

|PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

ESCUELA DE POSGRADO



Planeamiento Estratégico Sector Turismo Región Junín

TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE MAGÍSTER EN

ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA DE EMPRESAS

OTORGADO POR LA

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

PRESENTADA POR

Jaime Eladio Coronel Orihuela

Karina Lizbeth Mallqui Meza

Noel Antonio Meza Pérez

Asesor: Víctor Miranda Arica

Santiago de Surco, noviembre 2017

Agradecimientos

Agradecemos a nuestros profesores y en especial a nuestro asesor Víctor Miranda Arica por su acompañamiento profesional en todo este trayecto.

Dedicatorias

El presente trabajo lo dedico a mi familia ya que todo lo que realizo, es exclusivamente para poder verlos sonreír.

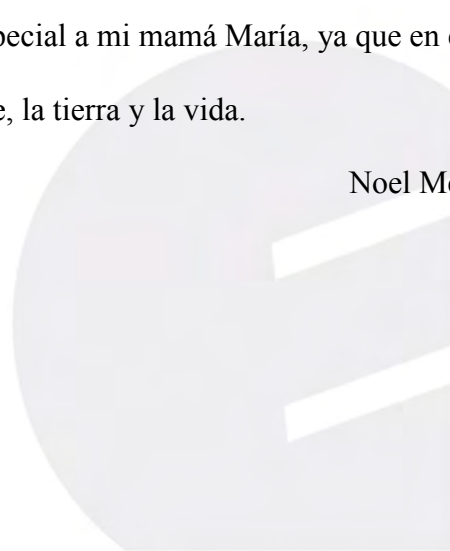
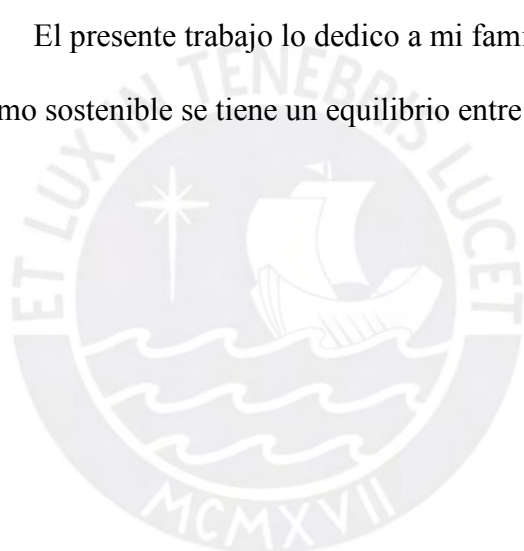
Jaime Coronel

El presente trabajo lo dedico a mi mamita Aquila, quien deseó que nuestro distrito San Agustín de Cajas tenga un potencial turístico y exportador.

Karina Mallqui

El presente trabajo lo dedico a mi familia, en especial a mi mamá María, ya que en el turismo sostenible se tiene un equilibrio entre el hombre, la tierra y la vida.

Noel Meza



Resumen Ejecutivo

La visita al Perú de turistas internacionales se viene dando en forma creciente desde hace un quinquenio, por esta razón el turismo está considerado en el Plan Bicentenario del Perú al 2021 y requiere la participación e involucramiento del sector público y sector privado, lo que permitirá su desarrollo competitivo.

La región Junín ha mostrado un incremento de 30,035 arribos el año 2016 comparado con el año 2015 y ha venido teniendo un incremento de visitantes nacionales, siendo las razones su ubicación estratégica en la zona central del país, cuenta con sierra y selva, su cercanía con la capital, clima variado, un nutrido calendario de actividades folklóricas, costumbres y tradiciones, logrando tener ventajas competitivas frente a las otras regiones y representa una importante opción de visita para el turista nacional en cualquier época del año.

Este Plan Estratégico del sector turismo en la región Junín, tiene un gran reto para ser una alternativa de desarrollo, que beneficie a la población al generar fuentes de empleo y contribuya a la economía regional; para tal efecto se ha planteado tres objetivos a largo plazo analizados en base a los recursos que se tiene actualmente. El turismo en la región Junín, cuenta con los elementos claves para su sostenibilidad, cabe indicar que la visión contempla ser la segunda región de acogida de turistas internos así como estar entre los diez primeros lugares de destino de turismo internacional, esto hará posible que se mejore todos los servicios que ofrece los diversos agentes turísticos de la región.

Para ello se requiere la consecución de los planes vigentes, fomentar la conciencia turística, dar prioridad a este sector por parte de los gobiernos y al esfuerzo mancomunado de la sociedad civil, en aras de lograr que este sector constituya un eje de aporte al PBI, generación de empleo y el crecimiento económico de la región Junín.

Abstract

The visit to Peru of international tourists has been increasing with a growing trend for a five-year period, for this reason tourism in Peru is considered in the Bicentennial Plan of Peru to 2021. But it requires, unlike other activities and / or sectors, the participation and involvement in its management by the public sector and the private sector for its competitive development.

With respect to the above, the Junín region has shown an increase of 30,035 arrivals in 2016 compared to 2015. The trend in the Junín region has been having a prolonged increase of national visitors. Its strategic location in the Junín region with mountains and jungle allows comparative advantages over other regions; since it counts on a variable climate according to the different places.

The Strategic Plan of the tourism sector has a great challenge to be able to realize that the sector is an alternative of development that benefits to the population and is a motor of the regional economy. Having shaped the vision, mission and values of the tourism sector of the Junín region, there are key elements for this sector to develop in a sustainable way, have an adequate compass of where you want to arrive in 2022 and determine the different long-term objectives to be achieved.

It is projected to be the first region to host domestic tourists as well as to be among the top ten destinations of international tourism, this will make it possible to improve all the services offered by the various tourist agents in the region.

To achieve this, it is necessary to achieve the current plans, promote tourism awareness, give priority to this sector by governments and the joint effort of civil society, in order to ensure that this sector is an axis of contribution to the GDP, employment generation and economic growth in the Junín region.

Tabla de Contenidos

Lista de Tablas	vii
Lista de Figuras.....	xi
El Proceso Estratégico: Una Visión General	xiii
Capítulo I: Situación General del Turismo de la región Junín	1
1.1. Situación General	1
1.2. Conclusiones	16
Capítulo II: Visión, Misión, Valores, y Código de Ética	19
2.1. Antecedentes	19
2.2. Visión	19
2.4. Valores	19
2.5. Código de Ética	20
2.6. Conclusiones	21
Capítulo III: Evaluación Externa.....	22
3.1. Análisis Tridimensionales de Las Naciones	22
3.1.1 Intereses nacionales: Matriz de intereses nacionales (MIN)	22
3.1.2. Potencial nacional.....	24
3.1.3. Principios cardinales.....	28
3.2 Análisis Competitivo del País	29
3.2.1 Condiciones de los factores	29
3.2.2 Condiciones de la demanda	31
3.2.3 Estrategia, estructura, y rivalidad de las empresas	32
3.2.4 Sectores relacionados y de apoyo	33
3.2.5 Influencia del análisis en la organización.....	34
3.3 Análisis del Entorno PESTE	34

