otro lado, los usuarios también podrán proponer nuevos beneficios y calificar aquellos que hayan utilizado, con lo cual se evaluará constantemente y en tiempo real la atraktividad y utilidad de esos beneficios de acuerdo a las necesidades de los usuarios. Para ello, el aplicativo también integrará y utilizará la información agrupada por regiones y tipos de empresa</p> <p>Asimismo, todos estos datos generados en la plataforma permitirán retroalimentar a fin de identificar qué beneficios son los más solicitados de manera individual y conjunta por región, o en qué áreas de la calidad es en donde los usuarios están fallando y necesitan mayor calificación. Cabe resaltar que toda esta información generada será trabajada desde la lógica de la protección de datos personales. De esta manera, también se genera información para poder actualizar y adaptar los contenidos del SABP orientados al fortalecimiento de capacidades.</p> <p>Por último, siguiendo el planteamiento de lograr el resultado de política más allá de la cobertura del servicio, SmarTur Benefits considera una etapa de crecimiento y networking para que los usuarios puedan estar preparados para siguientes ciclos en su desarrollo, lo cual implica la coordinación con las redes de los demás actores del ecosistema turístico a fin de incrementar la competitividad de su región. En el caso de la etapa de crecimiento, se activará para los usuarios que completen todas las fases del SABP; es decir, finalicen su participación.</p>
¿Para quién es la solución?	MIPYMES relacionadas al sector turismo
¿Para qué es la solución?	Para mejorar la adaptabilidad (efectividad y relevancia) de los beneficios del SABP, permitiendo a las empresas turísticas atender sus necesidades individuales y conjuntas y optimizar su participación en este servicio, a fin de mejorar su competitividad y la calidad brindada a sus clientes.
¿Cuáles son los indicadores claves de desempeño (KPI, por sus siglas en	<ul style="list-style-type: none"> - Número de empresas participantes en el servicio - Incremento en la participación de las empresas en el programa SABP - Número de participantes desertores - Incremento en la calidad de los servicios turísticos (según las fichas de

Ítem	Contenido
inglés) para identificar que la propuesta ha resultado exitosa?	evaluación del SABP) <ul style="list-style-type: none"> - Incremento en la satisfacción del cliente - Net Promoter Score (NPS) por cada beneficio - Número de empresas certificadas - Tiempo promedio de sesión - Participación por ubicación
¿Qué valor agrega a los usuarios respecto de lo que hoy existe?	Proporciona mayor flexibilidad y control a las empresas turísticas sobre los beneficios del SABP, permitiendo una adaptación más precisa a sus necesidades y objetivos y considerando que tienen validez de 1 año. Asimismo, se ofrecen recomendaciones sobre beneficios y cursos del SABP en función de las áreas de competitividad en la que los usuarios presentan espacios de mejora, de acuerdo a la calificación que le han brindado sus clientes.
¿Por qué se indica que su propuesta es innovadora?	Porque utiliza tecnología digital para personalizar y modular los beneficios del SABP, lo que no se ha hecho previamente en el contexto del turismo en Perú.
¿Cuáles son los riesgos asociados a la solución (internos y externos)?	Los riesgos internos incluyen la resistencia al cambio por parte de las empresas turísticas y posibles fallos técnicos en la plataforma. Los riesgos externos incluyen cambios en la regulación gubernamental que afecte las competencias del Cenfortur y la competencia de otras plataformas de valoración de la experiencia de los turistas. Asimismo, se tiene como riesgo externo la posible vulneración de la privacidad de los datos de los usuarios.
¿Qué impactos positivos tiene la solución en su entorno?	Mejora en la calidad de los servicios turísticos, mayor competitividad de las empresas, aumento en la satisfacción y fidelización de los clientes, así como el fortalecimiento del sector turismo en el Perú.
¿Cuáles son las principales acciones del usuario?	Selección y combinación de beneficios según sus necesidades y puntajes en el SABP. Implementar las competencias adquiridas en el SABP para obtener un buen puntaje en el sistema de calificación de la solución propuesta. Establecer contacto y relacionarse con los actores públicos y privados de su región en la opción de networking. Revisar la calificación de sus clientes y las áreas de mejora de competitividad que le presente la plataforma.
¿Cuáles son las principales acciones de la organización?	Diseño, desarrollo y mantenimiento de la plataforma SmarTur Benefits, así como la promoción y capacitación para su uso por parte de las empresas turísticas.
¿Quiénes son sus aliados estratégicos internos?	Gobiernos locales y subnacionales, el Centro Nacional de Seguridad Digital (CNSD).
¿Quiénes son sus aliados estratégicos externos?	Empresas tecnológicas, plataformas turísticas en línea, y gremios turísticos.

3.4.2. Prototipo de alta resolución

La ruta de prototipo del usuario final parte de su acceso al aplicativo. Cabe reiterar que el aplicativo también tendrá una versión de plataforma web, para asegurar que no haya

limitaciones en su uso. Para ello, el Cenfutur será el encargado de brindar los nombres de usuarios de ingreso, los cuales serán el correo electrónico o número RUC de sus empresas, y sus contraseñas que serán entregadas una vez que se inscriban al SABP. Asimismo, se tiene la opción de recuperar la contraseña mediante la validación de identidad por correo.

Una vez que cada empresa haya ingresado al aplicativo podrán visualizar el Menú principal, que consta de 6 opciones, de las cuales se desarrollarán solo 2 porque abordan las funcionalidades delimitadas en la sección anterior y por su aporte directo al desafío de innovación. Asimismo, el prototipo desarrollado se basa en la interacción del usuario perteneciente al programa.

La primera opción es el catálogo de beneficios, en el cual se visualizarán las fases del programa. Cabe indicar que cada fase¹ contiene entre 3 a 5 beneficios y su avance es progresivo, es decir, para poder ser beneficiario se tendrá que desbloquear cada uno de ellos de manera escalonada, según el puntaje obtenido por la calificación de sus clientes en diferentes aspectos de la calidad del servicio. Asimismo, por cada beneficio adquirido y para seguir siendo beneficiario de otros, el usuario final tendrá que calificar su experiencia en base a 3 criterios: atractividad, alineación con sus necesidades y si recomienda este beneficio. El primero hace referencia a la capacidad de atraer y retener a los participantes del SABP. El segundo evalúa el nivel de alineación o utilidad del beneficio con respecto a las necesidades del usuario y el último califica si es que recomendaría el beneficio.

La propuesta de solución permite superar la inadecuación de los beneficios del SABP con las necesidades de las empresas turísticas mediante el diseño de rutas diferenciadas de beneficios dentro del aplicativo Smartur Benefits, segmentadas por tipo de prestador turístico, región y nivel de avance. Este enfoque permitiría que un hotel que necesita asesoría administrativa en La Libertad, una agencia que requiere visibilidad digital en Amazonas o un restaurante que busca fortalecer sus estándares sanitarios en Huánuco accedan a un conjunto de beneficios ajustado a su perfil, lo cual mejoraría la relevancia, sostenibilidad y atractivo del SABP.

Igualmente, se contempla que en esta opción se visualice el puntaje regional, el cual se calculará en promedio de todos los participantes por tipo de empresa, y servirá para poder acceder o negociar beneficios conjuntos, para lo cual se podrá recurrir a otros actores tanto públicos como privados para generar mayores incentivos y aprovechar este entramado social para impulsar la competitividad. Para ello, se utilizará el puntaje promedio por región de

¹ En la entrevista con Mincetur se tomó conocimiento de que la cantidad de fases del SABP podría variar o alguna fase desaparecer. En ese escenario, los beneficios serán distribuidos entre el total de fases existentes al momento de la implementación del proyecto de innovación.

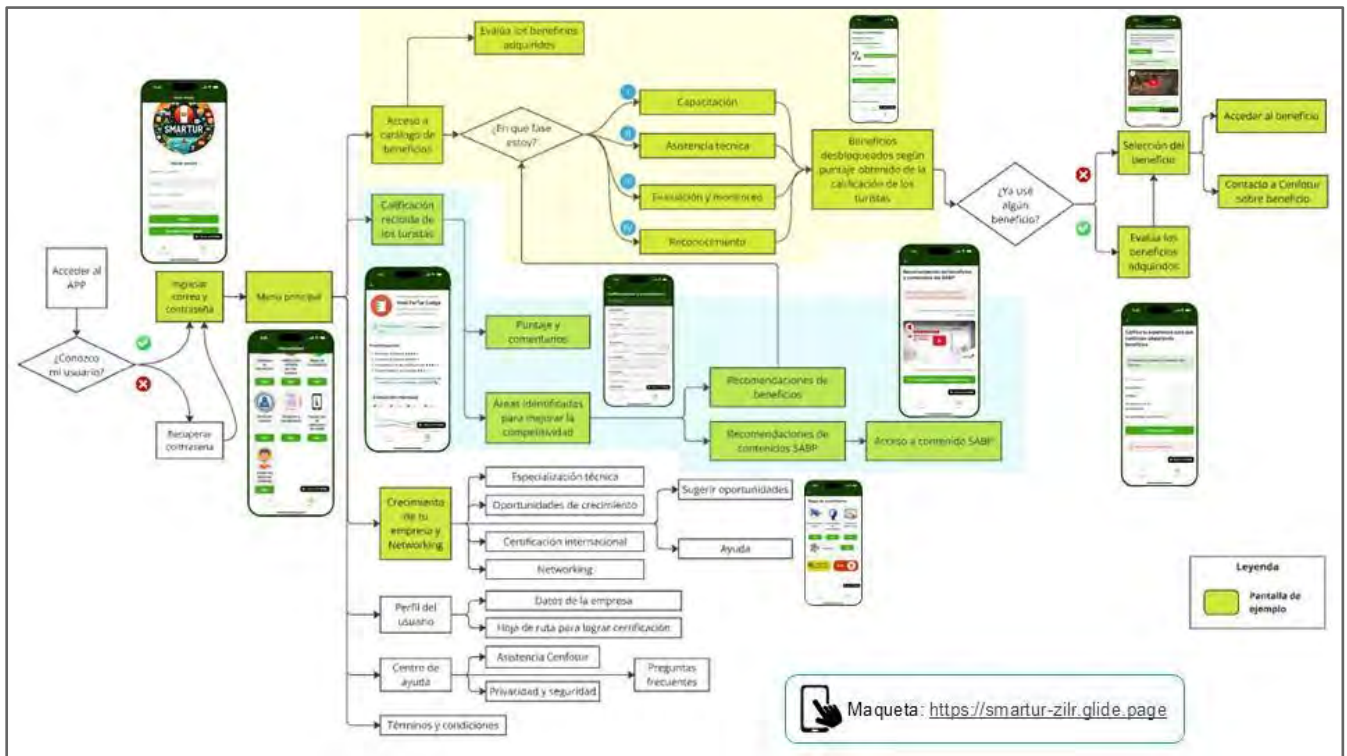
manera semestral. Cabe resaltar que, si bien se abordará el enfoque regional en el prototipo de alta resolución, esta funcionalidad permite incluso contar con un puntaje promedio por provincia o distrito, según sea necesario a nivel territorial dadas las particularidades de cada ecosistema turístico. En ese sentido, los beneficios de este tipo involucrarán una personalización mayor por parte del Cenfutur. Es decir, se amplía la innovación de la gamificación de procesos de empresa a empresa turística, a procesos por clúster según las particularidades regionales.

La segunda opción es la calificación recibida por los turistas en función de diversos ámbitos de la calidad turística, donde se podrá visualizar los puntajes, opiniones y comentarios que estos turistas otorgan. Estos ámbitos, que en principio pueden ser solo 4, variarán de acuerdo al tipo de empresa (alojamiento, agencia de viaje, restaurante turístico) y los clientes turísticos accederán a una página sencilla de calificación de 0 a 5 estrellas por ámbito para que puedan brindar retroalimentación de la manera más breve posible, además de tener la posibilidad de brindar comentarios. El puntaje por cada empresa será del 0 al 10. En esta sección, se visualizarán mini reportes breves que muestran la evolución del puntaje de los usuarios por meses. Asimismo, brindará un listado de áreas identificadas para mejorar la competitividad a modo de ruta pedagógica, la cual tendrá un enlace directo con la identificación de la fase de implementación en la que se encuentre. Adicionalmente, mediante apoyo de la inteligencia artificial, el usuario podrá encontrar recomendaciones a diferentes contenidos del SABP. Cabe destacar que los usuarios nuevos que se inscriban al SABP iniciarán su puntaje desde 0 en la fase 1. En cuanto a los usuarios que ya se encuentran participando en el SABP, iniciarán en la fase respectiva en la que se encuentren, pero su puntaje se iniciará también desde 0 e irá incrementándose a medida que vayan siendo calificados por sus clientes. Por otro lado, cabe resaltar que en el testeo se identificó que es necesario que exista una sección para que los usuarios puedan responder a los comentarios y de esta manera gestionar reseñas falsas.

El concepto final de SmarTur Benefits incorpora de manera integral un eje estratégico orientado al empoderamiento de los usuarios luego de su participación activa en el SABP. A través del prototipo de alta resolución, se ha introducido un espacio virtual dentro del aplicativo en el que los usuarios que culminan satisfactoriamente todas las fases del SABP podrán acceder a una sección de recomendaciones y orientación estratégica, diseñada como una “siguiente etapa” de crecimiento, la cual incluye la opción de networking que sí se encuentra habilitada para todos los usuarios.

Figura 3

Ruta de prototipo de alta resolución



A continuación, se presentarán los 9 mockups, a través de pantallas ejemplo, de las funcionalidades delimitadas en la sección anterior:

a. Pantalla inicial de ingreso: En la siguiente pantalla se podrá ingresar al aplicativo. Esta pantalla posee 2 opciones; la primera es para iniciar sesión y la segunda es para recuperar la contraseña.

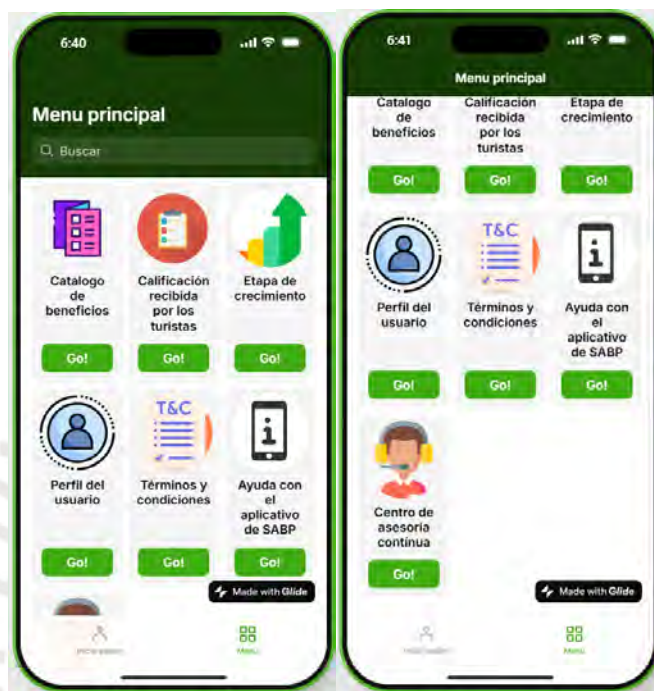
- **¿Cómo inicio sesión en el aplicativo?**
 - Digita el usuario y contraseña proporcionado por el Cenfootur
- **Si soy una empresa que recién acaba de inscribirse en el SABP, ¿cómo inicio sesión?**
 - El Cenfootur te brindará un nombre de usuario y contraseña
- **Si me olvidé la contraseña, ¿cómo puedo recuperarla?**
 - Haz clic sobre la opción Recuperar contraseña y se te enviará un correo de confirmación



b. **Menú principal:** En esta pantalla se podrá visualizar las 7 opciones a las que tendrá acceso el usuario final. Tras el proceso de testeo con los usuarios, se añadió la opción de centro de asesoría continua porque expresaron la necesidad de tener acompañamiento constante. Asimismo, la opción de crecimiento de tu empresa y networking brindará acompañamiento a los prestadores turísticos en su camino hacia mayores niveles de competitividad, así como la coordinación con otros actores en el territorio. El botón de centro de ayuda cambió para ser solamente ayuda con el aplicativo. Para fines de la solución del problema de investigación solo se desarrollarán el catálogo de beneficios, la calificación recibida por los turistas, y crecimiento de tu empresa y networking.

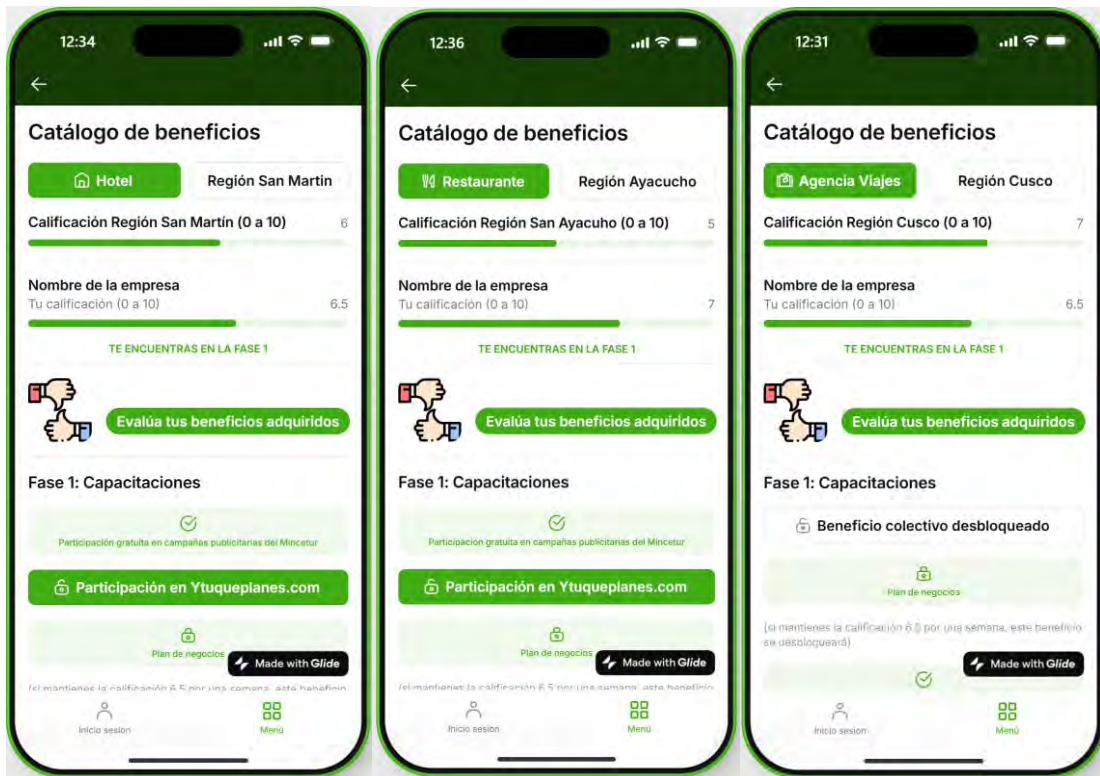
- **¿Qué información brinda el catálogo de beneficios?**
 - Podrás visualizar el detalle de las 4 fases del SABP con el beneficio aplicable a cada una de ellas sobre la base de la evaluación brindada por sus clientes. Igualmente, se visualizará el puntaje de empresa y el puntaje de la región donde está localizada.
- **¿Qué información brinda la calificación recibida por los turistas?**
 - Podrás visualizar el detalle de la calificación registrada por los turistas, así como un feedback por cada comentario registrado.
- **¿Qué información brinda el crecimiento de tu empresa y networking?**

- Podrás visualizar los siguientes pasos tras finalizar el programa del SABP para asegurar que la competitividad sea sostenible durante el tiempo, así como calendario de eventos, grupos de diálogo que permitan generar comunidad en torno al desarrollo de la competitividad en la sección de networking.

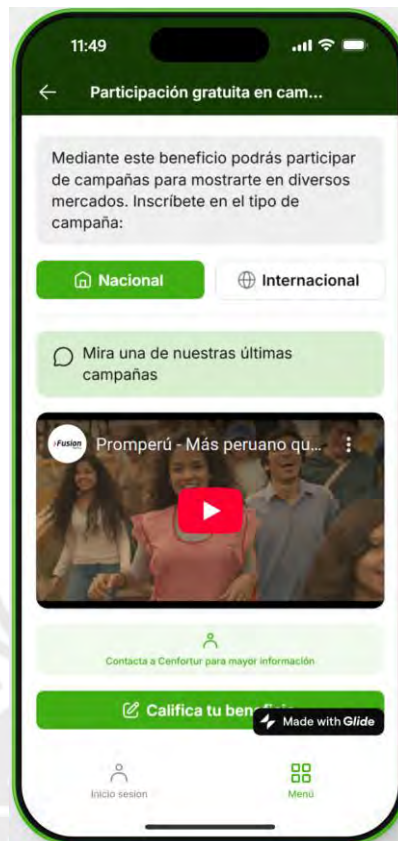


- c. **Catálogo de beneficios:** Es la primera opción del menú principal, a la que se accederá y mostrarán los beneficios según la fase en la que se encuentra participando del programa. Se muestran tres interfaces diferentes de esta opción según el tipo de empresa que sea el usuario. Es decir, se ha considerado que las empresas participantes realizan diferentes procesos de selección de beneficios potenciales. Como se puede visualizar en el mockup, cada fase tiene entre 3 a 5 beneficios; por lo tanto, su avance es progresivo; por ese motivo, se visualiza el ícono de bloqueado y desbloqueado, dependiendo del avance individual del usuario final y la puntuación que va obteniendo de la calificación de sus clientes. También se muestra el puntaje por región, que permitirá acceder a beneficios conjuntos especiales por región según sus características y necesidades, así como un ejemplo de dicho beneficio conjunto. Así, se incorpora una variable adicional para fomentar la mejora de la competitividad de manera coordinada, e incidir en la creación de una cultura de mejora de dicha competitividad en una región en específico. Todos los beneficios se encuentran clasificados de manera interna y se muestran en las pantallas de los usuarios según el tipo de empresa y la región en donde ofrecen sus servicios, considerando la red de actores del entorno, quienes pueden generar

condiciones habilitantes para aprovechar mejor ciertos beneficios bajo el enfoque de clúster. De esta manera, se busca elevar la calidad del servicio y competitividad de las empresas turísticas de manera más homogénea porque, como fue identificado inicialmente, las regiones con más flujo de turistas no necesariamente cuentan con más usuarios del SABP. Para desbloquear un beneficio, será necesario mantener una calificación mínima por dos semanas, mensaje que aparecerá en el aplicativo.



- d. Selección de beneficios:** En este campo, los usuarios tendrán acceso a información detallada sobre cada beneficio. Se ofrecerán dos opciones: la posibilidad de contactar directamente con el Cenfutur para resolver dudas o recibir más información, y la opción de explorar los beneficios adicionales que se desbloquearán en función de las calificaciones otorgadas por los usuarios. A medida que se acumulan evaluaciones positivas, se abrirán nuevas oportunidades para acceder a beneficios exclusivos.

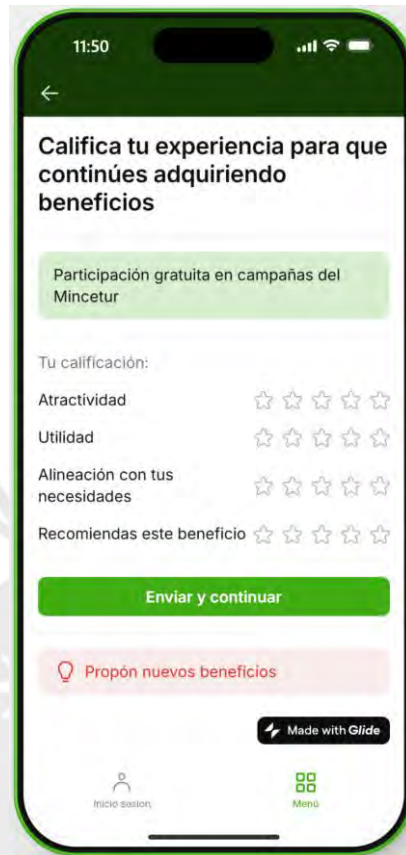


e. **Evaluación de beneficios:** Ante cada beneficio adquirido, el usuario final podrá calificar su experiencia mediante una puntuación que va de 1 a 5 estrellas, donde la escala es la siguiente: 1 (muy insatisfecho), 2 (insatisfecho), 3 (ni satisfecho ni insatisfecho), 4 (satisfecho) y 5 (muy satisfecho). Además, cada beneficio será evaluado en función de 4 criterios específicos. Tras el testeó, se incorporó el criterio de utilidad porque los usuarios se cuestionan qué tan útil pueden ser los beneficios.

- **Atractividad:** ¿Qué tan atractivo considera el usuario el beneficio en cuestión?
- **Utilidad** ¿Qué tan útil le ha sido hacer uso de este beneficio?
- **Alineación con sus necesidades:** ¿En qué medida este beneficio satisface las necesidades y expectativas del usuario?
- **Recomendación de este beneficio:** ¿Cuán probable es que el usuario recomiende este beneficio a otros?

En el testeó, se identificó que sería útil que los usuarios brinden información sobre beneficios que les gustaría tener y que se alineen con sus necesidades. Por ello, en esta ventana, también se incorpora la sección denominada “Propón nuevos beneficios”, para que los usuarios comuniquen directamente sus expectativas y deseos de beneficios adicionales, los cuales serán evaluados a fin de ser

considerados como nuevos beneficios. De igual modo, se podrán evaluar y proponer nuevos beneficios colectivos.



f. **Calificación recibida de los turistas:** En esta opción el usuario podrá visualizar el nivel de calificación obtenida por los turistas. Esta opción ha sido mejorada tras el proceso de testeo explicado anteriormente.

- **¿Cómo puedo visualizar la calificación que he obtenido por los clientes?**
 - Podrás visualizar el puntaje promedio de una calificación del 0 al 10, donde el máximo puntaje reconocerá el cumplimiento fiel a los ámbitos de la competitividad turística validada por los clientes como, por ejemplo; atención al cliente, limpieza e higiene, comodidad de las habitaciones, conectividad y tecnología, entre otros.
- **¿Los criterios por los que calificarán los turistas son estándares para todos los tipos de empresas del rubro turístico?**
 - No, cada tipo de empresa del rubro turístico tendrá criterios distintos. Por ejemplo, no se podrá calificar a un hospedaje y un

restaurante de la misma manera, dado que el último no cuenta con habitaciones.

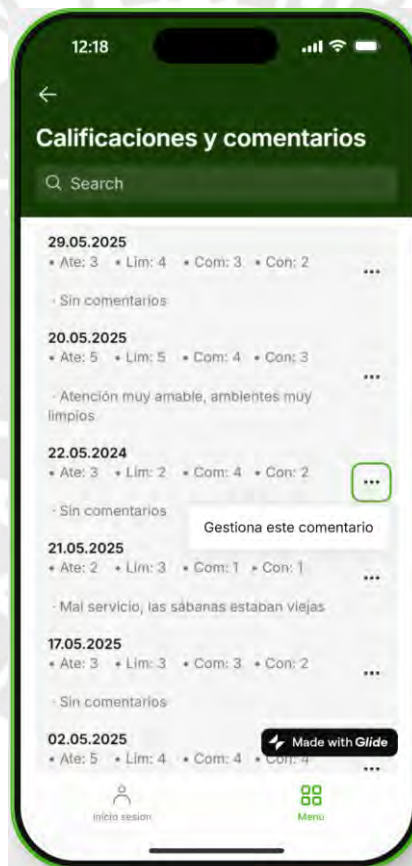
- **¿Cómo puedo mejorar en aquellos criterios en los que me encuentro crítico?**
 - Podrás visualizar los beneficios y contenidos recomendados por el SABP para mejorar tu calificación y, sobre todo, tu competitividad.
- **¿Puedo ver mi evolución?**
 - Sí, al final de la pantalla podrás visualizar por cada criterio de calificación la evolución mensual con la finalidad de que puedas contar con un plan de acción correctivo para ir mejorando en esos aspectos.



g. Calificaciones y comentarios: En esta opción el usuario podrá visualizar las calificaciones y comentarios por cada cliente evaluador. Durante el testeo los usuarios hicieron observaciones que fueron atendidas e incorporadas al prototipo de alta resolución, según las siguientes preguntas.

- **¿Puedo saber quién me calificó con un puntaje alto o bajo?**

- No porque se protege la identidad del cliente y estas calificaciones serán anónimas.
- **¿Cómo puedo saber en qué criterio estoy obteniendo menos calificación por cada cliente?**
 - Podrás visualizar la calificación por cada criterio y cliente dependiendo de la fecha en que fuiste calificado. Tener en cuenta que se encuentra escrito con abreviatura cada criterio.
- **¿Puedo gestionar la reseña para identificar si son verdaderas o falsas?**
 - Sí, para ello podrás presionar el botón que indica “Gestionar este comentario” y estarás siendo dirigido para contactarte con el Cenfutur para poder obtener más información.



h. Recomendación de beneficios y contenidos del SABP: En esta opción, SmarTur Benefits propone al usuario ciertos beneficios que están relacionados con la mejora del criterio en los cuales dicho usuario tenga una calificación baja, de ser el caso. La misma dinámica ocurre con la propuesta de contenidos específicos por criterio de competitividad turística con baja calificación. La finalidad es poder mejorar mediante los propios recursos brindados por el SABP.

- **¿Cómo puedo mejorar el criterio en el que tuve una baja calificación?**
 - Mediante la opción “*Presiona aquí para ver recomendación de beneficios y contenidos del SABP*” podrás acceder a una pantalla nueva en donde automáticamente te sugiere contenido o algún beneficio particular para mejorar tu calificación. Esta sugerencia se genera sobre la base de las métricas y datos que procesa el aplicativo de las calificaciones de tus clientes.



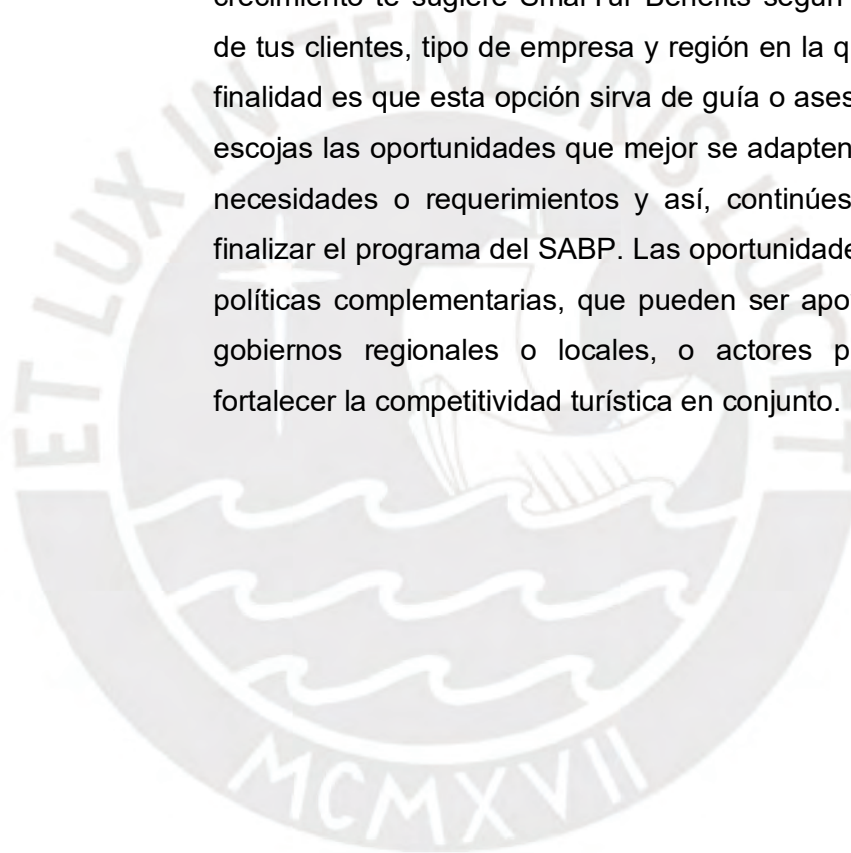
- Crecimiento de tu empresa y networking:** En esta opción, SmarTur Benefits incluirá contenidos como oportunidades de especialización técnica y expansión del negocio, certificaciones internacionales vinculadas a calidad turística, vínculo a opciones de financiamiento, espacios de networking con otras empresas, asociaciones, mesas de trabajo, entre otros, o incluso actores públicos o la academia para generar una red de apoyo interinstitucional. El programa sugerirá estas rutas en función de los resultados promedio por región del sistema de calificación de SmarTur Benefits. Por ello, esta pantalla será personalizada según el tipo de empresa y la región en la que se encuentre. Cabe resaltar que las opciones sobre crecimiento estarán disponibles cuando el usuario haya finalizado el programa del SABP, mientras que la de networking sí podrá ser utilizada indistintamente del nivel del usuario.