3.3.1 Fuerzas políticas, gubernamentales, y legales (P)	34
3.3.2 Fuerzas económicas y financieras (E)	36
3.3.3 Fuerzas sociales, culturales, y demográficas (S)	39
3.3.4 Fuerzas tecnológicas y científicas (T)	41
3.3.5 Fuerzas ecológicas y ambientales (E).....	43
3.4 Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE).	44
3.5. El Sector Turismo de la Región Junín y sus Competidores	44
3.5.1 Poder de negociación de los proveedores.....	45
3.5.2 Poder de negociación de los compradores.....	45
3.5.3 Amenaza de los sustitutos	49
3.5.4 Amenaza de los entrantes	49
3.5.5 Rivalidad de los competidores.....	49
3.6 Matriz Perfil Competitivo (MPC) y Matriz Perfil Referencial (MPR)	50
3.6.1. Matriz Perfil Competitivo (MPC)	50
3.6.2 Matriz Perfil Referencial (MPR)	54
3.7 Conclusiones	56
Capítulo IV: Evaluación Interna.....	58
4.1. Análisis Interno AMOFHIT	58
4.1.1 Administración y gerencia (A)	59
4.1.2 Marketing y ventas (M)	62
4.1.3 Operaciones y logística. Infraestructura (O)	69
4.1.4 Finanzas y contabilidad (F)	71
4.1.5 Recursos humanos (H)	97
4.1.6 Sistemas de información y comunicaciones (I).....	99
4.1.7 Tecnología e investigación y desarrollo (T).....	100

4.2. Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI).....	101
4.3. Conclusiones	102
Capítulo V: Intereses de del Sector Turismo en la Región Junín y Objetivos de	
Largo Plazo	103
5.1. Intereses del Sector Turismo en la Región Junín	103
5.2. Potencial del Sector Turismo de la Región Junín	104
5.3. Principios Cardinales	106
5.4. Matriz de Intereses Organizacionales del Sector Turismo en Región Junín (MIO) ..	107
5.5. Objetivos de Largo Plazo	107
5.6 Conclusiones	107
Capítulo VI: El Proceso Estratégico	110
6.1 Matriz Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA)	110
6.2 Matriz Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA)	110
6.3 Matriz Boston Consulting Group (MBCG).....	114
6.4 Matriz Interna Externa (MIE)	115
6.5 Matriz Gran Estrategia (MGE).....	117
6.6 Matriz de Decisión Estratégica (MDE).....	117
6.7 Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE).....	120
6.8 Matriz de Rumelt (MR).....	120
6.9 Matriz de Ética (ME)	120
6.10 Estrategias Retenidas y de Contingencia	124
6.11 Matriz de Estrategias Versus Objetivos de Largo Plazo	125
6.12 Matriz de Posibilidades de los Competidores	125
6.13 Conclusiones	125
Capítulo VII: Implementación Estratégica	130

7.1 Objetivos de Corto Plazo (OCP).....	130
7.2 Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo	133
7.3 Política de Cada Estrategia.....	133
7.4 Estructura del Sector Turismo en la Región Junín.....	134
7.5 Recursos Humanos y Motivación	135
7.6 Medio Ambiente, Ecología, y Responsabilidad Social.....	136
7.7 Gestión del Cambio.....	138
7.8 Conclusiones	140
Capítulo VIII: Evaluación Estratégica	141
8.1 Perspectivas de Control.....	141
8.1.1 Aprendizaje interno.....	141
8.1.2 Procesos	142
8.1.3 Clientes.....	142
8.1.4 Financiera.....	142
8.2 Tablero de Control Balanceado (Balanced Scorecard).....	142
8.3 Conclusiones	143
Capítulo IX: Competitividad del Sector Turismo en la Región Junín.....	145
9.1 Análisis Competitivo del Sector Turismo de la Región Junín	147
9.2 Identificación de las Ventajas Competitivas del Sector Turismo de la Región Junín	147
9.3 Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres del Sector Turismo de la Región Junín	149
9.4 Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres en la Región Junín	150
9.5 Conclusiones	150

Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones.....	151
10.1 Plan Estratégico Integral	151
10.2 Conclusiones Finales.....	151
10.3 Recomendaciones Finales	153
10.4 Futuro del Sector	155
Referencias.....	158
Apéndice A: Entrevista a Elsa Marleni Hidalgo Olivera de la Dirección Regional de Comercio Exterior y Turismo – DIRCETUR Junín	164
Apéndice B: Entrevista a la gerente de la Agencia de Viajes y Turismo Travesías Tours.Com.....	166
Apéndice C: Entrevista a Propietario Textil Tahuantinsuyo Distrito Hualhuas.....	168
Apéndice D: Entrevista al CPC Héctor Raúl Pérez Galarza de la Dirección Regional de Comercio Exterior y Turismo – DIRCETUR Junín	170
Apéndice E: Entrevista a la Lic. Gregoria Flores Loaiza de la Dirección Regional de Comercio Exterior y Turismo – DIRCETUR Junín	172
Apéndice F: Entrevista a la Lic. Mary Luz Yangali Vargas del Área de Turismo de la Municipalidad Provincial de Huancayo – Junín	174
Apéndice G: Encuesta a Empleados de Hoteles	176
Apéndice H: Encuesta a Empleados de Restaurantes	177
Apéndice I: Encuesta a Empleados de Agencias de Turismo	178
Apéndice J: Encuesta a Taxistas	179
Apéndice K: Encuesta a Choferes de Microbús de Turistas.....	180
Apéndice L: Encuesta a Artesanos	181
Apéndice M: Encuesta a Empleados de Discotecas	182

Lista de Tablas

Tabla 1 <i>Perú: Llegada Mensual de Turistas Internacionales</i>	2
Tabla 2 <i>Arribo de Visitantes Nacionales a Establecimientos de Hospedaje, según Región</i> ...	3
Tabla 3 <i>Arribo de Visitantes Internacionales a Establecimientos de Hospedaje, según Región</i>	4
Tabla 4 <i>Población Estimada de Junín al Año 2016</i>	10
Tabla 5 <i>Gasto Público por Alumno Educación Básica Regular, de Principales Ciudades (Soles)</i>	12
Tabla 6 <i>Porcentaje Mujeres y Hombres con Seguro de EsSalud (Junín)</i>	13
Tabla 7 <i>Porcentaje Mujeres y Hombres con Sistema Integral de Salud SIS (Junín)</i>	13
Tabla 8 <i>Tasa de Denuncias de Faltas, en Junín 2008 – 2015 (Por cada 10,000 Habitantes)</i>	14
Tabla 9 <i>Junín: Valor Agregado Bruto por Años, según Actividades Económicas Valores a Precios Constantes de 2017 (Miles de Nuevos Soles)</i>	15
Tabla 10 <i>Número de Establecimientos de Hospedaje, de la Región Junín</i>	15
Tabla 11 <i>Matriz de Interés Nacionales (MIN)</i>	25
Tabla 12 <i>Características del Vacacionista Nacional</i>	31
Tabla 13 <i>El Vacacionista Extranjero</i>	32
Tabla 14 <i>Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE)</i>	46
Tabla 15 <i>Categoría de los Hoteles y Hostal de la Región Junín</i>	48
Tabla 16 <i>Guías de Turismo Región Junín</i>	48
Tabla 17 <i>Principales Lugares Visitados en el Perú por los Turistas Extranjeros</i>	50
Tabla 18 <i>La Matriz de Perfil Competitivo del Sector Turismo de La Región Junín</i>	55
Tabla 19 <i>La Matriz Perfil Referencial del Sector Turismo de la Región Junín</i>	56
Tabla 20 <i>Productos Turísticos de Acuerdo a Provincias de la Región Junín</i>	63