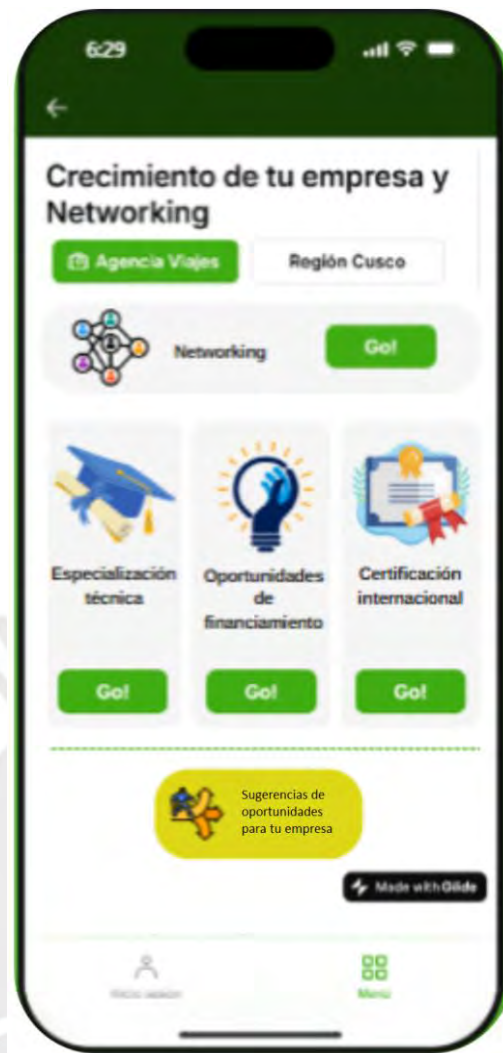
El objetivo de esta propuesta es consolidar un modelo de mejora continua colaborativa como clúster por región, que puede incluso escalar a otros niveles subnacionales, según sea necesario, que acompañe a los prestadores turísticos en su tránsito hacia niveles superiores de competitividad. Asimismo, el presentar nuevas oportunidades de crecimiento es una manera de promocionar políticas complementarias de fortalecimiento de la competitividad turística dentro de la plataforma, las cuales también son necesarias para involucrar a más empresas y actores de un espacio determinado en el proceso de mejora de la calidad turística y así, lograr el resultado de política pública. De esta manera, SmarTur Benefits se transforma en una plataforma que no solo proporciona beneficios modulares individuales y conjuntos por región, sino que también proyecta a los usuarios hacia nuevas oportunidades, adaptadas a sus logros y requerimientos emergentes para que sigan creciendo.

- **¿Qué información brinda el “networking”?**
 - Esta es tu conexión directa con la comunidad turística de tu región o provincia y nacionalmente, con las que podrás hacer alianzas estratégicas, y según tu tipo de empresa. Accederás a un calendario de eventos y grupos de diálogo para que puedas ampliar tu alcance, tanto con otras empresas, entidades públicas, gremios o academia. De esta manera, se busca generar una comunidad que tenga como objetivo mejorar la competitividad turística. Además, nuestra comunidad SmarTur te permitirá interactuar para compartir experiencias y generar nuevas oportunidades de negocio.
- **¿Qué información brinda la “especialización técnica”?**
 - Podrás visualizar el detalle de cursos y talleres recomendados más especializados en áreas como marketing digital turístico, gestión de sostenibilidad, idiomas, o atención al cliente de alto nivel, de acuerdo a tu tipo de empresa y región. También podrán visualizar los detalles como el contenido, modalidad, duración, requisitos y el impacto en su negocio, de manera personalizada.
- **¿Qué información brinda las “oportunidades de crecimiento”?**
 - Podrás visualizar los recursos para impulsar tu negocio turístico como convocatorias a programas de financiamiento mediante entidades bancarias donde se detalla información sobre requisitos y duración. Estos recursos serán personalizados según el tipo de empresa turística y su localidad. Asimismo,

habrá programas de laboratorios de innovación y aceleración para escalar sus operaciones y poder desarrollar nuevas ideas.

- **¿Qué información brinda la “certificación internacional”?**
 - Podrás visualizar cómo validar la excelencia de tu negocio a través de certificaciones reconocidas globalmente. Conocerás las certificaciones internacionales disponibles y una guía del proceso para obtenerlas.
- **¿Qué información brinda “sugerencias de oportunidades para tu empresa”?**
 - Podrás usar esta sección para conocer qué oportunidades de crecimiento te sugiere SmarTur Benefits según la calificación de tus clientes, tipo de empresa y región en la que operes. La finalidad es que esta opción sirva de guía o asesoría para que escojas las oportunidades que mejor se adapten a tus nuevas necesidades o requerimientos y así, continúes creciendo al finalizar el programa del SABP. Las oportunidades constituyen políticas complementarias, que pueden ser apoyadas por los gobiernos regionales o locales, o actores privados, para fortalecer la competitividad turística en conjunto.





SmarTurBenefits se concibe como una plataforma integral de gobernanza turística que combina incentivos individuales con dinámicas colaborativas de clúster, dado que para mejorar la calidad del servicio turístico y así contribuir a la mejora de la competitividad, son necesarios tanto los procesos de empresa en empresa, como de manera conjunta con los actores en el territorio. A nivel empresa a empresa, cada prestador recibe un portafolio modular de beneficios —desbloqueado según su desempeño medido por la retroalimentación de clientes— para mejorar procesos internos y elevar sus estándares de calidad. Paralelamente, en el ámbito colectivo, la plataforma mapea y agrupa a los prestadores por territorio (clústeres) y por tipo de servicio, utiliza los indicadores agregados de calidad que genera el sistema, sobre la base de la retroalimentación, para brindar beneficios colectivos y generar un incentivo conjunto. También, facilita espacios de diálogo entre empresas, autoridades regionales, cámaras de comercio, academia, entre otros, para acompañar este trabajo. Así, se busca consensuar posiciones de los actores públicos y privados para ganar competitividad coordinadamente, satisfaciendo las expectativas de los clientes del turismo

interno y receptivo. Con ello, SmarTur Benefits no solo mejora la competitividad individual, sino que impulsa una cultura de mejora de la competitividad de las redes económicas en cada destino turístico.



CAPÍTULO IV: ANÁLISIS DE LA DESEABILIDAD, FACTIBILIDAD Y VIABILIDAD DEL PROTOTIPO

4.1. Análisis de deseabilidad

Para realizar el análisis de la deseabilidad del prototipo se identificó el nivel de influencia y atractividad por cada actor, sobre la base de revisión teniendo en cuenta principalmente la adherencia del usuario final (empresas relacionadas al rubro turístico), ver tabla 12.

Usuarios finales: tienen un **alto nivel de influencia** en el éxito de SmarTur Benefits, ya que las MIPYMES del sector turismo son las principales beneficiarias del sistema, cuya adopción depende directamente de si el aplicativo satisface las necesidades específicas de dichas empresas. Al ser responsables de la mayoría de los servicios turísticos en el país, su capacidad para mejorar la competitividad y calidad de sus servicios está ligada a la eficacia de SmarTur Benefits; si el sistema no se adapta a sus características y desafíos particulares, es probable que no lo utilicen, lo que afectaría su alcance. Además, puede existir un efecto multiplicador, ya que su experiencia positiva con el sistema influye en la adopción por parte de otras empresas del sector. Teniendo presente que los beneficios también están diseñados para poder ser otorgados en conjunto para una región que logre un puntaje específico, los usuarios son influyentes según su tipo de empresa y región. Entonces, el éxito de SmarTur Benefits depende de la capacidad de las MIPYMES para integrarlo en sus operaciones y generar mejoras tangibles, lo que las convierte en actores clave para su expansión y efectividad. El **nivel de deseabilidad es alto** considerando que se encuestó a 14 empresas del sector turístico quienes, al revisar el mockup, sostuvieron que es fácil de entender y se mostraron interesados en la interacción de beneficios de acuerdo al método de calificación por sus clientes y la retroalimentación recibida. Si bien solo 14 empresas no son una muestra representativa, sí constituyen un indicio de que las características del aplicativo son bien recibidas por los usuarios finales, más aún porque 5 de ellos son usuarios recurrentes del SABP. Con dicha información, se verificó que efectivamente existe la demanda de este tipo de soluciones, que son hacia donde se está orientando el mercado de uso de tecnologías actualmente, incluyendo al sector turismo. Además, expresaron interés en adoptar herramientas digitales para mejorar la competitividad, lo cual demuestra que valoran la capacidad de personalización de beneficios y la obtención de métricas para mejorar su desempeño.

Cliente de servicios turísticos: tienen un nivel de **influencia alto** en el éxito de SmarTur Benefits debido a que su participación es esencial para alimentar el sistema con calificaciones y opiniones sobre la calidad del servicio de las empresas turísticas, feedback que alimenta una de las principales funcionalidades del sistema: la capacidad de generar recomendaciones

personalizadas de beneficios para las MIPYMES basadas en las necesidades detectadas a partir de la experiencia directa de los turistas. En ausencia de esta retroalimentación, la propuesta de valor de SmarTur Benefits se vería comprometida, ya que el sistema no podría proporcionar métricas confiables para la mejora continua de los servicios turísticos. Su **nivel de deseabilidad es medio** porque si bien les requerirá tiempo para brindar comentarios y calificaciones en el SABP, el aplicativo será un espacio en donde podrán encontrar y comparar información sobre el rendimiento en calidad de servicio de los usuarios finales, lo cual les permitirá una mejor toma de decisiones para adquirir un servicio según sus expectativas.

Cenfotur: su poder es significativo en el éxito de SmarTur Benefits porque tiene la capacidad de integrar las métricas generadas por la plataforma en sus programas de formación y beneficios ofrecidos, mejorando su alineación con las necesidades del sector. Asimismo, es la entidad que lidera la implementación de SmarTur Benefits, razón por la cual, si no se cuenta con su respaldo y aceptación, el sistema carecería de legitimidad institucional y no podría ser desplegado efectivamente, por tanto, su **nivel de influencia alta**. Su **nivel de deseabilidad es también alto** ya que, durante la entrevista al Cenfotur, el personal técnico valoró la oportunidad de adaptar sus contenidos formativos basándose en métricas claras y en tiempo real. Este enfoque refuerza el alineamiento con las necesidades de las MIPYMES que busca el Cenfotur y garantiza la pertinencia de su oferta educativa en el sector, lo cual es de su interés. De esta manera, a través del SmarTur Benefits el Cenfotur reforzaría su posición como referente en la profesionalización del turismo.

Mincetur: dada su capacidad de establecer lineamientos, normativas e incentivos que pueden acelerar o frenar la adopción del SABP, así como el poder de decidir si este servicio público se mantiene, evoluciona, o desaparece, como ente rector de la política turística en el país, **su influencia en el éxito de SmarTur Benefits es alta**. En la entrevista con la Dirección de Normatividad y Calidad Turística de Mincetur, señalaron que ese ministerio tiene la capacidad y competencia de gestionar el financiamiento para el desarrollo del aplicativo ante el Ministerio de Economía y Finanzas, además de gestionar programas de desarrollo turístico y fondos de financiamiento, que supeditan la implementación y sostenibilidad de SmarTur Benefits. Sin su respaldo, el aplicativo tendría limitaciones para escalar a nivel nacional y recibir el apoyo institucional necesario para su integración con otras iniciativas del sector. Mincetur también tiene la posibilidad de promover el uso de SmarTur Benefits a través de campañas de sensibilización y articulación con otros actores clave, lo que impactaría directamente en la adopción por parte de las MIPYMES. Su **nivel de deseabilidad es alto** porque el prototipo responde a desafíos del sector en el SABP, como la necesidad de repotenciar a las empresas participantes, mejorar los beneficios, asegurar su permanencia

en el mercado y fortalecer su posicionamiento con estándares de calidad más estrictos, puntos señalados por Mincetur durante la entrevista. Asimismo, SmarTur Benefits se encuentra alineado con los objetivos estratégicos del Mincetur en cuanto a la generación de capacidades para desarrollar una oferta turística competitiva (Mincetur, 2024a). La plataforma le permitiría a Mincetur contar con datos sobre la calidad del servicio turístico de las empresas participantes, lo que fortalecería su trabajo de diseño de políticas de mejora de la competitividad turística basadas en evidencia.

Los gobiernos regionales y locales: tienen un **nivel de influencia medio** porque, aunque son responsables de implementar políticas para el desarrollo regional del turismo, no son los actores a cargo de desplegar directamente el SABP en las regiones, pues esta competencia recae en el CenfoTur. No obstante, pueden facilitar el éxito de SmarTur Benefits mediante incentivos, promoción y regulación que favorezcan su adopción o, por el contrario, limitar su implementación si no lo consideran prioritario. Igualmente, como fue señalado en la etapa de prototipado, se requiere su presencia para la necesaria articulación interinstitucional que efectivamente logre el resultado de mejorar la competitividad turística, además de tener la competencia para desplegar políticas de desarrollo turístico que complementen la implementación de SmarTur Benefits. Su **nivel de deseabilidad es medio** porque podrían presentar dudas en la implementación considerando el alto nivel de informalidad y heterogénea brecha tecnológica en las regiones; sin embargo, tienen interés por la capacidad de esta herramienta para contribuir a los objetivos de fortalecimiento de la competitividad del turismo regional, tomando en cuenta la potencialidad de los activos turísticos de las regiones del país. Si se demuestra un impacto positivo en las regiones, podrían percibir SmarTur Benefits como una oportunidad de fortalecer su rol en la promoción turística local, lo que incrementaría su influencia política y social.

Gremios turísticos: tienen un **nivel de influencia medio**, dado que existe un considerable número de empresas turísticas, ya sean formales o informales, que no se encuentran afiliadas a los gremios. Esta condición se manifiesta no solo porque se trata de un sector con alta informalidad, sino porque también existe un considerable número de empresas formales que no están agremiadas al no ver atractivos los requisitos y beneficios que otorga una membresía, lo cual restringe la capacidad de los gremios para influir efectivamente en el éxito o no éxito del SABP. No obstante, tiene margen de acción para actuar como intermediarios y articuladores entre las MIPYMES y los organismos técnicos para impulsar la difusión, confianza y adopción de SmarTur Benefits en cierta medida. Su **nivel de deseabilidad es medio**, ya que, aunque reconocen los beneficios para la competitividad y profesionalización de sus asociados, pueden tener dudas sobre la efectividad de la plataforma en regiones con

menor conectividad. No obstante, al involucrarse en la implementación del sistema, se reforzaría su rol como representantes y articuladores del sector.

El Centro Nacional de Seguridad Digital (CNSD)²: su **nivel de influencia es alto** porque garantizan la seguridad y protección de los datos recopilados y utilizados en SmarTur Benefits, lo cual compromete la confianza de las MIPYMES y los clientes turísticos del sistema, considerando la sensibilidad de la información que maneja, como datos personales de clientes y métricas de desempeño de las MIPYMES. Su **nivel de deseabilidad es medio** porque al respaldar técnicamente a SmarTur Benefits para que cuente con estándares de seguridad robustos, el CNSD refuerza su misión de consolidar un ecosistema digital seguro en el Perú. Aunque el interés inicial es moderado debido a los recursos necesarios para garantizar la protección de los datos, la posibilidad de contribuir a un proyecto innovador que impulsa la transformación digital del turismo en el país lo hace atractivo.

Tabla 12

Matriz de análisis de deseabilidad

Actor	Nivel de influencia	Nivel de deseabilidad
Usuario final (empresas turísticas)	Alto	Alto
Cliente (de los servicios del usuario final)	Alto	Medio
Cenfotur	Alto	Alto
Mincetur	Alto	Alto
Gobiernos locales y regionales	Medio	Medio
Gremios turísticos	Medio	Medio
Centro Nacional de Seguridad Digital (CNSD)	Alto	Medio

Ante el nivel de deseabilidad medio de ciertos actores, es posible considerar las siguientes acciones para mejorar dicho nivel estratégicamente, teniendo como referencia lo que resulta más conveniente para la solución planteada:

- Diseñar estrategias de mercadeo digital dirigidas a turistas que premien sus

² Cabe resaltar que el actor CNSD no fue considerado en la arquitectura del problema y los segmentos posteriores porque el diseño e implementación actual del SABP no contempla herramientas digitales que traten con datos personales de usuarios, sus clientes y métricas de desempeño. El CNSD aparece con actor al momento de plantear el prototipo como un aplicativo o plataforma digital de portafolio de beneficios.

evaluaciones en la plataforma (como descuentos en servicios turísticos o acceso a sorteo de experiencias exclusivas y merchandising), pero limitándose a segmentos estratégicos para probar la efectividad de la estrategia. Por ejemplo, enfocar las campañas de incentivos en áreas con alta afluencia turística y donde exista una mayor densidad de MIPYMES que puedan beneficiarse directamente del feedback. Como medida complementaria para que los clientes turísticos efectivamente califiquen el servicio consumido, se podría atar la entrega del comprobante de pago a responder brevemente una encuesta de calificación de calidad turística mediante un código QR, de manera opcional. Para evitar el incentivo perverso de que las empresas turísticas se autocalifiquen, el código QR estaría vinculado al DNI o RUC del cliente turístico, a través de una colaboración interinstitucional con RENIEC y la SUNAT. La efectividad de las medidas mencionadas será evaluada según respondan los clientes a la dinámica de calificación de servicios planteada en SmarTur Benefits.

- Con los gobiernos locales y regionales, se pueden desarrollar pilotos a nivel subnacional para probar el sistema antes de un lanzamiento de mayor escala. Esta implementación sería estratégica donde el turismo tenga un impacto económico significativo, demostrando el valor del sistema para promover la competitividad regional. Las colaboraciones con gobiernos locales y regionales serían en áreas donde las autoridades han mostrado interés previo en la digitalización y formalización del turismo, evitando esfuerzos en regiones con alta resistencia al cambio tecnológico o presupuestos limitados para una primera etapa piloto. De esta manera, de ser un piloto efectivo, se ganaría legitimidad, haciendo más atractivo el sistema para otras regiones.
- Realizar sesiones de capacitación para los gremios sobre el uso de la plataforma y los beneficios derivados de su participación, a fin de contribuir a mejorar la deseabilidad. Estos esfuerzos serían enfocados de manera inicial en aquellos gremios que tienen mayor alcance en regiones clave, para luego ir incrementando la estrategia progresivamente. Asimismo, se podría tener una versión “freemium” del SmarTur Benefits, para que las empresas turísticas, afiliadas a los gremios o no, prueben usar el sistema sin necesariamente estar inscritos en el programa del SABP. Sería una fase cero en la cual ingresarían solo con su RUC, pudiendo también ser calificados por sus usuarios, para obtener beneficios iniciales a modo de prueba.
- En cuanto al CNSD, es posible presentar a SmarTur Benefits como un proyecto que establece un modelo replicable de seguridad digital para otras plataformas en sectores estratégicos del Perú, para lo cual se podrían explorar alianzas estratégicas para

desarrollar protocolos de seguridad de la mano del CNSD que luego pueda utilizar como referencia para otros sectores. También es posible asegurar la visibilidad del CNSD como socio clave en todas las actividades de lanzamiento y promoción de SmarTur Benefits, destacando su rol en garantizar la seguridad del ecosistema digital peruano. Una tercera medida es que el CNSD utilice SmarTur Benefits y sus métricas de seguridad como un caso práctico para monitorear y medir en tiempo real la eficacia de sus estándares de seguridad en un entorno con alta interacción de datos sensibles.

4.2. Análisis de factibilidad

Sobre la factibilidad del proyecto de innovación, es necesario cuestionar si el equipo del Cenfortur, gestor del SABP, podrá implementar esta solución digital en base a 4 dimensiones.

En la primera dimensión de análisis, referente a la gestión del Cenfortur para ejecutar y aplicar el aplicativo SmarTur Benefits, se pudo validar con una representante de la Dirección de Normatividad y Calidad Turística del Mincetur que la propuesta es innovadora y, en principio, es factible de implementar. La característica principal de esta innovación es la interacción iterativa entre los usuarios y clientes, así como el uso de la tecnología, lo que permite una mejora continua en cada fase del Programa y es posible de realizar de acuerdo al Mincetur. Este modelo de retroalimentación es clave para asegurar que el aplicativo se ajuste a las necesidades de cada usuario, teniendo en cuenta que existen diferentes tipos de empresas dentro del rubro. Además, el uso de la tecnología para facilitar esta interacción y mejorar la competitividad turística refuerza el valor del proyecto. Sin embargo, es fundamental reconocer que el Cenfortur enfrenta limitaciones significativas en la capacidad de implementación, principalmente debido a restricciones presupuestarias. Según la información proporcionada por un funcionario del Cenfortur, estas limitaciones afectan directamente la cobertura de implementación en diversas regiones por no cubrir la demanda. La falta de recursos podría impactar negativamente en el alcance, impidiendo que las pequeñas y medianas empresas turísticas puedan beneficiarse.

Adicionalmente, otro desafío es la formación de un equipo especializado que se encargue de gestionar únicamente el Smartur Benefits, más aun considerando que el perfil profesional deberá estar capacitado en herramientas tecnológicas y manejo de bases de datos para que pueda ser sostenible en el tiempo. Es correcto considerar que se pueden establecer alianzas interinstitucionales con el Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo para que puedan recibir capacitaciones sobre tecnología y certificaciones en diferentes servidores web.

En relación a ello, también será necesario asignar a un equipo de gestión para que sean los encargados de ejecutar entrenamientos sobre el uso del SmarTur con los usuarios del SABP,

teniendo aún en cuenta que existen brechas generacionales que imposibilitan el uso de este tipo de herramientas. Además, cabe resaltar que la informalidad afecta al desarrollo operativo de esta innovación, dado que, según el representante del Mincetur, el 98% del rubro turístico son micro y pequeñas empresas que son más propensas a la informalidad; por lo cual al iniciar el proceso, muchas de ellas terminan traspasando la empresa o incluso cerrándolas a los meses de haber iniciado el Programa. Esto impactaría al desarrollo de la innovación porque se estarían asignando recursos como el personal que capacitará a empresas que podrían dejar el Programa a las primeras semanas o meses de haber iniciado. Ante ello, como plan de contingencia, se evaluaría realizar una marcha blanca con empresas que hayan participado más de 1 año en el SABP y que tengan interés de seguir continuando para obtener un reconocimiento mayor. Posterior a ello, cuando se encuentre más sólido la innovación se pueda continuar con los usuarios ingresantes.

El presupuesto limitado sumado a la necesidad de contar con personal altamente calificado representa un obstáculo en el mediano y largo plazo. Para superar estos retos será crucial contar con un presupuesto independiente, según el representante del Mincetur. Por ese motivo, en las promociones del 2022 y 2023, al haber una mayor cantidad de empresas participantes del programa, el Cenfortur tuvo que apalancarse de entidades privadas para reconocer alrededor de 600 empresas.

En la segunda dimensión se evalúa la capacidad tecnológica de la organización. El Mincetur se encuentra buscando la transformación digital en el sector mediante el MINCETUR Lab 1.0, el cual es una iniciativa enfocada en la digitalización del sector turístico mediante el uso de tecnologías innovadoras mediante un trabajo coordinado entre los sectores público, privado y académico, de acuerdo al Mincetur (2025a). Con ello, se tiene visibilidad y respaldo de la Entidad en crear herramientas que faciliten el acceso a Programas del sector como el SABP, así como democratizar su uso para mejorar la competitividad de cada empresa.

Existen algunas limitaciones como el no contar con un área especializada de tecnologías de la información que permita desarrollar aplicativos a gran escala y con conexiones de diferentes bases de datos de otros organismos estatales como Reniec o Sunat. Si bien el Cenfortur cuenta con una infraestructura para servidores internos; de acuerdo a su Licitación Pública N° 001-2022-CENFOTUR del Seace (2022), no se cuenta con la capacidad suficiente para desarrollar y soportar la solución digital. Para ello, será necesario apalancarse de un proveedor externo que pueda brindar el servicio de desarrollo tecnológico considerando desde su desarrollo, actualización, mantenimiento y soporte técnico mediante la habilitación de Mesa de Ayuda. Asimismo, se validará que los servidores, sistemas operativos y redes del Cenfortur sean compatibles con el SmarTur Benefits.

Por otro lado, desde la experiencia del usuario, existen limitaciones por la brecha de la conectividad que inicialmente pueden impedir el adecuado funcionamiento del SmarTur Benefits. Conforme al Ministerio de Transportes y Comunicaciones (2023), “del total nacional de distritos, un 31% no cuenta con nodos de fibra óptica” que permite acceder a internet de alta velocidad. Para mitigar esta problemática, es fundamental considerar la expansión de la infraestructura de telecomunicaciones para que la solución sea accesible y funcional en cualquier lugar del país.

En la tercera dimensión, se evaluó el tiempo para la producción del SmarTur Benefits. Ante ello, la innovación tendrá un plan de implementación dividido por diferentes etapas: diseño o prototipado, desarrollo, pruebas, lanzamiento y mantenimiento y actualización. La primera y segunda etapa se realizarán en un lapso de 6 meses, permitiendo validar la viabilidad del proyecto antes de la ejecución completa. Dado que el Cenfortur suele requerir aproximadamente 1 año para implementar soluciones tecnológicas, la estructura de implementación del SmarTur Benefits, al requerir un menor tiempo de implementación, lo posiciona como una solución factible.

Además, al contar con un enfoque iterativo y progresivo, se podrá realizar cualquier modificación durante su proceso de implementación, lo que garantizará un lanzamiento seguro, efectivo y alineado con los objetivos de digitalización.

En la última dimensión se realiza un análisis normativo. Al respecto, el Cenfortur debe considerar diversas normativas legales que podrían influir en el desarrollo de la innovación. En base a la Ley General de Turismo que promueve el desarrollo del sector turístico y garantizar su sostenibilidad, se debe asegurar que el SmarTur Benefits siga los lineamientos de sostenibilidad mediante la conformación de un equipo multidisciplinario que de manera continua hará seguimiento a la gestión y tecnología (Congreso de la República de Perú, 2009, Artículo 3). También se tiene en cuenta que el propósito de SmarTur Benefits se alinea con la normativa investigada sobre los gobiernos regionales y locales, toda vez que estos actores tienen la competencia de fomentar el desarrollo turístico de acuerdo a las fortalezas de sus jurisdicciones.

Adicionalmente, un aspecto clave en el aplicativo será el proceso de calificación de servicios por parte de los clientes para el cual se implementarán estrictas medidas de protección de datos personales de acuerdo con la Ley de Protección de Datos Personales, la cual busca regular el tratamiento de los datos personales para que cada uno tenga control sobre su información personal (Congreso de la República del Perú, 2011, Artículo 13). En este caso, cada calificación se llevará de forma anónima. Esta medida no solo promueve la transparencia, sino que también refuerza el compromiso con la privacidad del cliente.

Asimismo, los datos de los usuarios inscritos al SABP se protegerán ante posibles vulneraciones de servidores externos mediante la encriptación de datos, almacenamiento seguro con sistemas de protección avanzados y auditorías que permitirán identificar cualquier intento de acceso no autorizado.

Por otro lado, se publicará toda la información sobre el uso de la app en la web del SABP para que los usuarios puedan acceder con facilidad e ir avanzando en cada una de las fases del SABP. Esto está sujeto a la Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública, la cual permitirá a los usuarios contar con información actualizada sobre su uso (Congreso de la República del Perú, 2002). Cabe resaltar que toda información oficial del SABP se difundirá mediante las redes sociales públicas del Cenfutur para evitar cualquier desconocimiento por los beneficiarios, según mencionaron algunos de ellos en entrevistas realizadas.

Finalmente, la implementación del SmarTur Benefits es factible si se superan los retos del presupuesto, capacidad tecnológica, conectividad, conformación de un equipo especializado y la alineación con normativas legales fortalecerán la sostenibilidad del proyecto. En síntesis, el proyecto representa una oportunidad para fortalecer la competitividad del sector turístico; sin embargo, su éxito dependerá del compromiso de todos los stakeholders involucrados y el respaldo de la normativa que facilite su implementación, toda vez que además de una mejora de empresa en empresa, es necesario el enfoque clúster y que los actores estén alineados para mejorar la competitividad.

4.3. Análisis de viabilidad

El prototipo SmarTur Benefits se presenta como una solución eficiente y de bajo costo, ideal para su implementación en el sector turístico. Su diseño digital minimiza la necesidad de inversiones físicas adicionales, optimizando recursos al enfocarse en el desarrollo inicial de la plataforma y en gastos recurrentes como la actualización de contenidos, mantenimiento y soporte técnico. Estos costos son escalables y permiten un manejo eficiente conforme aumente la adopción de la solución.

En primera instancia, SmarTur Benefits se enmarca dentro del presupuesto del Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, específicamente bajo el Programa Presupuestal 0127: “Mejora de la competitividad de los destinos turísticos”. Esta plataforma digital se alinea con los objetivos del programa al proporcionar un sistema que incentiva la mejora de los servicios turísticos mediante un esquema de beneficios y retroalimentación constante.

Tras una entrevista con la Dirección de Normatividad y Calidad Turística del Mincetur, se identificó la posibilidad de acceder a financiamiento adicional para el desarrollo del aplicativo. Dado que SmarTur Benefits tiene un enfoque más amplio que solo informativo pues es una

solución tecnológica que busca el impulso a la competitividad en el sector turístico, se coordinará una colaboración estratégica entre Cenfutur y Mincetur, evaluando la posibilidad de solicitar recursos adicionales al MEF, lo que permitirá complementar los fondos disponibles y fortalecer la sostenibilidad del proyecto, asegurando su desarrollo e implementación efectiva.

Desde la perspectiva de Cenfutur, la viabilidad del proyecto radica en su capacidad para integrarse con los programas de capacitación y certificación de calidad en turismo. SmarTur Benefits servirá como una herramienta complementaria para la evaluación y monitoreo del desempeño de las empresas turísticas, incentivando la mejora continua mediante la asignación de beneficios según su desempeño en estándares de calidad. Además, Cenfutur podrá emplear la plataforma para difundir información sobre capacitaciones, certificaciones y eventos, optimizando la comunicación con los actores del sector.

Por otro lado, para garantizar la sostenibilidad financiera del proyecto, se ha identificado que se puede hacer uso de fuentes complementarias de financiamiento a través de alianzas estratégicas con gremios turísticos y empresas privadas. Estas entidades, interesadas en fortalecer la competitividad del sector, pueden cofinanciar la plataforma a través de convenios de cooperación, asegurando su viabilidad a largo plazo sin depender exclusivamente de fondos públicos.