Tabla 21	<i>Principales Atractivos Turísticos en la Región Junín</i>	64
Tabla 22	<i>Movimiento General de Pasajeros en los Aeropuerto Jauja</i>	65
Tabla 23	<i>Agencias de Viajes y Turismo Junín</i>	69
Tabla 24	<i>Flujo Turístico de Fiestas Patrias 2017</i>	70
Tabla 25	<i>Presupuesto de la Republica General para la Región Junín</i>	72
Tabla 26	<i>Presupuesto para el Turismo en la Región Junín</i>	73
Tabla 27	<i>Gastos del Turista Nacional y el que Visita la Región Junín</i>	75
Tabla 28	<i>Arribos Nacionales y Extranjeros a la Región Junín Proyectados al Año 2022</i>	76
Tabla 29	<i>Gasto del Turista en la Región Junín Considerando la Cantidad de Arribos Nacionales y Extranjeros del año 2016</i>	78
Tabla 30	<i>Gasto para el Turista en la Región Junín Considerando la Cantidad De Arribos Nacionales y Extranjeros Proyectados al Año 2017</i>	79
Tabla 31	<i>Gasto para el Turista en la Región Junín Considerando la Cantidad de Arribos Nacionales y Extranjeros Proyectados al año 2018</i>	80
Tabla 32	<i>Gasto para el Turista en la Región Junín Considerando la Cantidad de Arribos Nacionales y Extranjeros Proyectados al año 2019</i>	81
Tabla 33	<i>Gasto para el Turista en la Región Junín Considerando la Cantidad de Arribos Nacionales y Extranjeros Proyectados al Año 2020</i>	82
Tabla 34	<i>Gasto para el Turista en la Región Junín Considerando la Cantidad de Arribos Nacionales y Extranjeros Proyectados al año 2021</i>	83
Tabla 35	<i>Gasto para el Turista en la Región Junín Considerando la Cantidad de Arribos Nacionales y Extranjeros Proyectados al Año 2022</i>	84
Tabla 36	<i>Empleos Directos e Indirectos Generados por el Turismo en la Región Junín</i>	86
Tabla 37	<i>Cálculo Factor de Utilidad para el Turismo de la Región Junín</i>	86
Tabla 38	<i>Valor Agregado Bruto del Turismo en la Región Junín año 2016</i>	87

Tabla 39	<i>Valor Agregado Bruto del Turismo en la Región Junín Año 2017</i>	88
Tabla 40	<i>Valor Agregado Bruto del Turismo en la Región Junín Año 2018</i>	89
Tabla 41	<i>Valor Agregado Bruto Del Turismo en la Región Junín Año 2019</i>	90
Tabla 42	<i>Valor Agregado Bruto del Turismo en la Región Junín Año 2020</i>	91
Tabla 43	<i>Valor Agregado Bruto del Turismo en la Región Junín Año 2021</i>	92
Tabla 44	<i>Valor Agregado Bruto del Turismo en la Región Junín año 2022</i>	93
Tabla 45	<i>Calculo del PBI del Sector Turismo en la Región Junín en Términos de Valor Agregado Bruto</i>	94
Tabla 46	<i>Participación Proyectada del PBI del Sector Turismo en la Economía de la Región Junín</i>	96
Tabla 47	<i>Evolución de la Población Económica Activa Ocupada Junín al Año 2022</i>	96
Tabla 48	<i>Divisas Generadas por el Turismo en la Región Junín</i>	97
Tabla 49	<i>Porcentaje de Inversión Destinada a Mejorar el Potencial de la Persona (RR.HH)</i>	99
Tabla 50	<i>Matriz MEFI del Sector Turístico de la Región Junín</i>	101
Tabla 51	<i>Matriz MIO del Sector Turismo de la Región Junín</i>	108
Tabla 52	<i>Matriz de Objetivos a Largo Plazo del Sector Turismo de la Región Junín</i>	109
Tabla 53	<i>Matriz FODA - Sector Turístico De La Región Junín</i>	111
Tabla 54	<i>Plantilla para la Matriz MPYEA - Sector Turismo de La Región Junín</i>	112
Tabla 55	<i>Matriz MBCG - Sector Turismo de La Región Junín</i>	114
Tabla 56	<i>Matriz Interna Externa - Sector Turismo de La Región Junín</i>	116
Tabla 57	<i>Matriz de Decisión Estratégica</i>	119
Tabla 58	<i>Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico (MCPE)</i>	121
Tabla 59	<i>Matriz Rumelt del Sector Turismo de la Región Junín</i>	122
Tabla 60	<i>Matriz de Ética</i>	123

Tabla 61	<i>Criterios de Matriz Ética - Sector Turismo de la Región Junín</i>	124
Tabla 62	<i>Matriz de Estrategias Retenidas y de Contingencia</i>	126
Tabla 63	<i>Matriz de Estrategias Versus Objetivo a Largo Plazo</i>	127
Tabla 64	<i>Matriz de Estrategias Versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos (MEPCS)</i>	128
Tabla 65	<i>Recursos Asignados a los OCP del Sector Turismo en la Región Junín</i>	137
Tabla 66	<i>Políticas Asociadas a cada Estrategia del Sector Turismo en la Región Junín</i>	138
Tabla 67	<i>Tablero de Control Balanceado del Sector Turismo en la Región Junín</i>	144
Tabla 68	<i>Índice de Competitividad Regional - Pilar Infraestructura</i>	148
Tabla 69	<i>Plan Estratégico Integral del Sector Turismo en Junín</i>	157