Desde la perspectiva de las empresas turísticas, la viabilidad del proyecto radica en su capacidad para ofrecer un sistema de incentivos basado en el cumplimiento de estándares de calidad. La posibilidad de acceder a beneficios exclusivos según su desempeño en la plataforma no solo genera valor agregado, sino que también incentiva la adopción de mejores prácticas en la gestión de servicios turísticos. Además, SmarTur Benefits aumentará la visibilidad de los establecimientos participantes, lo que contribuirá a fortalecer su reputación y atraer a más clientes.

En términos de costos, la técnica de costeo por analogía fue utilizada para estimar el presupuesto del proyecto, tomando como referencia soluciones tecnológicas similares en el sector. Se han considerado plataformas como TripAdvisor, Booking.com y Airbnb, que han desarrollado modelos de negocios sostenibles en el tiempo. TripAdvisor se destaca por ofrecer reseñas de viajeros y comparaciones de precios, generando ingresos mediante publicidad y comisiones por reservas. Booking.com, por su parte, es una de las agencias de viajes enfocada en la reserva de alojamientos, vuelos y autos, y genera ingresos a través de comisiones a proveedores de servicios turísticos. Airbnb conecta a viajeros con anfitriones de alojamientos, destacándose por ofrecer experiencias auténticas y personalizadas, obteniendo ingresos por tarifas tanto a anfitriones como a huéspedes.

A partir de estos referentes, el presupuesto estimado para el desarrollo y mantenimiento de SmarTur Benefits durante el periodo de cinco años asciende a 300,000 soles. Este presupuesto cubre los siguientes aspectos:

1. Desarrollo de la plataforma digital

La contratación de programadores especializados para la construcción de la aplicación y su integración con los sistemas existentes. El uso de software de código abierto permitirá minimizar los costos asociados a licencias de software, reduciendo de esta manera el gasto en herramientas propietarias.

2. Infraestructura tecnológica

La plataforma operará en servidores en la nube, lo que elimina la necesidad de adquirir infraestructura física costosa. No obstante, se deberán cubrir costos recurrentes de hosting, almacenamiento de datos y medidas de seguridad digital para garantizar la operatividad y protección de la información.

3. Mantenimiento y actualización

Se estima un presupuesto anual para la actualización de funcionalidades, mejora de la seguridad y la provisión de soporte técnico. Estos costos recurrentes aseguran que la plataforma se mantenga actualizada frente a las necesidades del mercado y las demandas tecnológicas.

4. Capacitación y difusión

Se destinarán recursos para la capacitación de las empresas y actores clave del sector turístico en el uso adecuado de la plataforma, así como para campañas de difusión destinadas a fomentar su adopción y garantizar su éxito en el mercado.

Habiendo descrito estos elementos, en la siguiente tabla, se muestra en detalle los montos de los conceptos principales:

Tabla 13

Presupuesto estimado del proyecto de innovación

Concepto	Costo Mensual (S/.)	Cantidad de meses	Costo Semestral (S/.)	Presupuesto Total (S/.)
Desarrollo de la plataforma	25,000	6	150,000	150,000
Infraestructura tecnológica	5,000	12	60,000	60,000
Mantenimiento y soporte técnico	5,000	12	60,000	60,000
Capacitación y difusión	5,000	6	30,000	30,000

Concepto	Costo Mensual (S/.)	Cantidad de meses	Costo Semestral (S/.)	Presupuesto Total (S/.)
Total				300,000

Habiendo expuesto los costos asociados a la implementación y sostenibilidad de SmarTur Benefits, es importante analizar la distribución del presupuesto y su impacto en el desarrollo del proyecto.

En primer lugar, el concepto más significativo dentro del presupuesto es el desarrollo de la plataforma digital, con un monto asignado de S/.150,000. Este costo contempla la contratación de programadores especializados para el diseño, codificación e integración de la plataforma con los sistemas existentes. Siguiendo experiencias previas en proyectos tecnológicos, se estima que el desarrollo de la plataforma podrá realizarse en un plazo de seis meses, tiempo en el cual los programadores contratados deberán completar el diseño funcional y la fase de pruebas piloto. Para optimizar costos, se utilizará software de código abierto, reduciendo la dependencia de licencias propietarias y maximizando la flexibilidad tecnológica del proyecto.

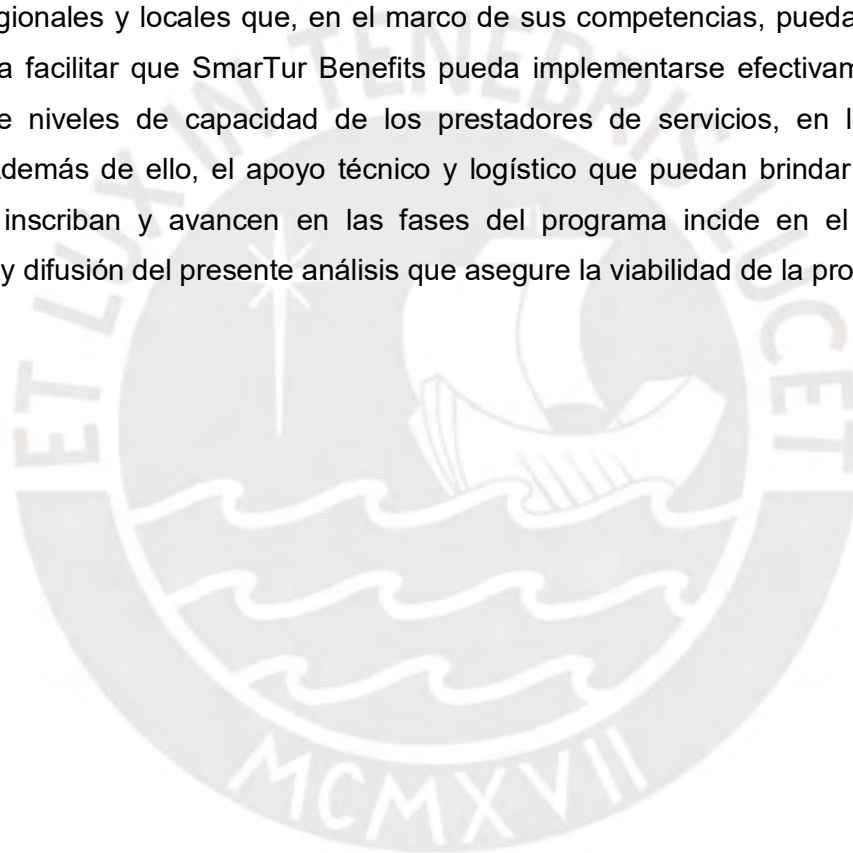
El segundo concepto corresponde a la infraestructura tecnológica, con un presupuesto de S/.60.000. A diferencia de proyectos que requieren infraestructura física, SmarTur Benefits operará en servidores en la nube, lo que permite reducir costos asociados a la adquisición y mantenimiento de hardware. Los costos contemplan el pago de servicios de hosting, almacenamiento de datos y medidas de ciberseguridad, garantizando la operatividad y protección de la información almacenada. Esta inversión permite asegurar la estabilidad del sistema y su escalabilidad a medida que más empresas turísticas adopten la plataforma.

El tercer componente presupuestario es el mantenimiento y soporte técnico, para el cual se ha asignado un monto de S/.60,000 durante cinco años. Una vez implementada la plataforma, es necesario disponer de un equipo de soporte para atender problemas técnicos, actualizar funcionalidades y garantizar el correcto funcionamiento del sistema. Dado que SmarTur Benefits se integra en un entorno dinámico, su actualización responde a los cambios en la normativa turística y a las necesidades del sector. Este presupuesto permitirá contratar especialistas en mantenimiento de plataformas digitales, asegurando su óptimo desempeño.

El último rubro presupuestado es capacitación y difusión, con un monto de S/.30,000. Una parte del éxito de SmarTur Beneficios es la capacitación de los actores del sector turístico en el uso de la plataforma, así como su promoción para incentivar su adopción. Para ello, se realizarán sesiones de formación a través de Cenfutur, entidad que posee experiencia en la

capacitación de operadores turísticos y cuenta con una red de contactos estratégicos en el sector. Asimismo, se destinarán recursos para campañas de difusión en redes sociales y medios especializados, asegurando que la plataforma alcance a un mayor número de empresas y prestadores de servicios turísticos.

Es importante resaltar que no todos los elementos señalados en la tabla representan costos adicionales para el Mincetur. Por ejemplo, el apoyo en la difusión del aplicativo podría gestionarse a través de las plataformas oficiales del sector, reduciendo costos en publicidad. Asimismo, en caso de contar con programadores internos en alguna de estas instituciones, se podría optimizar el gasto en desarrollo de software. Igualmente, se resalta que, como fue explicado en la sección normativa e institucional, será imprescindible el respaldo de los gobiernos regionales y locales que, en el marco de sus competencias, puedan apoyar con recursos para facilitar que SmarTur Benefits pueda implementarse efectivamente dada la diversidad de niveles de capacidad de los prestadores de servicios, en los distritos y provincias. Además de ello, el apoyo técnico y logístico que puedan brindar para que los usuarios se inscriban y avancen en las fases del programa incide en el concepto de capacitación y difusión del presente análisis que asegure la viabilidad de la propuesta.



Conclusiones

La baja competitividad del sector turismo en el Perú es un problema multifactorial que requiere un enfoque integral para ser abordado en todas sus aristas. Entre las variables más críticas se encuentra la calidad del servicio turístico, el cual SmarTur Benefits busca fortalecer. Esta calidad de servicio es esencial porque impulsa la recomendación o promoción boca a boca, que es el principal mecanismo de promoción turística o de diversos servicios y productos. Un turista se inclinará más hacia cierto servicio turístico en su proceso decisional si alguien de su confianza se lo recomienda, a diferencia de la publicidad tradicional. Por tanto, este proyecto de innovación no solo contribuye a resolver los desafíos de competitividad a través del fortalecimiento de capacidades del sector turismo para ofrecer experiencias de alta calidad, sino que al incrementar la satisfacción de los clientes se promueve el crecimiento económico de un turismo más especializado en el país.

El desarrollo de la competitividad en turismo requiere un abordaje con dos enfoques complementarios. Por un lado, es necesario uno de incentivos y apoyos específicos de empresa a empresa, toda vez que los incentivos individuales refuerzan capacidades concretas tales como la mejora de procesos, atención al cliente, gestión interna, entre otros en la oferta del servicio turístico. Por otro lado, es imprescindible una estrategia clúster que coordine a los actores locales, tanto públicos como privados, e incluso la ciudadanía, para consensuar prioridades y así, tener una guía de la ruta a tomar para incrementar la competitividad, pues la mejora individual de la calidad turística requiere de un sostén colectivo institucional para ser efectiva como medida de política. Esto no solo fortalece el desempeño particular de una empresa de turismo, sino que permite alinear la oferta turística con las demandas reales de los mercados local, regional, nacional e internacional, promoviendo un crecimiento integrado de la competitividad turística.

La gamificación puede ser utilizada como una herramienta útil en las innovaciones públicas dado que permite la generación de datos valiosos en tiempo real para la mejora continua de las intervenciones, así como para la personalización de beneficios. De igual manera, se alinea más con la experiencia de cliente de las nuevas generaciones, las cuales están más orientadas a las soluciones digitales y cada vez representan mayor proporción poblacional en el mercado global de turismo. Por tanto, representa una oportunidad para ser replicada, con las particularidades de cada caso, en otros sectores e intervenciones públicas.

Si bien existen alternativas o plataformas que pueden ser sustitutos al proyecto de innovación en cuanto a sistemas de calificación y comentarios de servicios turísticos como Tripadvisor, la ventaja competitiva de SmarTur Benefits es que a través de la gamificación se generan incentivos para que los usuarios puedan acceder a beneficios que mejoren la calidad de su

servicio. Sin perjuicio de ello, un área de mejora del proyecto de innovación sería explorar alianzas estratégicas con Tripadvisor o plataformas similares para poder compartir datos y fortalecer las métricas de SmartTur Benefits, con el objetivo de integrarlos para orientar el fortalecimiento de capacidades sobre la base de mejor evidencia.

La coordinación intersectorial efectiva cobra cada vez mayor relevancia al momento de plantear soluciones para los problemas públicos que son multicausales, incluyendo a los del sector turístico, toda vez que metodologías como el enfoque sistémico y nuevas tecnologías dan cuenta de la necesidad de tener equipos multidisciplinarios para formular, implementar y evaluar un proyecto de innovación pública. En el sector turismo, esto resulta evidente porque es un servicio que involucra transversalmente a sectores económicos como el de transporte, alojamiento, alimentación, cultura, entretenimiento, infraestructura, comercio, entre otros.

El éxito de SmartTur Benefits como proyecto de innovación depende en gran medida de su capacidad para adaptarse a las diversas realidades de las MIPYMES turísticas en el Perú. Dado que el SABP se encuentra limitado por restricciones operativas y presupuestarias, SmartTur Benefits tiene la oportunidad de convertirse en una solución escalable y eficiente para cerrar la brecha entre la oferta y la demanda de calidad turística en el país. Al permitir a las empresas identificar áreas de mejora y recibir retroalimentación directa de los clientes, el proyecto facilita la personalización de los servicios y fomenta la implementación efectiva de buenas prácticas, promoviendo así la sostenibilidad del sector turístico. Asimismo, la capacidad de la plataforma para generar información estratégica en tiempo real puede convertirse en una herramienta para las políticas públicas orientadas a fortalecer la competitividad del turismo.

Trabajar en la mejora de la competitividad del sector turístico en el Perú es un reto complejo en tanto el alto nivel de informalidad impide que servicios públicos con un enfoque de mejora de capacidades puedan penetrar eficazmente en el mercado, además de la diversidad de actores involucrados y porque las prioridades políticas nacionales se enfocan en otros sectores. Además, actualmente existen alternativas digitales para la provisión de servicios turísticos, de agencias de viaje virtuales, aplicativos colaborativos que permiten a propietarios rentar sus inmuebles como alojamientos, o de soluciones que reducen los intermediarios en la cadena de provisión del servicio turístico, lo cual hace necesario que la innovación sea una variable primordial a considerar en cualquier intervención pública en este sector, a fin de poder alcanzar un turismo competitivo, sostenible, equitativo y altamente desarrollado que haga justicia a la potencialidad de activos turísticos con los que cuenta el Perú.

Recomendaciones

El diseño de políticas públicas en turismo debe considerar su transversalidad y las necesidades específicas y dinámicas de los sectores que lo integran, como transporte, infraestructura, cultura, comercio o medio ambiente, a fin de garantizar que la oferta turística no solo sea competitiva, sino también diversificada, sostenible y de calidad, lo cual permitirá posicionar al sector turístico como uno estratégico para el desarrollo del Perú.

Diseñar un modelo de escalabilidad que permita implementar SmarTur Benefits a otras regiones y sectores relacionados con el turismo. Además, buscar mecanismos de financiamiento sostenible, como asociaciones público-privadas o fondos internacionales, para asegurar la viabilidad del proyecto a largo plazo. De esta manera, complementando a SmarTur Benefits con políticas como las señaladas, más empresas relacionadas al rubro turístico en un determinado espacio territorial se involucrarán en la mejora conjunta de la calidad turística, contribuyendo a lograr el resultado deseado del fortalecimiento integral y sostenible de la competitividad del turismo en el Perú. Se resalta que para lograr ese resultado, también será necesario el despliegue de políticas complementarias de promoción de la calidad de los servicios turísticos y mejora de la competitividad del turismo según el territorio en donde se encuentren las empresas usuario.

Es importante salvaguardar la privacidad de la información y datos tanto de los clientes como de los usuarios finales, con el objetivo de que utilicen plenamente el aplicativo y confíen en él. Estas medidas permitirán que el sistema de calificación sirva de base para generar la información del estado de la competitividad de los usuarios, así como métricas para identificar áreas de mejora de manera específica por cada empresa, ofreciendo contenidos y beneficios que se adapten a sus necesidades

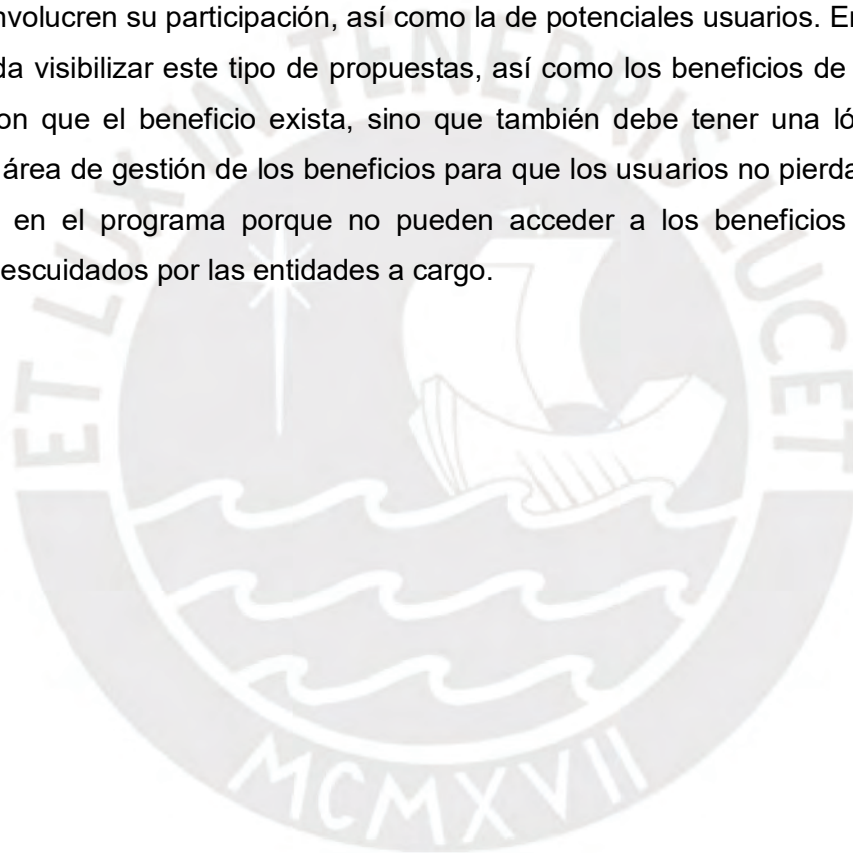
Explorar posibilidades de que SmarTur Benefits pueda autofinanciarse para asegurar su viabilidad, permitiendo que empresas relacionadas con el sector turístico (proveedores de insumos, servicios complementarios o destinos turísticos) publiquen anuncios o patrocinen secciones específicas de la plataforma, siempre garantizando la alineación con los valores del proyecto.

Considerando la generación de datos e información de desempeño por parte de SmarTur Benefits, se recomienda difundir los resultados y aprendizajes del proyecto una vez implementado en foros académicos, gubernamentales y empresariales, con el objetivo de replicar las buenas prácticas en otros sectores.

Es posible seguir profundizando la lógica de la gamificación en este tipo de propuestas. Por ejemplo, dado que se cuenta con un sistema de calificación y puntaje, se podría tener un

subsistema de premios para aquellas empresas que tengan un mejor desempeño en los criterios de competitividad de turismo, de modo que haya un mayor incentivo para brindar un mejor servicio, lo cual fue sugerido en algunas entrevistas. Este tipo de propuestas tendría que ser evaluado para evitar incentivos perversos por parte de los usuarios, razón por la cual una opción sería mantener bajo reserva los puntajes, o realizar sorteo de premios entre aquellos grupos que mantengan una buena calificación por un determinado periodo de tiempo.

En el marco del fomento de una cultura de aprendizaje compartido se sugiere hacer partícipe de manera constante a las empresas del sector turístico con la finalidad de potenciar de manera constante la propuesta de SmarTur Benefits. Esto puede darse mediante mesas de trabajo que involucren su participación, así como la de potenciales usuarios. En ese sentido, se recomienda visibilizar este tipo de propuestas, así como los beneficios de la misma. No basta solo con que el beneficio exista, sino que también debe tener una lógica clara de entrega y un área de gestión de los beneficios para que los usuarios no pierdan el incentivo de participar en el programa porque no pueden acceder a los beneficios o porque se encuentran descuidados por las entidades a cargo.



REFERENCIAS

- Ansell, C. y Gash, A. (2008). Collaborative Governance in Theory and Practice. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 18(4), 543–571. <https://doi.org/10.1093/jopart/mum032>
- Appiah-Nimo, C., Ofori, D., Agyapong, G. y Twum, K. (2023). Public Service Advertising and Celebrity Endorsement in Ghana. En: Adeola, O., Twum, K., Katuse, P. (ed.) *Public Sector Marketing Communications, Volume II. Palgrave Studies of Public Sector Management in Africa*. Palgrave Macmillan, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-031-17863-4_2
- Arca, J., De Elizagarate, V. y Castro, D. (2017). Aproximación a las consecuencias de la orientación al mercado en el servicio público de fomento de la economía social vasca. *Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, (89), 81-105. <https://doi.org/10.7203/CIRIEC-E.89.8166>
- Baso, E., y Quintero, D. (2022). Marketing público: Una alternativa para mejorar la atención al usuario de los servicios públicos en Panamá. *Revista Saberes APUDEP*, 5(1), 170–184. https://revistas.up.ac.pa/index.php/saberes_apudep/article/view/2556
- Begazo, J. y Baca, W. (2016). *Importancia del Modelo Turístico Estratégico Pentur 2016 - 2025 como Base en un Contexto de Desarrollo Local*. <https://revistasinvestigacion.unmsm.edu.pe/index.php/administrativas/article/view/13794/12227>
- Borja, A. (2018). Estrategias de marketing: Creación de catálogos de beneficios personalizados. *Revista de Innovación y Desarrollo Empresarial*, 12(3), 45-58.
- Campbell, J. (2023). Marketization and Public Service Motivation: Cross-Country Evidence of a Deleterious Effect. *Public Personnel Management*, 52(1), 91–116.
- Canatur. (2020). *Cámara Nacional de Turismo del Perú*. <https://www.canaturperu.org/nosotros>
- Centro de Formación en Turismo. (2021). *Plan Estratégico Institucional 2021-2024*. <https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/4486652/Plan%20Estrat%C3%A9gico%20Institucional%202021-2024%20del%20Centro%20de%20Formaci%C3%B3n%20en%20Turismo%20%E2%80%93%20CENFOTUR.pdf?v=1682615070>

Centro de Formación en Turismo. (2022). *CENFOTUR recibió la visita de ProInnovate en el marco de la implementación del Proyecto del Centro de Extensión y Transferencia Tecnológica (CET)*. <https://www.cenfotur.edu.pe/notas-de-prensa/cenfotur-recibio-la-visita-de-proinnovate-en-el-marco-de-la-implementacion-del-proyecto-del-centro-de-extension-y-transferencia-tecnologica-cet/>

Centro de Formación en Turismo. (2023a). *Reglamento de organización y funciones del Centro de Formación en turismo - Cenfotur*. <https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/4473468/Texto%20Integrado%20del%20Reglamento%20de%20Organizaci%C3%B3n%20y%20Funciones%20del%20Centro%20de%20Formaci%C3%B3n%20en%20Turismo.pdf?v=1682367566>

Centro de Formación en Turismo. (2023b). *CENFOTUR y STW Innovation Company Limited se unen para fortalecer las capacidades digitales del turismo*. <https://www.gob.pe/institucion/cenfotur/noticias/776738-cenfotur-y-stw-innovation-company-limited-se-unen-para-fortalecer-las-capacidades-digitales-del-turismo>

Chopra, S., & Meindl, P. (2016). *Supply Chain Management: Strategy, Planning, and Operation* (6th ed.). Pearson.

Christensen, C. M. (1997). *The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail*. Harvard Business Review Press.

Cibotti, R. y Sierra, E. (1979). *El sector público en la planificación del desarrollo*. Chile: Siglo XXI. https://www.google.com.pe/books/edition/El_sector_p%C3%ABblico_en_la_planificaci%C3%B3n/lk-rLPnMGtwC?hl=es-419&gbpv=1

Collins, D. (1991). A resource based analysis of global competition: the case of the bearings industry. *Strategic Management Journal*, 12(S1), 49-68. <https://doi.org/10.1002/smj.4250120906>

Comelli, M. L., y Gastaldi, M. R. (2006). La Competitividad como Requerimiento para la Exportación de Servicios de Turismo. *Ciencias Económicas*, 2(5), 97-106. <https://doi.org/10.14409/ce.v2i5.1100>

Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo. (2019). *Texto Integrado del Reglamento de Organización y Funciones de la Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo del 31 de octubre*. <https://media.peru.info/RS2019/Texto-Integrado-del-ROF.pdf>

Congreso de la República del Perú. (2002). *Ley 27806. Por la cual se expide la Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública*. <https://www.minedu.gob.pe/normatividad/leyes/Ley27806.php>

Congreso de la República del Perú. (2009). *Ley 29408 del 2009. Por la cual se expide la Ley general de turismo*. Diario Oficial El Peruano 402743. <https://leyes.congreso.gob.pe/documentos/leyes/29408.pdf>

Congreso de la República del Perú. (2011). *Ley 29773. Por la cual se expide la Ley de protección de datos personales*. Diario Oficial El Peruano 445746. <https://leyes.congreso.gob.pe/documentos/leyes/29408.pdf>

Delgado, C. (2016). *La coordinación interinstitucional en la implementación de la Reforma del Servicio Civil: el proceso de tránsito, en el gobierno nacional, período 2014-2015* [Tesis de maestría, Pontificia Universidad Católica del Perú]. Repositorio institucional de la PUCP. <https://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/20.500.12404/8196>

Drinot, P., y Crabtree, J. (Ed.) (2006). Construcción de nación, racismo y desigualdad: una perspectiva histórica del desarrollo institucional en el Perú. *Construir instituciones: Democracia, desarrollo y desigualdad en el Perú desde 1980* (pp. 11-32). Fondo Editorial de la Pontificia Universidad Católica del Perú.

El Peruano. (2023, 23 de noviembre). Mincetur: Presupuesto 2024 crece en 11 % para impulsar el turismo. *El Peruano*. <https://www.elperuano.pe/noticia/228682-mincetur-presupuesto-2024-crece-en-11-para-impulsar-el-turismo>

El Peruano (2023a, 11 de agosto). Promperú: Más de 37,000 mypes están vinculadas con el turismo. *El Peruano*. <https://www.elperuano.pe/noticia/220367>

Escuela de Gobierno y Políticas Públicas de la PUCP. (2022). Proyecto Final de Innovación. Guía de elaboración del trabajo de investigación. Cuarta edición.

Fernández, A. y López, M. (2019). Evaluación de la atractividad de los beneficios turísticos mediante el Net Promoter Score (NPS). *Journal of Tourism Management*, 31(4), 201-215.

Folleco, C. (2021). *Cómo mejorar la competitividad de las PYMES en Colombia a través de la gamificación y el uso de las ERP*. [Tesis de licenciatura, Universidad Militar Nueva Granada]. Repositorio de la Universidad Militar Nueva Granada. <https://repository.umng.edu.co/server/api/core/bitstreams/ec7f386d-cd4a-44e0-8ef0-9c845848f9f4/content>

Fuller, N. (2009). *Turismo y cultura: entre el entusiasmo y el recelo*. Lima: Pontificia Universidad Católica del Perú, Fondo Editorial.

Fundación CODESPA. (2010). *Manual de Buenas Prácticas en la actividad turística*. <https://www.codespa.org/app/uploads/manual-buenas-practicas-turismo-rural-comunitario.pdf>

Galaz, P. (2016). Estudio sobre la colaboración inter-institucional en procesos de innovación pública. *Revista Estudios de Políticas Públicas*, 2(1), 185–199. <http://dx.doi.org/10.5354/0719-6296.2016.41834>

Gallego, C., y De Pablos, C. (2013). *La gamificación y el enriquecimiento de las prácticas de innovación en la empresa: Un análisis de experiencias*. *Intangible capital*, 9(3), 800-822. <https://doi.org/10.3926/ic.377>

Gobierno del Perú. (1978). Decreto Ley N° 22155. *Por la cual se promulga la Ley Orgánica del Centro de Formación en Turismo*. Diario Oficial El Peruano. <https://www.gob.pe/institucion/cenfotur/informes-publicaciones/4182656-decreto-ley-n-22155>

Gobierno del Perú. (2021a). Ley N° 27867, *Ley Orgánica de Gobiernos Regionales*. <https://www.gob.pe/institucion/regionamazonas-gsru/informes-publicaciones/2075969-ley-n-27867-ley-organica-de-gobiernos-regionales>

Gobierno del Perú. (2021b). Ley N° 27972, *Ley Orgánica de Municipalidades*. <https://www.gob.pe/institucion/munivillaelsalvador/normas-legales/4886882-27972-ley-organica-de-municipalidades>

Gobierno del Perú. (2023a). *Sección Primera del Reglamento de Organización y Funciones del Centro de Formación en Turismo - CENFOTUR*. <https://www.gob.pe/institucion/cenfotur/informes-publicaciones/3888384-seccion-primera-del-reglamento-de-organizacion-y-funciones-rof>

Gobierno del Perú. (2023b). *Plan Estratégico Institucional correspondiente al periodo 2023-2026 del Centro de Formación en Turismo*. <https://www.gob.pe/institucion/cenfotur/informes-publicaciones/5524829-plan-estrategico-institucional-2023-2026>

Gómez, L. y Martínez, J. (2019). Participación del usuario en el diseño de servicios turísticos: Un enfoque innovador. *Journal of Tourism Research*, 25(2), 112-127.

Herrera, S. (2019). Mejora de la calidad de servicio ofrecido en las mypes de hospedaje ubicadas en destinos emergentes del Perú utilizando el Sistema de Aplicación de Buenas Prácticas. *Revista Industrial Data*, 22(1), 77-94.

Holden, A. (2015). *Evolving perspectives on tourism's interaction with nature during the last 40 years*. *Tourism Recreation Research* (pp 133-143).
<https://doi.org/10.1080/02508281.2015.1039332>

Hong, W.C. (2009): Global Competitiveness Measurement for the Tourism Sector. *Current Issues in Tourism*, 12(2), 105-132.

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2020). *Panorama de la economía peruana 1950-2019*.
https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1726/libro.pdf

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2023). *Encuesta Nacional de Hogares (ENAHO) 2022*. <https://datosabiertos.gov.pe/dataset/encuesta-nacional-de-hogares-enaho-2022-instituto-nacional-de-estad%C3%ADstica-e-inform%C3%A1tica-%E2%80%93>

Karlsson, C. (Ed.). (2016). *Research Methods for Operations Management (2a ed.)*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315671420>

Kotler, P. (2000). *Gestión de Mercadeo*. 8° edición. Prentice Hall. Zeithaml, VA, Parasuraman, A.