Lista de Figuras

<i>Figura 0.</i> Modelo secuencial del proceso estratégico.....	xiii
<i>Figura 1.</i> Tiempo de planificación del viaje de los turistas que visitan Junín.....	17
<i>Figura 2.</i> Análisis tridimensional de Hartmann.	25
<i>Figura 3.</i> Los determinantes de la ventaja nacional.	30
<i>Figura 4.</i> La evaluación externa: modelo del análisis PESTE, Porter.....	35
<i>Figura 5.</i> Evolución del PBI en los últimos años.	37
<i>Figura 6.</i> Evolución de la población económicamente activa ocupada, Junín.....	40
<i>Figura 7.</i> Elementos de la estructura de la industria.	47
<i>Figura 8.</i> Regiones visitadas.....	51
<i>Figura 9.</i> Proceso AMOFITH.....	59
<i>Figura 10.</i> Organigrama de la Dirección Regional de Comercio Exterior y Turismo.	60
<i>Figura 11.</i> Organigrama de Agencia de Viajes y Turismo S.A.C. “Kamethza”.....	62
<i>Figura 12.</i> Grado de instrucción de los turistas que visitan Junín.....	66
<i>Figura 13.</i> Principal motivo de viaje de los turistas que visitan Junín.....	66
<i>Figura 14.</i> Conformación del grupo de viaje de los turistas que visitan Junín.	67
<i>Figura 15.</i> Lugar de residencia de los turistas que visitan Junín.....	68
<i>Figura 16.</i> Entrevista a los representantes de la empresa Adrenalina Tours.....	70
<i>Figura 17.</i> Lugares de arribos en fiestas patrias, 2017.....	71
<i>Figura 18.</i> Presupuesto para la región Junín.	72
<i>Figura 19.</i> Relación del PBI turístico por actividad económica 2015, y el estimado del PBI turístico Junín 2016.	74
<i>Figura 20.</i> Ecuación hallada para la estimación de turistas nacionales y extranjeros que hacen turismo en el Perú sin PEA con datos de arribos nacionales de MINCETUR.....	77

<i>Figura 21.</i> Ecuación hallada para la estimación de turistas nacionales y extranjeros que hacen turismo en Junín sin PEA con datos de arribos a Junín de MINCETUR ...	77
<i>Figura 22.</i> Ecuación lineal para el cálculo de las proyecciones de la población económica activa ocupada.	97
<i>Figura 23.</i> Grafico del Vector resultante de la Matriz MPEYEA.	113
<i>Figura 24.</i> Resultado del Sector turístico en la Matriz Boston Consulting Group BCG.....	115
<i>Figura 25.</i> Resultado del Sector turístico en la matriz Interna y Externa.....	116
<i>Figura 26.</i> Resultado del Sector turístico en la matriz de la Gran Estrategia.....	117
<i>Figura 27.</i> Estructura planteada para el Sector Turismo de la región Junín.....	136



El Proceso Estratégico: Una Visión General

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

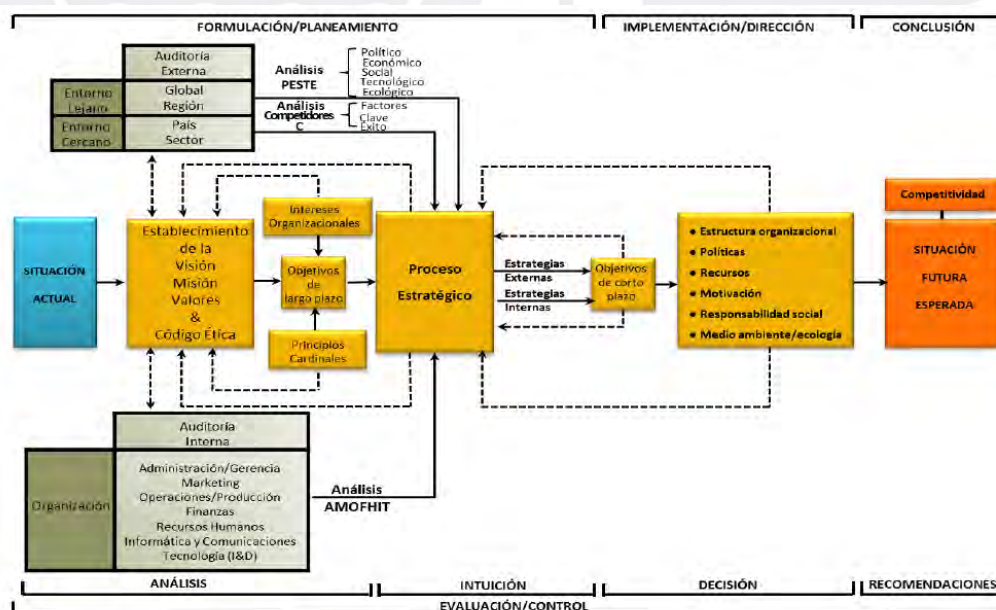


Figura 0. Modelo secuencial del proceso estratégico. Tomado de *El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia* (3a ed. rev., p. 11), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

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

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

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

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

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

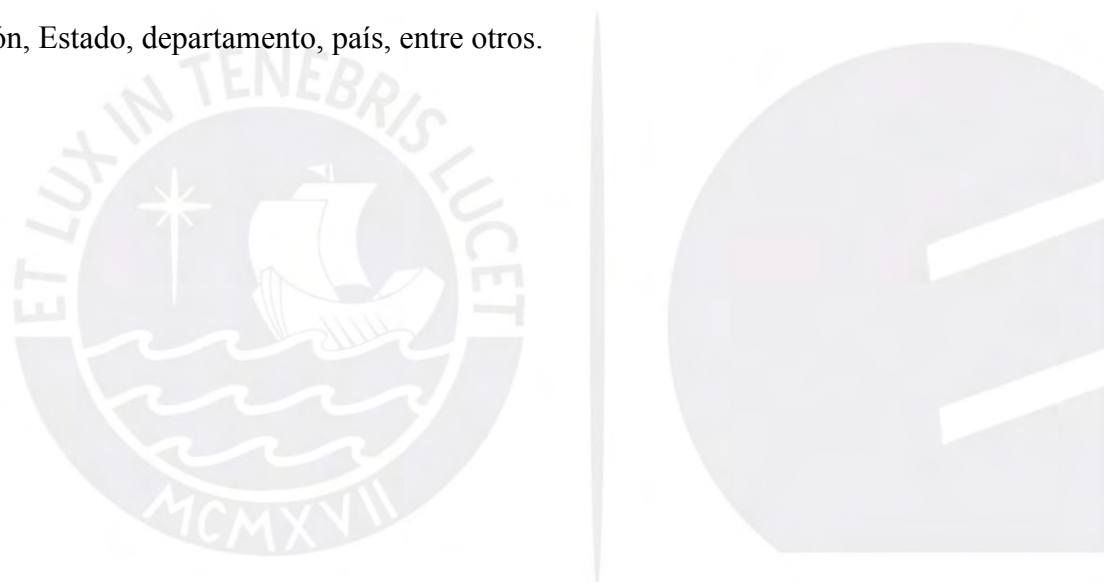
La Fase 3, al final de la formulación estratégica, viene dada por la elección de las estrategias, la cual representa el Proceso Estratégico en sí mismo. De las matrices anteriores resultan una serie de estrategias de integración, intensivas, de diversificación, y defensivas que son escogidas mediante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

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

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

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

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



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

Capítulo I: Situación General del Turismo de la región Junín

1.1. Situación General

El Perú, de acuerdo al Plan Estratégico Nacional de Turismo 2025 (PENTUR, 2016), es un país que reconoce su potencial turístico y que ha implementado políticas que incrementaron su nivel de competitividad turística y lo posicionaron como un país emergente en la región.

De acuerdo al ranking de competitividad mundial 2016 del IMD (*World Competitive Yearbook*), el Perú se mantiene en el puesto 54, el cual mide sus indicadores a través de cuatro pilares, como son el desempeño económico, la eficiencia del gobierno, la eficiencia en los negocios y la infraestructura.

En el ranking del índice de competitividad de viajes y turismo 2017, elaborado por el Foro Económico Mundial, se señala que el Perú ocupó el puesto 51. En este ranking se miden un conjunto de factores y políticas que facilitan el desarrollo sostenible de la actividad turística de todas las economías mundiales. Se precisa que la actividad ha contribuido con el 10% al PBI, y señala que uno de cada diez puestos de empleo directo es generado por la actividad turística. Es importante darle el impulso necesario para que esta actividad contribuya más al bienestar de la población peruana; por ello se cuenta con el incremento de arribo de visitantes al Perú. Según los resultados de la Encuesta Mensual a Establecimientos de Hospedaje del Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, se muestra que la evolución de los arribos nacionales y extranjeros del Perú en el periodo 2004- 2016, en los 12 últimos años, incrementó la llegada de turistas internacionales; es así que, para el año 2016, con respecto al año 2010, se ha tenido un incremento de 1'445,274.

En la Tabla 1 se observa que los meses de Julio y Agosto son los más representativos de visitas de turistas internacionales. Este comportamiento ha sido el mismo durante los años comprendidos entre el 2010 al 2016, en donde se aprecia que la evolución histórica en esas

fechas ha sido más destacada

Tabla 1

Perú: Llegada Mensual de Turistas Internacionales

	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Enero	205 578	228 313	246 858	255 983	266 299	298 225	304 712
Febrero	181 769	211 765	241 127	263 144	268 118	295 126	324 365
Marzo	166 503	206 020	228 614	253 180	266 479	274 152	300 342
Abril	164 353	196 464	215 975	236 237	241 635	262 713	276 086
Mayo	180 127	194 701	215 592	256 187	264 283	268 354	296 146
Junio	185 399	204 188	225 036	258 511	245 733	275 926	276 779
Julio	227 724	255 468	268 788	302 309	299 154	332 645	365 320
Agosto	202 606	229 943	242 986	276 730	291 276	305 699	339 081
Septiembre	182 353	205 185	234 605	249 413	254 394	270 498	303 223
Octubre	204 456	227 418	244 308	282 219	274 695	301 735	324 565
Noviembre	191 979	210 450	238 813	258 735	257 567	272 924	299 785
Diciembre	206 340	227 888	242 921	270 991	285 301	297 712	334 057
Total	2 299 187	2 597 803	2 845 623	3 163 639	3 214 934	3 455 709	3 744 461

Nota. Tomado de “Mapa interactivo,” por MINCETUR/VMT/DGIETA – DEPTA, Superintendencia Nacional de Migración. (https://centrodeinformacion.mincetur.gob.pe/cinfoseg/mapa_interactivo.htm).

Por la misma senda de crecimiento ha seguido la evolución de los arribos nacionales en el Perú en los periodos 2004 - 2016; se puede apreciar una parte de estos arribos de visitantes nacionales en la Tabla 2, y resultaron de la encuesta mensual realizada a establecimientos de hospedaje por el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, en donde la Región Junín ha mostrado un incremento de 30,035 arribos el 2016 con respecto al año 2015.

Tabla 2

Arribo de Visitantes Nacionales a Establecimientos de Hospedaje, según Región

	2010	2011	2012	2013	2014	2015	Acumulado Enero- Diciembre 2016
Amazonas	223 558	239 006	246 146	263 159	285 937	354 385	371 802
Ancash	898 811	895 761	968 561	935 587	1 019 780	1 047 814	1 070 062
Apurímac	261 755	260 556	291 028	309 305	390 445	378 187	481 493
Arequipa	1 141 294	1 301 512	1 364 098	1 414 098	1 495 683	1 491 725	1 351 589
Ayacucho	223 107	258 903	235 706	260 557	290 905	375 304	459 815
Cajamarca	533 420	642 521	644 803	681 530	743 194	726 448	735 506
Callao	1 130 213	1 381 709	1 634 709	1 699 665	1 911 735	1 927 593	1 656 626
Cusco	773 032	827 840	889 904	968 308	1 054 398	1 105 229	1 097 165
Huancavelica	116 387	128 586	159 526	152 179	137 741	170 176	204 697
Huánuco	489 297	484 929	517 559	593 253	643 993	762 499	751 405
Ica	786 604	897 877	979 872	1 076 911	1 251 526	1 218 553	1 297 968
Junín	865 342	940 554	988 690	1 020 330	1 062 859	1 164 706	1 194 741
La Libertad	1 139 223	1 204 660	1 329 080	1 805 118	1 894 986	1 867 118	1 775 737
Lambayeque	716 444	775 949	823 770	819 202	831 163	882 309	902 976
Lima	14 369 206	17 157 191	19 964 581	21 127 002	20 478 768	20 703 777	22 137 759
Loreto	306 159	314 177	383 181	482 242	564 376	602 942	556 749
Madre De Dios	148 176	211 777	232 486	252 505	237 409	283 251	345 749
Moquegua	119 476	129 306	146 202	152 506	152 775	165 242	190 929
Pasco	178 584	204 617	223 211	233 512	258 450	249 573	274 283
Piura	685 268	821 975	989 688	1 090 212	1 032 548	1 064 342	1 032 875
Puno	418 864	426 656	416 471	419 481	504 930	523 401	675 516
San Martín	663 847	755 296	839 199	908 098	948 494	1 061 374	1 103 177
Tacna	280 521	292 278	339 286	375 155	423 146	459 928	472 012
Tumbes	133 778	143 235	140 970	190 722	256 866	261 627	271 734
Ucayali	305 211	355 268	427 290	431 082	425 654	449 980	437 140
Total	26 907 577	31 052 139	35 176 017	37 661 719	38 297 761	39 297 483	40 849 505

Nota. Tomado de “Encuesta Mensual de Establecimientos de Hospedaje,” por el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR], 2016.

Cabe indicar que el porcentaje que representa la región Junín del total de arribos nacionales asciende a un 2.92%, y es una de las regiones que cuenta con un porcentaje medio con respecto a las demás regiones. De la misma forma la Tabla 3 muestra los arribos

internacionales que llegaron al Perú en los últimos años, en la cual se puede observar las tendencias positivas de crecimiento que hay en los últimos años.