Latorre, X. (2001). El marketing aplicado a las ONGD: coherencias e incoherencias en relación con la educación para el desarrollo. *Comunicar*, 16, 103-114.
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=15801616>

Marín, S.H. (2019). Mejora de la calidad de servicio ofrecido en las mypes de hospedaje ubicadas en destinos emergentes del Perú utilizando el Sistema de Aplicación de Buenas Prácticas. *Industrial Data*, 22(1), 77-85.
<https://www.redalyc.org/journal/816/81661270005/html/>

Mercedes, M. y Jiménez, A. (2021). *El Índice de Desarrollo de Viajes y Turismo*.
https://cnc.gob.do/ova_doc/indice-de-desarrollo-de-viajes-y-turismo-2021/

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. (2002). *Decreto Supremo N° 005-2002 del 28 de agosto de 2002. Por lo cual se aprueba el Reglamento de Organización y Funciones del Ministerio de Comercio Exterior y Turismo*.
<https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/2011180/ROF%20Mincetur.pdf>

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. (2007). *Manual de Buenas Prácticas Guías de Turismo y Operación Turística. Gestión de servicio.*
https://www.agoturlima.com/images/normas/CALTUR_ManualDeBuenasPracticas.pdf

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. (2009). Perú Turismo Interno. Encuesta Nacional de Viajes de los Residentes (ENVIR).
https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/553343/Per%C3%BA_Turismo_Interno_EN_VIR_evaluacion_2007_2008.pdf?v=1586279253

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. (2012). *La certificación de calidad en el Perú - Avances y oportunidades.*
[https://www2.congreso.gob.pe/sicr/comisiones/2011/com2011comexttur.nsf/pubsfoto/AE2E4F5A82627E6305257982006BD11C/\\$FILE/EXPOSICION_CALTUR_PLAN_CALIDADTURISTICA_PERU.PDF](https://www2.congreso.gob.pe/sicr/comisiones/2011/com2011comexttur.nsf/pubsfoto/AE2E4F5A82627E6305257982006BD11C/$FILE/EXPOSICION_CALTUR_PLAN_CALIDADTURISTICA_PERU.PDF)

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. (2016a). *Plan Estratégico Nacional de Turismo PENTUR 2025.*
https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/31487/22123_PENTUR_Final_JULIO2016.pdf20180706-19116-y07vnb.pdf

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. (2016b). *Resolución Ministerial N.º 113-2016-Mincetur/DM por la cual se publica el Plan Nacional de Calidad Turística CALTUR 2016 - 2025.*
https://transparencia.mincetur.gob.pe/documentos/newweb/Portals/0/transparencia/proyectos%20resoluciones/RM_Nro_113_2016_Caltur_Proyecto.pdf

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. (2018). *Guía para la elaboración del PERTUR.*
https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/208877/GUIA_PERTUR.PDF?v=1539793771

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. (2019a). *Programa Presupuestal 0127.*
https://www.mef.gob.pe/contenidos/presu_public/ppr/prog_presupuestal/articulados/00127_competitividad_destinos_turisticos.pdf

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. (2020a). *Actualización de metas del Plan Estratégico Institucional PEI del Ministerio de Comercio Exterior y Turismo al 2025.*
https://transparencia.mincetur.gob.pe/documentos/newweb/Portals/0/transparencia/RM_058_2020_MINCETUR.pdf

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. (2020b). *Mincetur presenta la primera Ruta de la Competitividad Turística para Mipymes del sector turismo.*

<https://www.gob.pe/institucion/mincetur/noticias/79156-mincetur-presenta-la-primer-a-ruta-de-la-competitividad-turistica-para-mipymes-del-sector-turismo>

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. (2021). *Resolución Ministerial 073-2011-Mincetur/DM. Por la cual se aprueba el Plan Nacional de Calidad Turística - CALTUR*. <https://www.gob.pe/institucion/mincetur/normas-legales/28275-73-2011-mincetur-dm>

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. (2022a). *Diagnóstico de la situación actual de las brechas de infraestructura o de acceso a los servicios de responsabilidad funcional del sector comercio exterior y turismo 2023-2025*. <https://www.gob.pe/institucion/mincetur/informes-publicaciones/2702636-diagnostico-de-la-situacion-actual-de-las-brechas-del-sector-comercio-exterior-y-turismo-2023-2025>

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. (2022b). Plan Estratégico Regional de Turismo Cusco 2019-2025. <https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/2425090/PERTUR%20Cusco%20.pdf?v=1673543161>

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. (2023). *Sistema de Aplicación de Buenas Prácticas*. Calidad Turística. <https://www.calidadturistica.pe/Publico/Registro>

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. (6 de mayo de 2024). *Mincetur actualiza la Política Nacional de Turismo para impulsar el crecimiento y posicionamiento del sector*. Plataforma Digital Única del Estado Peruano. <https://www.gob.pe/institucion/mincetur/noticias/949413-mincetur-actualiza-la-politica-nacional-de-turismo-para-impulsar-el-crecimiento-y-posicionamiento-del-sector>

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. (2024a). *Plan Estratégico Sectorial Multianual del Sector Comercio Exterior y Turismo 2024-2030*. <https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/6134495/5419315-plan-estrategico-sectorial-multianual-pesem-2024-2030-del-sector-comercio-exterior-y-turismo.pdf?v=1712092032>

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. (2024b). Reporte mensual de turismo. Mayo 2024. https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/6480289/5658713-rmt_mayo-2024.pdf?v=1718383876

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. (2024c). *Resolución Ministerial N° 129-2024-MINCETUR*. <https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/6294673/5532777-r-m-n-129-2024.pdf?v=1715029209>

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. (2024d). *Perú: Turismo Receptivo. Encuesta del Turista Extranjero, 2023*. https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/6827521/5907695-peru_turismo_receptivo-2023.pdf

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. (2025a). *Buscamos la Transformación Digital*. <https://www.gob.pe/44155-buscamos-la-transformacion-digital>

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. (2025b). *Sistema de Inteligencia Turística*. https://www.mincetur.gob.pe/centro_de_Informacion/mapa_interactivo/index.html

Ministerio de Economía y Finanzas. (2025b). *Resulta. Indicadores de desempeño de los programas presupuestales*. https://www.mef.gob.pe/es/?option=com_content&language=es-ES&Itemid=100360&view=article&catid=400&id=5053&lang=es-ES

Ministerio de Transportes y Comunicaciones. (2023). *Innovar para conectar: Estrategias y medidas de regulación inteligente para reducir la brecha digital*. <https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/4341442/Innovar%20para%20conectar.pdf>

Moreira de Lima, R. y Bosco Araújo da Costa, J. (2020). Análise dos investimentos públicos para o fomento do turismo no Rio Grande do Norte (2004-2014). *Revista Iberoamericana de Turismo*, 10(1), 145–152. <https://www.seer.ufal.br/index.php/ritur/article/download/9685/7450>

Municipio de Copacabana. (2010). *Manual de Buenas Prácticas en la actividad turística*. <https://www.codespa.org/app/uploads/manual-buenas-practicas-turismo-rural-comunitario.pdf>

Murry, J., Stam, A. y Lastovicka, J. (1996). Paid- Versus Donated-Media Strategies for Public Service Announcement Campaigns. *Public Opinion Quarterly*, 60(1), 1–29. <https://doi.org.ezproxybib.pucp.edu.pe/10.1086/297737>

Nessel, K., Kościółek, S., Wszendybył- Skulska, E., y Kopera, S. (2021). Benefit segmentation in the tourist accommodation market based on eWOM attribute ratings. *Information Technology & Tourism*, 23(2), 265–290. <https://doi.org/10.1007/s40558-021-00200-x>

Norman, D. A. (2013). *The Design of Everyday Things*. Basic Books. <https://dl.icdst.org/pdfs/files4/4bb8d08a9b309df7d86e62ec4056ceef.pdf>

Organización Internacional del Trabajo. (2021). *Hacia una recuperación sostenible del empleo en el sector del turismo en América Latina y el Caribe*. Panorama Laboral En América Latina y Caribe 2021.

https://www.ilo.org/sites/default/files/wcmsp5/groups/public/@americas/@ro-lima/documents/publication/wcms_809290.pdf

Organización Internacional del Trabajo. (2022). *The future of work in the tourism sector: sustainable and safe recovery and decent work in the context of the COVID-19 pandemic*. https://www.ilo.org/sites/default/files/wcmsp5/groups/public/%40ed_dialogue/%40sector/documents/meetingdocument/wcms_840403.pdf

Organización Mundial del Turismo. (2014). *UNWTO Tourism Highlights, 2014 Edition*. UNWTO, Madrid. <https://doi.org/10.18111/9789284416226>

Organización Mundial del Turismo. (2016). *Informe del secretario general. Parte II: Ejecución del programa general de trabajo*. https://pre-webunwto.s3.eu-west-1.amazonaws.com/s3fs-public/2020-03/14%20ce103_05_implementation_general_programme_of_work_rev2_sp.pdf

Organización Mundial del Turismo. (2019). *UNWTO guidelines for institutional strengthening of destination management organizations (DMOs)*. <https://www.unwto.org/doi/pdf/10.18111/9789284420841>

Organización Mundial del Turismo. (2021a). *International Tourism Highlights, 2020 Edition*. UNWTO. <https://doi.org/10.18111/9789284422456>

Organización Mundial del Turismo. (2021b). *The Economic Contribution of Tourism and the Impact of COVID-19, versión preliminar*. UNWTO, Madrid. <https://doi.org/10.18111/9789284423200>

Organización Mundial del Turismo. (2023). *Dashboard de datos turísticos de la OMT [Conjunto de datos]*. World Tourism Organization. <https://www.unwto.org/es/datos-turismo/resultados-turisticos-globales-regionales>

Organización Mundial del Turismo. (2024). *World tourism barometer. January 2024*. https://webunwto.s3.eu-west-1.amazonaws.com/s3fs-public/2024-01/UNWTO_Barom24_01_January_Excerpt.pdf?VersionId=IWu1BaPwtIjt66kRIw9WxM9L.y7h5.d1

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos. (2023). *Estudios Económicos de la OCDE Perú 2023*. OCDE. <https://www.oecd.org/economy/estudios-economicos-de-la-ocde-peru-2023-f67c8432-es.htm>

Osterwalder, A., y Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*. Wiley.
https://vace.uky.edu/sites/vace/files/downloads/9_business_model_generation.pdf

Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., y Berry, L. L. (1988). SERVQUAL: A multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. *Journal of Retailing*, 64(1), 12-40.
https://www.researchgate.net/publication/225083802_SERVQUAL_A_multiple-Item_Scale_for_measuring_consumer_perceptions_of_service_quality

Pine, B. J., y Gilmore, J. H. (1998). *Welcome to the experience economy*. Harvard Business Review, 76(4), 97-105.

Presidencia de la República. (2020). *Decreto de Urgencia N° 076-2020 del 11 de junio del 2020. Por lo cual se dictan medidas complementarias destinadas al financiamiento de la micro y pequeña empresa del sector turismo para la reducción del impacto del COVID-19 y otras medidas*.

<https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/1307665/Decreto%20de%20Urgencia%20N%C2%B0%20076-2020.pdf?v=1600704675>

Presidencia del Consejo de Ministros. (2001). *Reporte de Integridad*.
https://reporteintegridad.servicios.gob.pe/doc/Reporte_ICP_Poder_Ejecutivo_diciembre_2021.pdf

Presidencia del Consejo de Ministros. (2018). *Decreto Supremo N° 029-2018-PCM que aprueba el Reglamento que regula las Políticas Nacionales*.
<https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/1904126/Reglamento-Políticas-Nacionales%20DS%20029-2018-PCM.pdf.pdf?v=1621612438>

PromPerú. (2019). *Perfil del vacacionista nacional 2019*.
<https://www.promperu.gob.pe/turismo/in/archivos/reportespdf/perfil%20del%20vacacionista%20nacional%202019.pdf?zoom=100>

Ries, E. (2011). *The Lean Startup: How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses*. Crown Business.

Rivas, C., Carrillo, B., y Robinson, G. (2022). Measuring the competitiveness of tourism companies in Peru. *Revista Venezolana de Gerencia*, 27(7), 203-219.
<http://hdl.handle.net/10757/660253>

Rodríguez, C. y García, E. (2017). Innovación en la gestión de servicios turísticos: El papel de las mesas de calidad. *Tourism Management Review*, 14(1), 78-92.

Rubio, L., y Baz, V. (2015). *El poder de la competitividad*. México DF: Fondo Cultura Económica

Semprun, N. (2019). Marketing en el sector público, una alternativa para los servicios provistos por el Estado. *Revista CIES*, 10(2), 200-216.

Sistema Electrónico de Contrataciones del Estado. (2022, 30 de marzo). *Bases Estándar de Licitación Pública para la contratación de bienes - Licitación Pública N° 001-2022-CENFOTUR*.
<https://prod1.seace.gob.pe/SeaceWeb-PRO/SdescargarArchivoAlfresco?fileCode=c5fe6bdd-a5ad-4cb0-ba74-3f9ad9979f46>

Sociedad de Comercio Exterior del Perú. (2024). Desempeño y Competitividad Turística en el Perú. Resultados en 2023. COMEX.
[/https://www.comexperu.org.pe/upload/articles/reportes/boletin-turismo-039.pdf](https://www.comexperu.org.pe/upload/articles/reportes/boletin-turismo-039.pdf)

Solha, K. T. (2006). Política de turismo: desenvolvimiento e implementação. *Planejamento turístico*. Barueri, SP: Manole, 89-100.

Sorrentino, M., Sicilia, M., y Howlett, M. (2018). Understanding co-production as a new public governance tool. *Policy and Society*, 37(3), 277–293.
<https://doi.org/10.1080/14494035.2018.1521676>

Stsepanets, A. (2023). Gestión de proyectos. ¿Qué es el alcance de un proyecto y por qué es tan importante?. <https://blog.ganttpro.com/es/alcance-del-proyecto/>

Teixes, F. (2015). Gamificación: fundamentos y aplicaciones. Editorial UOC.
<https://www.scribd.com/document/361438024/Gamificacion-Fundamentos-y-Aplicaciones>

Toca Torres, C. (2013). El marketing al servicio de las organizaciones del tercer sector. *Estudios Gerenciales*, 29(129), 386–395.
<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0123592314000758>

Universidad Estatal de Milagro. (2019). *Desarrollo de Turismo Sostenible*.
https://sga.unemi.edu.ec/media/recursotema/Documento_2021929154558.pdf

World Economic Forum. (2021). *Travel and Tourism Development Index 2021. Rebuilding for a Sustainable and Resilient Future*. WEF.
https://www3.weforum.org/docs/WEF_Travel_Tourism_Development_2021.pdf

World Economic Forum. (2024). *Travel and Tourism Development Index 2024*. WEF
https://www3.weforum.org/docs/WEF_Travel_and_Tourism_Development_Index_2024.pdf

Zeithaml, V. (1988). Consumer perceptions of price, quality, and value: A means–end model and synthesis of evidence. *Journal of Marketing*, 52(3), 2–22.
<https://doi.org/10.1177/002224298805200302>



ANEXOS

Anexo 1: Descripción de los tres problemas públicos que ha identificado en la etapa 1 y cuál de ellos ha sido seleccionado

Problema público	Descripción	Elección
Bajo nivel de inversión en infraestructura turística pública en el Perú	De acuerdo con el Diagnóstico de la Situación Actual de las Brechas de Infraestructura de Responsabilidad Funcional del Mincetur (2022a), 472 recursos turísticos, equivalentes al 9% del total, carecen de servicios turísticos públicos adecuados. Además, en los últimos 10 años, la inversión en infraestructura turística solo logró reducir esta brecha en un 4%. Esta situación impacta negativamente tanto a los turistas como a las comunidades que dependen del turismo como su principal fuente de ingresos.	
Baja diversificación de los productos turísticos del Perú	Según las estadísticas del Mincetur de 2019, el 49% de los turistas extranjeros que visitaron Perú eligieron Cusco como destino, mientras que solo el 15% visitó Puno, el 14% Ica y el 4% La Libertad. Esto refleja una marcada concentración en una sola región; en este contexto, el turismo receptivo en Perú depende en gran medida de Cusco. Esta situación perjudica a otras regiones, que ven limitadas sus oportunidades para atraer y recibir un mayor flujo de turistas.	
Baja competitividad de los prestadores de servicios turísticos	El Índice de Desarrollo de Viajes y Turismo del World Economic Forum (WEF, 2021) colocó a Perú en la posición 65 de 117 países, situándose en el tercer cuartil de menor desempeño a nivel global en cuanto al desarrollo y competitividad del sector turístico. En América del Sur, Perú ocupa el sexto lugar de 12, lo que lo mantiene alejado de los primeros puestos en la región. Además, según la Sociedad de Comercio Exterior del Perú (Comex, 2022), los servicios turísticos en las diferentes regiones del país presentan una calidad desigual. En este sentido, investigaciones como las de Rivas, Carrillo y Robinson (2022, p. 216) destacan la necesidad de mejorar la competitividad de las empresas proveedoras de servicios turísticos, considerando la calidad como un factor clave.	X

Anexo 2: Guía de entrevista a entidades gubernamentales

Tema de la entrevista: Perspectivas sobre el Sistema de Aplicación de Buenas Prácticas (SABP)

Objetivos de la entrevista:

- Obtener una visión integral de la implementación y gestión del SABP.
- Identificar los desafíos enfrentados y las mejoras necesarias.
- Validar las estrategias de innovación propuestas.
- Evaluar el impacto del SABP en el sector turismo.