Tabla 3

Arribo de Visitantes Internacionales a Establecimientos de Hospedaje, según Región

	2010	2011	2012	2013	2014	2015	Acumulado Enero- Diciembre 2016
Amazonas	8 200	7 303	8 868	9 851	12 470	13 764	15 507
Ancash	32 333	32 116	32 964	22 876	20 334	29 694	34 149
Apurímac	7 067	5 813	8 282	7 215	7 004	10 815	5 081
Arequipa	256 942	289 496	314 628	297 336	300 083	307 003	333 518
Ayacucho	7 781	6 972	6 288	6 583	7 716	9 085	9 761
Cajamarca	15 245	17 062	14 075	14 171	14 549	15 926	17 479
Callao	101 307	128 006	144 641	153 983	176 690	187 404	145 249
Cusco	961 398	1 228 843	1 445 139	1 555 327	1 681 252	1 879 463	1 880 881
Huancavelica	588	455	1 001	901	1 006	786	1 194
Huánuco	2 772	3 431	2 876	5 727	4 035	3 745	4 142
Ica	166 252	180 443	197 839	219 507	193 859	227 062	218 030
Junín	5 818	5 892	7 183	5 328	4 067	5 430	5 612
La Libertad	60 340	55 742	48 539	58 145	53 504	57 868	51 480
Lambayeque	23 111	25 074	27 008	31 287	29 274	29 501	29 109
Lima	2 321 797	3 031 231	4 099 255	4 732 021	3 736 440	3 798 645	4 155 322
Loreto	86 445	138 160	156 680	161 583	152 915	163 585	176 873
Madre De Dios	68 561	66 417	70 847	82 024	91 285	90 573	83 714
Moquegua	5 503	6 984	8 679	8 460	8 034	8 337	9 860
Pasco	1 409	1 755	1 542	1 749	3 170	1 720	2 149
Piura	47 252	64 230	66 934	73 113	97 094	79 791	87 410
Puno	203 486	259 463	304 708	356 993	336 894	336 158	327 462
San Martín	10 875	13 338	12 455	17 353	25 269	26 533	25 450
Tacna	86 414	112 716	130 897	166 480	162 751	196 082	209 774
Tumbes	16 220	18 959	16 977	36 335	51 587	54 763	50 477
Ucayali	6 699	6 757	7 010	8 514	11 131	12 540	11 629
Total	4 503 815	5 706 658	7 135 315	8 032 862	7 182 413	7 546 273	7 891 312

Nota. Tomado de “Encuesta Mensual de Establecimientos de Hospedaje,” por el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR], 2016.

Cabe indicar que el porcentaje que representa la región Junín del total de arribos de extranjeros asciende a un 0.07%, y es una de las regiones con un porcentaje bien bajo con respecto a las demás. Analizando otros indicadores como el Índice de Competitividad Regional del Perú ICRP, la región Junín se ubicó en el puesto 15 el año 2016, y se mantuvo en las mismas condiciones respecto al año 2015, medido por los factores de economía, empresa, gobierno, infraestructura y persona. También estudios realizados por el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR, 2016), señala que se encuentra entre las regiones con mayor recepción de turistas internos del Perú.

La región Junín se encuentra ubicada en la zona central de los andes peruanos, entre la sierra (aquí se ubican el valle del Mantaro, la meseta del Bombón, y el lago Junín o Lago Chinchaycocha) y la Amazonía del Perú (aquí se encuentran los valles de Chanchamayo, Ene, Perené y Tambo); sus límites son: por el oeste con Lima, el sur con Huancavelica y Ayacucho, el este con Cusco y por el norte con Pasco y Ucayali; con un área total de 44,197 km², con un clima de temperatura templada promedio de 11°C que varía de acuerdo a la altitud (en las zonas más bajas está a un promedio de 1000 msnm, y en las zonas más altas 4200msnm).

La población total de esta región es de 1 360 506 habitantes, cuya capital es la ciudad incontestable de Huancayo y cuenta con nueve provincias, según el informe dado por Banco Central de Reserva del Perú (BCRP)- Sucursal Huancayo. La provincia de Junín se encuentra a 4,105msnm, y está ubicada en la parte noreste de la región; fue creada el 27 de noviembre de 1944 y tiene una superficie de 2,360 km²; su nombre fue asignado en honor a la gesta heroica del ejército libertador de Bolívar en la gloriosa batalla de Junín. En este territorio se encuentra el lago Junín conocido también como el Chinchaycocha, que es el segundo más grande del Perú. Gran parte de estas tierras son para la ganadería, donde sobresale el ganado ovino y la agricultura con la maca. La provincia de Huancayo, llamada ciudad incontestable

de Huancayo, es la capital de la región Junín; fue fundado el 01 de junio de 1572 por Hidalgo Jerónimo de Silva; en su franja marginal cruza el río Mantaro, y forma un majestuoso valle donde se encuentran tierras fértiles para el desarrollo de la agricultura. Se ubica en el extremo sur de Junín, y se encuentra a 3,249msnm. Esta provincia se dedica principalmente al comercio y la agricultura, donde destacan la cosecha de maíz, papa, cebada, trigo y hortalizas como la alcachofa, zanahoria. La ganadería es otra fuente de ingreso, sobre todo en la parte alto andinas o el valle del Canipaco, donde anteriormente funcionaba la SAIS Cahuide.

La provincia de Tarma llamada también la Perla de los Andes por su gran productividad en sus campos y la belleza del paisaje que la rodea, es el ingreso a la selva central, tierra del que fuera presidente de la república del Perú Manuel A. Odría, quien menciona la célebre frase “Por el Perú doy mi vida, por Tarma mi corazón”. Fue fundada como villa española por orden de Francisco Pizarro un 26 de julio de 1538, se ubica a una altitud de 3,050msnm; limita al oeste con Yauli, y al norte con la provincia de Junín. Los principales cultivos de esta tierra de ingreso a la selva central son: flores ornamentales, maíz y papa; uno de sus distritos, Huasahuasi, es conocido como la capital de la papa.

La provincia de Chanchamayo, provincia selvática central flanqueada por el río Tarma y Tulumayo, que forman el valle del Perené, limita al norte con la región de Pasco, al este con Satipo, al sur con Jauja, y al oeste con Tarma. Está conformado por seis distritos, que son Chanchamayo, Perene, Pichanaqui, San Luis de Shuaro, San Ramón y Vitoc. Las principales actividades de esta provincia son la cosecha de frutas, café, cacao, té y la extracción de madera. También es una ciudad turística y su capital, La Merced, es visitada por miles de personas anualmente. En esta provincia, en la actualidad, se está llevando a cabo diversos proyectos energéticos. La provincia de Jauja fue la primera capital del Perú y del virreinato, fundada por el conquistador Francisco Pizarro el 25 de abril de 1534. Limita al oeste con la región de Lima y al este con Chanchamayo. En este territorio aún se conserva importante

arquitectura y el desarrollo urbano de la ciudad no ha cambiado mucho durante las últimas décadas. Tiene un gran atractivo turístico que es la laguna de Paca de donde se han narrado leyendas que forman parte de las tradiciones de Jauja. En la margen izquierda se encuentra el gran Hatunmayo, o río Mantaro, a una altitud de 3,352msnm; entre los cultivos de la zona destacan el maíz, papa, habas, trigo, alcachofas, la crianza de vacunos y ovinos.

La provincia de Yauli, provincia metalúrgica que tuvo un gran momento económico en la época de Centromin Perú, y que hoy agoniza lentamente, fue descubierta por Juan Fernández de Hinostroza al encontrar una faja de oro que interesó mucho a los españoles, razón por la cual decidieron fundar el poblado de Yauli. Limita al norte con la región de Pasco y al este con Lima; en la zona occidental se encuentran las impresionantes lagunas Marcapomacocha y Huacracocha que sirven para abastecer de agua potable a la capital, y a su vez, estas lagunas son los orígenes en donde se forma el lago Junín y el río Mantaro. La capital de la provincia de Yauli es La Oroya, que se encuentra a 3,726 msnm, y está surcada por el río Mantaro, que durante años ha sido contaminado por las aguas ácidas que provienen de la fundición y de centros mineros que han causado un gran impacto ambiental negativo por generaciones, sin considerar los gases de las chimeneas de la fundición que han dejado secuelas muy graves en la población.

En la actualidad el complejo minero-metalúrgico DOE RUN, fuente de trabajo para los oroíños, se encuentra paralizado. La provincia de Concepción, las dos veces heroica ciudad de Concepción, donde se salvó el honor en la guerra del Pacífico, en la batalla de Concepción frente al ejército invasor chileno el año 1881. Una gran parte de su territorio forma el valle del Mantaro, y en la zona alta se encuentra la laguna de Pomacocha, donde nace el gran río Tulumayo, el cual con sus aguas riega el valle de Chanchamayo. En esta provincia se han realizado el 2014 dos grandes centrales hidroeléctricas, y están en proyecto otras dos centrales. La población se dedica mayormente a la actividad agrícola, y destaca el

cultivo de la alcachofa en el valle azul, y la ganadería con la crianza de ganados vacunos que proveen carne y leche para la elaboración de productos lácteos. La provincia de Chupaca es la provincia más pequeña de la región de Junín, fundada en la década de los 90, limita con las vertientes andinas de la región Lima, está flanqueada por el río Cunas, que en muchos trayectos forma hermosos paisajes. Es también una provincia con tierras altas, cumbres y nevadas. La población se dedica a la crianza de ganado vacuno, ovino y a la actividad agrícola como la oca, maíz, olluco y papa. La capital de Chupaca se encuentra a la margen derecha del río Mantaro. Esta provincia tiene un gran potencial turístico, ya que es portal de ingreso a la reserva Nor Yauyos Cochas.

La Provincia de Satipo es la más grande de la región Junín y con mayor selva; su capital lleva el mismo nombre. En esta provincia se encuentran los ríos Perene, Ene y Tambo, que son navegables y conectan con el Ucayali. Los principales cultivos son frutas, café y té. De esta provincia se dice que es el punto de partida para acceder a la misteriosa región de Cutivireni, conocida como el territorio sagrado del pueblo Asháninca. Durante inicios del siglo XX fue la actividad agrícola la que impulso el desarrollo para toda la región. Hay mucho potencial energético por explotar en esta provincia, así como declarar zonas de reserva natural y grandes extensiones de terreno para un futuro sostenible de las nuevas generaciones.

De acuerdo al INEI (2014), en la estructura productiva del 2014, Junín aportó el 11.8% del Valor Agregado Bruto (VAB) Nacional, y el 5.7% del Producto Bruto Interno (PBI) Nacional. En Minería, en el 2014, la región se consolidó como el tercer productor de plata, plomo y zinc, aportando el 61.1% PBI regional. El desarrollo del proyecto cuprífero Toromocho, con una inversión de US\$ 2200 millones, se constituye en la inversión cuprífera más importante del país. En manufactura, la producción de cemento a cargo de la empresa UNACEM mostró una tendencia creciente debido al crecimiento del sector construcción de la región. Dicha producción cubre la demanda de las regiones Huánuco, Pasco, Junín,

Huancavelica y, en menor medida, Ayacucho, Lima y la región Nor Oriente del país.

Cemento Andino tiene la mejor calidad a nivel nacional. En recurso energético, en la región de Junín se construyó en los últimos años importantes proyectos energéticos, como la central hidroeléctrica La Virgen en Chanchamayo, de 80MW, con una inversión de U\$ 107 millones de dólares, la central hidroeléctrica RenovAndes H1 en Santa Ana, de 20 MW, con una inversión de 54 millones de dólares, Carpapata III en Tarma Junín 12.8 MW con una inversión U\$ 51.5 millones de dólares, Runatullo II y III, en la provincia de Concepción, con una inversión de U\$ 70 millones de dólares, genera una potencia de 40MW el cual está conectado a la Red Nacional de Energía. Aún hay diversos proyectos energéticos en esta región por ejecutar (MINEM, 2015).

En Servicios Financieros, la Oficina de Gestión de la Información y Estadística de la Dirección General Parlamentaria señala que el crecimiento del sector financiero ha sido proporcional al crecimiento de la región Junín en los últimos años; tal es así que en la actualidad el número de agencias se duplicó en comparación a los últimos 10 años. Las actividades agrícolas de esta región son la producción de habas, mashua, arvejas, alcachofa, choclo, oca, olluco, papa, quinua, soya, trigo, yuca, cebolla, cebada, maca, etc. En productos tropicales está la palta, piña, plátano, café, naranjas, maní, mandarina, cacao y otros. La ganadería de Junín se caracteriza por la crianza de animales vacunos, caprinos, porcinos y ovinos; y sobresale a nivel nacional este último. La industria de Junín procesa productos lácteos y textiles. Tiene también una gran producción artesanal de larga tradición en muchos distritos como San Jerónimo, Hualhuas, Cochas, Ingenio, y que se comercializa tanto a nivel zonal como en la capital. Leche Gloria tiene una planta en el distrito de Matahuasi, la misma que se convirtió en un importante polo de desarrollo *piscícola*. En este rubro, la producción de truchas en Junín desde el 2012 se ha incrementado en unas 300 toneladas adicionales que suman a las 1.750 y las 2.000 toneladas de producción anuales. Este incremento ha sido

promovido por Sierra Exportadora, conformado por Agua San Pedro, Centro Piscícola Los Andes, Aqua Truch, Centro Piscícola El Edén, y Piscigranja La Cabaña. La población está dada por la provincia de Huancayo, en donde se concentra la mayor cantidad de población, con un 38%, seguido por Satipo, con un 18%, Chanchamayo 14%, Tarma 9%, Jauja 7%, Concepción 5%, Chupaca 4%, Yauli 4% y Junín 2%, información dada según el INEI. A continuación se presenta la Tabla 4 que muestra la cantidad de población con la que cuenta la región Junín desde los años 2006 al 2016, y muestra, además, que por cada año la población se incrementó.