Pauta

- Fecha: Coordinar con los entrevistados para realizar la entrevista antes del 10 de diciembre.
- Hora de inicio: Coordinación previa con el entrevistado.
- Lugar: Entrevista virtual mediante Zoom
- Entrevistador: Miembros del grupo.
- Presentación: Muy buenos días/ tardes/ noches, me llamo XXX y somos maestrandos de la Escuela de Gobierno y Políticas Públicas de la PUCP. Junto a mi grupo, estamos desarrollando una investigación sobre el alcance del servicio Sistema de Aplicación de Buenas Prácticas en el Perú desarrollado por el Cenfutur entre los años 2020 a 2023. Le agradecemos por brindarnos un espacio de su tiempo para responder algunas preguntas sobre esta investigación.
- Toda la información brindada solo será utilizada para fines del estudio, dado que está normado bajo la Ley N° 29733 de la protección de datos. Hecha esta aclaración, ¿usted nos daría permiso de grabar la entrevista?
- Muchas gracias. Comencemos con la entrevista.

Tópicos	Preguntas
Preguntas generales	1) ¿Cuál es su rol en el desarrollo y gestión del SABP?
Desarrollo y difusión del SABP	2) ¿Cuáles son los principales retos del SABP? 2.1) ¿Cómo se han asegurado que los beneficios del SABP respondan adecuadamente a las necesidades de las empresas turísticas? 2.2) ¿Qué estrategias se utilizaron para difundir el SABP entre las empresas del sector turismo?
Colaboración interinstitucional	3) ¿Qué entidades públicas y privadas están involucradas en el SABP? ¿Cómo se da la coordinación, ven espacios de mejora?
Evaluación y adaptación de beneficios	4) ¿Cuáles han sido los resultados más destacados del SABP hasta la fecha? (si no sale el tema en la 3)
Impacto y mejoras	5) ¿Qué cambios se están considerando para mejorar el programa en el futuro?
Interfaz del usuario	6) ¿Cómo evalúan la funcionalidad y la facilidad de uso de los elementos de la aplicación SmarTur Benefits? 7) ¿Creen que la información está presentada de manera que facilite la comprensión y uso por parte de los usuarios?
Experiencia con la propuesta	8) ¿Qué mejoras recomendarían para optimizar su funcionalidad o diseño? 9) ¿Qué características adicionales consideran necesarias para que la aplicación cumpla mejor con los objetivos del SABP?

	<p>10) Si incrementa la cantidad de usuarios del SABP, ¿tienen las capacidades operativas para atender esa demanda? ¿Cómo lo gestionan? (* desde la etapa 1, sin aprobar, ¿ya pueden acceder a los beneficios?</p>
--	--



Anexo 3: Entrevista a usuarios (empresas)

Tema de la entrevista: Experiencia sobre el SABP

Objetivos de la entrevista:

- Identificar la experiencia de su participación con el SABP
- Identificar la existencia de deficiencias
- Validar el desafío de innovación propuesto
- Validar la alternativa de innovación

Pauta

- Fecha: Cada miembro coordinará con su participante, pero se realizará hasta el 31 de diciembre de 2024.
- Hora de inicio: Coordinación previa con su entrevistado
- Lugar: Entrevista virtual mediante Zoom
- Entrevistador: Cada miembro del grupo.
- Presentación: Muy buenos días/ tarde/ noche, me llamo XXX y somos maestrandos de la Escuela de Gobierno y Políticas Públicas de la PUCP. Junto a mi grupo, estamos desarrollando una investigación sobre ¿Cómo podemos adaptar los beneficios del SABP a las necesidades particulares y conjuntas de sus usuarios para mejorar el alcance de este servicio desarrollado por el Cenfutur en el Perú? Le agradecemos por brindarnos un espacio de su tiempo para responder algunas preguntas sobre esta investigación.
- Toda la información brindada solo será utilizada para fines del estudio, dado que está normado bajo la Ley N° 29733 de la protección de datos. Hecha esta aclaración, ¿usted nos daría permiso de grabar la entrevista?
- Muchas gracias. Comencemos con la entrevista.

Tópicos	Preguntas
Preguntas generales	1) ¿Cuál es el cargo que tiene en la empresa?
Difusión del SABP	2) ¿Cómo se enteró del SABP? 3) ¿Cómo fue el proceso de postulación?
Capacidad operativa	4) ¿Ha recibido asistencia técnica o visita de algún funcionario en cada fase del proceso del SABP?
Participación interinstitucional	5) Durante su participación en el SABP, ¿con qué entidades públicas o privadas tuvo contacto directo?
Adaptación dinámica de los beneficios del SABP	6) ¿Cuáles fueron los resultados en sus servicios tras su participación en el SABP? 7) ¿Considera que los beneficios del SABP están alineados a sus necesidades como empresa?
Tópicos	Preguntas

Beneficios	<p>8) ¿Cómo ha beneficiado a su empresa la participación en el SABP en términos de crecimiento y reconocimiento?</p> <p>9) ¿Qué beneficios agregaría?</p> <p>10) ¿Cómo evalúa la calidad y la relevancia de las capacitaciones y recursos?</p>
NPS	<p>11) ¿Recomendaría a otras empresas participar del SABP? ¿Por qué?</p>
Interfaz del usuario	<p>12) ¿Cómo evalúa los elementos de la app (menú, botones)?</p> <p>13) ¿Los textos y gráficos son entendibles?</p>
Experiencia con la propuesta	<p>14) ¿Cómo puede identificar si la aplicación satisface sus necesidades y expectativas?</p> <p>15) ¿Qué sugerencias tiene para mejorar la aplicación?</p>



Anexo 4: Programa "Sistema Integral de Calidad Turística en Destinos - SICTED"

Elementos	Subelementos
<p>Descripción de la experiencia: Programa "Sistema Integral de Calidad Turística en Destinos - SICTED"³</p>	<p>Objetivos de la experiencia</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Crear una estructura permanente de gestión e impulso de la calidad una red de destinos (Mesa de calidad de destino). 2. Aplicar unos estándares básicos de calidad comunes a todas las empresas y servicios turísticos, y unos específicos dependientes del subsector correspondiente. 3. Reconocer el esfuerzo de los participantes en el proyecto a través de los distintivos de "Compromiso de Calidad Turística".
	<p>Alcance de la experiencia (nacional, regional, local)</p> <p>Regional, a nivel de comunidades autónomas.</p> <p>Las comunidades autónomas se han ido sumando paulatinamente a la implantación del SICTED en sus territorios, de forma que ejercen el liderazgo, promocionan el proyecto, y dedican recursos. Illes Balears, Andalucía, Región de Murcia, País Vasco, Diputación de Girona, de Pontevedra, de Badajoz participan activamente desde hace años, y las últimas en sumarse, Comunitat Valenciana y Canarias.</p>
	<p>Público objetivo de la experiencia</p> <p>Empresas de servicios turísticos que están en contacto con el turista y al interactuar con él hacen que este se lleve consigo una experiencia turística de mayor o menor calidad</p>
	<p>Periodo de implementación de la experiencia</p> <p>Desde el año 2000 hasta la actualidad.</p>
	<p>Rol de las entidades encargadas de su implementación</p> <ul style="list-style-type: none"> • Secretaría de Estado de Turismo: es la propietaria de la metodología, dirige y coordina el proyecto a nivel nacional y otorga las distinciones a las empresas/servicios turísticos que superen el proceso. • Federación Española de Municipios y Provincias (FEMP): proporciona apoyo y soporte al proyecto. Otras Administraciones: las Comunidades Autónomas y las Diputaciones Provinciales pueden apoyar y promover el proyecto en su respectivo ámbito territorial. • Gestor SICTED: es la pieza fundamental en la gestión del proyecto. Es el responsable de coordinar las acciones que se desarrollen en cada uno de los destinos que forman parte de la red SICTED. Asesores y formadores: profesionales que imparten los módulos formativos y que proporcionan a las empresas y servicios turísticos la asistencia necesaria para implantar los manuales de buenas prácticas.
<p>Aspectos que aborda el desafío de innovación (indique componentes específicos)</p>	<p>El SICTED es un conjunto de buenas prácticas voluntarias que aplican más de 35 oficios del sector turístico; tanto los tradicionalmente turísticos (por ejemplo, hoteles, restaurantes y museos), como los que interactúan directamente con el turista sin llegar a ser oficios turísticos (por ejemplo, policías y taxis).</p>
<p>Razones por las que se indica que es una innovación</p>	<p>El SICTED surge de la necesidad de dar una solución capaz de gestionar íntegramente la calidad en un destino turístico. Este enfoque implica que no sólo se aborda la calidad para un oficio o una empresa en concreto, sino para todos los servicios que se ofrecen en un destino turístico. Se basa en el concepto de itinerario de consumo en el que un mismo turista es atendido por los profesionales de distintos oficios, debiendo percibir un</p>

³ <https://www.calidadendestino.es/>

Elementos	Subelementos
	nivel de atención equilibrado en el destino turístico.
Resultados alcanzados con la implementación de la experiencia	<p>La versatilidad del modelo le ha permitido adaptarse a las nuevas circunstancias. A diferencia de épocas anteriores, la mayor parte de los destinos que se han incorporado en los últimos años, lo han hecho sin ayudas externas, únicamente con sus medios propios, mientras que otros han contado con el apoyo y asistencia de sus administraciones autonómicas o provinciales.</p> <p>A pesar de las variaciones cíclicas económicas, el SICTED sigue creciendo, gracias a su fórmula sencilla y directa. SICTED solo es posible gracias a la colaboración entre el sector empresarial y la Administración, incluidos los distintos niveles de la Administración Pública española: estatal, autonómica y local.</p> <p>Los participantes en SICTED han experimentado sus bondades y reclaman un siguiente paso para poder continuar trabajando. Así se comienza una nueva fase de renovación. A lo largo de los últimos años se han revisado los manuales de buenas prácticas, haciéndolos más ágiles y más adaptables a cada una de las empresas y servicios participantes, se ha actualizado y renovado el catálogo formativo SICTED y se han incorporado nuevos requisitos que van más allá de la calidad, incorporando nuevos aspectos relacionados con la accesibilidad y la sostenibilidad turística, así como la innovación.</p>
Dificultades identificadas	<p>A pesar de las variaciones cíclicas económicas, el SICTED sigue creciendo, gracias a su fórmula sencilla y directa. SICTED sólo es posible gracias a la colaboración entre el sector empresarial y la Administración, incluidos los distintos niveles de la Administración Pública española: estatal, autonómica y local.</p>



Anexo 5: El sello francés de calidad **Qualité Tourisme**

Elementos	Subelementos
<p>Descripción de la experiencia: <i>El sello francés de calidad Qualité Tourisme</i>⁴</p>	<p>Objetivos de la experiencia Mejorar la calidad de los servicios en el sector turístico y servir mejor a los turistas.</p>
	<p>Alcance de la experiencia (nacional, regional, local) A nivel nacional, este sello es otorgado por el Estado francés a establecimientos turísticos que cumplen con estándares exigentes en términos de servicio al cliente y ofertas.</p>
	<p>Público objetivo de la experiencia El sello está destinado a toda la cadena del sector turístico, incluidos alojamientos, restaurantes, atracciones turísticas, actividades deportivas y de ocio y oficinas de turismo, abarcando tanto lugares conocidos como singulares, grandes grupos internacionales y pequeños establecimientos independientes.</p>
	<p>Periodo de implementación de la experiencia El sello Qualité Tourisme se implementó en Francia en enero de 2011, y posteriormente fue renovado en 2014 y 2018. Hasta la actualidad está en funcionamiento.</p>
	<p>Rol de las entidades encargadas de su implementación Las entidades responsables de la implantación del sello Qualité Tourisme en Francia son el Estado y los profesionales del sector turístico.</p>
<p>Aspectos que aborda el desafío de innovación (indique componentes específicos)</p>	<p>De manera integral porque al obtener el sello, las empresas del sector turismo se comprometen a seguir estos estándares de calidad, lo que les permite ofrecer una excelente acogida a los turistas y mejorar la experiencia de estos durante su estancia en Francia.</p>
<p>Razones por las que se indica que es una innovación</p>	<p>Se trata de un enfoque innovador para el control de calidad en la industria del turismo, ya que garantiza que los establecimientos mantengan altos estándares de servicio y satisfacción del cliente.</p>
<p>Resultados alcanzados con la implementación de la experiencia</p>	<p>En el público objetivo: el sello ha contribuido a mejorar la calidad de los servicios turísticos y la acogida de los turistas en Francia, garantizando un alto nivel de calidad y de servicio a los turistas.</p>
	<p>En la entidad pública: el sello también ha ayudado a promover la adopción de certificaciones de calidad por parte de entidades públicas, asegurando que los establecimientos mantengan altos estándares de servicio y satisfacción del cliente en el tiempo.</p>
<p>Dificultades identificadas</p>	<p>Las dificultades identificadas en la implementación del sello Qualité Tourisme pueden incluir desafíos relacionados con la gestión del crecimiento turístico, la sostenibilidad ambiental y la calidad del servicio.</p>

⁴ <https://www.france.fr/es/preparate/el-sello-frances-de-calidad>

Anexo 6: Programa "Q – CALIDAD TURÍSTICA"

Elementos	Subelementos
Descripción de la experiencia: Programa "Q – Calidad Turística" ⁵	Objetivos de la experiencia Reconocer a los establecimientos turísticos que han implementado programas de gestión de turismo sostenible y calidad para ofrecer al turista servicios de primer nivel en el Distrito Metropolitano de Quito.
	Alcance de la experiencia (nacional, regional, local) Local - Quito, Ecuador
	Público objetivo de la experiencia Empresas de alimentos y bebidas, huaca patrimonial, alojamiento, operación e intermediación turística, recreación, diversión y esparcimiento, transporte turístico.
	Periodo de implementación de la experiencia: 1 año <ul style="list-style-type: none"> • Designación del equipo: designación de un Auditor Interno y otro personal operativo que realizará el seguimiento de norma técnica en el establecimiento. • Capacitación: la capacitación incluye la formación para auditores internos y charlas técnicas. • Verificación: se realizará la visita técnica al establecimiento participante en la que debe cumplir con la Norma de Calidad Turística. Un establecimiento obtiene el reconocimiento Distintivo Q a la Calidad Turística cuando recibe por parte de Quito Turismo, un certificado y una placa de reconocimiento.
	Rol de las entidades encargadas de su implementación Distrito Metropolitano de Quito.
Aspectos que aborda el desafío de innovación (indique componentes específicos)	Es implementado a nivel local y no requiere de un Ministerio para implementarlo. Son autónomos para promover el trabajo de mejora continua de los empresarios turísticos.
Razones por las que se indica que es una innovación	Involucra mejora continua mediante uso de las herramientas de TI implementadas por agentes turísticos y no requiere una gestión nacional, sino el mismo distrito lo implementó de manera independiente para gestionar su imagen turística como distrito.
Resultados alcanzados con la implementación de la experiencia	En el público objetivo: tener un reconocimiento por haber aprobado por lo menos el 80% de los parámetros verificados. En la entidad pública: mejorar el nivel de competitividad y entrega del servicio ofertado a los turistas que le da una imagen de valor a la marca Chile.
Dificultades identificadas	Participación continua de empresas, conocimiento de existencia del programa.

⁵ <https://www.quito-turismo.gob.ec/calidad-turistica/#:~:text=El%20programa%20de%20calidad%20tur%C3%ADstica,est%C3%A1ndares%20t%C3%A9cnicos%2C%20medibles%20y%20objetivos.>