Tabla 4

Población Estimada de Junín al Año 2016

Año	Total	Hombre	Mujer
2006	1 264 050	637 967	626 083
2007	1 273 648	642 858	630 790
2008	1 283 003	647 627	635 376
2009	1 292 330	652 381	639 949
2010	1 301 844	657 228	644 616
2011	1 311 584	662 187	649 397
2012	1 321 407	667 187	654 220
2013	1 331 253	672 198	659 055
2014	1 341 064	677 188	663 876
2015	1 350 783	682 129	668 654
2016	1 360 506	687 070	673 436

Nota. Tomado de “Boletines Especiales de Estimaciones y Proyecciones de Población N° 17”, por Instituto Nacional de Estadística e Informática – (INEI, 2016) Recuperado de https://www.inei.gob.pe/media/principales_indicadores/libro_1.pdf

En **transporte**: el principal medio de transporte en la región Junín es el terrestre, con las principales vías, Carretera Central y la Carretera Marginal Fernando Belaunde Terry; desde esta región, a través de vías afirmadas y asfaltadas, se acceden a las regiones de Ayacucho, Cusco, Huancavelica, Lima, Pasco y Ucayali. Las carreteras que forman parte de la cordillera de los Andes son de las más accidentadas; en algunas zonas se encuentran montañas con interminables carreteras de subida y grandes precipicios, hasta las vías más tranquilas que surcan los valles con paisajes realmente increíbles. De acuerdo con un informe emitido por Provías Nacional, las carreteras departamentales que están asfaltadas apenas

llegan a los 2.340 km, de un total de 24.235 km., lo que representa solo el 9.7%; los más de 20.000 km son trochas en pésimo estado. Referente a los medios de transporte aéreos, Junín cuenta con el aeródromo Puerto Ocopa, Los Misioneros y Cutivierni, que son principalmente para aeronaves pequeñas de uso civil y militar con destino a diferentes lugares del Perú. También el aeropuerto Manuel Prado de Mazamari y Francisco Carle de Jauja, este último sirve como vía de acceso todas las provincias del Valle del Mantaro, así como a la ciudad capital de Huancayo. Una gran desventaja de la región Junín es no contar con un aeropuerto similar a las principales ciudades de otras regiones, de los grandes esfuerzos que a la fecha se vienen realizando hoy se cuenta con tres aerolíneas que vienen realizando servicio de transporte desde Lima a Jauja con tarifas accesibles para todos los visitantes de la región Junín. Y la línea de ferrocarril que une Junín con Lima viene realizando transporte de pasajeros solo en temporadas altas y festivas para el Valle del Mantaro. El tren que une Junín con Huancavelica está parcialmente cerrada, y se desperdicia, así, una gran oportunidad de un medio de transporte que sirve para el comercio, turismo y otras actividades.

La Educación Básica Regular es el resultado de dividir el gasto destinado por el Gobierno Central a cada nivel de Educación Básica Regular (EBR), respecto del número de alumnos. El sistema educativo peruano está conformado por tres niveles de enseñanza obligatoria y que constituye un derecho para todo ciudadano. En el Perú existe la educación estatal y privada; esta última tuvo un crecimiento significativo durante las dos últimas décadas.

La Tabla 5 muestra que Junín ocupa el penúltimo lugar de las principales ciudades en gasto público de educación básica regular; es solo superior a Loreto. Es evidente que existe una brecha por superar. En educación superior, que es el resultado de dividir el gasto destinado por el gobierno central a educación superior no universitaria y universitaria, respecto del número de alumnos. El elevado valor se debe a inversiones en infraestructura y

equipamiento. Estos datos nos muestran que la educación en la región Junín, en comparación con las demás regiones, muestra un nivel adecuado de gastos pero se requiere la ampliación de este presupuesto; la brecha frente a Lima es muy distante, un factor favorable es la tendencia positiva de crecimiento en los últimos años. Tenemos en el sector salud en la región Junín que aún es muy deficiente, y con poca cantidad de hospitales y médicos; cabe indicar que durante los últimos años se ha incrementado la cantidad de asegurados a través del SIS y EsSalud, pero no ha sido proporcional con la infraestructura que es necesaria. La Tabla 6 muestra el porcentaje de asegurados de EsSalud en la región Junín, mientras que la Tabla 7 el porcentaje de asegurados en el SIS.

En los últimos 10 años el Sistema Integral de Salud [SIS] Junín, ha cuadruplicado la cantidad de asegurados; en EsSalud no hay variaciones significativas, lo cual no necesariamente se debe a la poca oferta de empleos del sector privado o estatal, sino a que los obreros y empleados deciden optar por un seguro particular por la mala atención que brindan las entidades de salud estatales.

Tabla 5

Gasto Público por Alumno Educación Básica Regular, de Principales Ciudades (Soles)

Región	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Cusco								
Educación Inicial	628	1 051	1 105	1 189	1 486	2 010	2 341	2 310
Educación Primaria	907	1 471	1 619	1 633	1 887	2 304	2 862	3 091
Educación Secundaria	1 065	1 473	1 454	1 475	1 796	2 280	2 623	3 118
Junín								
Educación Inicial	808	932	1 354	1 241	1 367	1 254	1 966	2 002
Educación Primaria	929	1 218	1 445	1 340	1 596	1 505	1 862	2 183
Educación Secundaria	1 264	1 427	1 554	1 531	1 744	1 844	2 129	2 577
Lima Metropolitana								
Educación Inicial	1 168	1 147	1 567	1 811	1 619	1 910	2 375	3 319
Educación Primaria	1 351	1 391	1 493	1 855	1 519	1 961	3 025	3 196
Educación Secundaria	1 392	1 397	1 702	2 394	1 873	2 493	2 405	4 273

Nota. Tomado de "Gasto Público por alumno de educación básica regular," por Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI], 2014 (<https://www.inei.gov.pe/estadisticas/indice-tematico/expenditure-of-education-sector/>).

Tabla 6

Porcentaje Mujeres y Hombres con Seguro de EsSalud (Junín)

Sexo	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Mujeres	15.1	18	16.9	18.5	16.5	17.8	18.9	20.7	19.5	17.8
Hombres	16.6	18.2	17.6	19.1	18.1	16.9	19	20.7	18.9	21

Nota. Tomado de “Estadísticas,” por Instituto Nacional de Estadística e Informática-Encuesta Nacional de hogares [INEI], 2014 (<https://www.inei.gov.pe/estadisticas/indice-tematico/sociales/>).

Tabla 7

Porcentaje Mujeres y Hombres con Sistema Integral de Salud SIS (Junín)

Sexo	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Junín										
Mujeres	10.1	11.7	12.5	21.8	26.9	31.3	31.2	26.7	32.9	41.6
Hombres	9.6	9.8	11.6	20.4	22.5	29	27.9	22.7	29.3	32.6

Nota. Tomado de “Estadísticas,” por Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]-Encuesta Nacional de Hogares INEI, 2014 (<https://www.inei.gov.pe/estadisticas/indice-tematico/sociales/>).

Referente a la seguridad, en diciembre del 2014 la capital de la región Huancayo tenía la mayor tasa delictiva del país; el 48.3% de la población había sido víctima de la delincuencia. Al finalizar el 2015 se redujo esta tasa en 9.1%. Esto convierte a la región en un lugar atractivo para los visitantes, inversionistas y un destino para las personas que hacen turismo. Las tasas de denuncia en la región Junín y que se muestran en la Tabla 8 han disminuido el 2015.

En Pobreza y alfabetismo, según el Instituto Peruano de Economía (IPE), la región Junín cuenta con el 19.5% de la población en condiciones de pobreza y extrema pobreza, sobre todo en las zonas alto andinas, y llega a representar un 2.2%. La incidencia de la pobreza por provincias es la siguiente: Chanchamayo, Satipo, Huancayo y Yauli (de 0% a 30%); Junín, Tarma, Chupaca y Jauja (de 30% a 50%); y Concepción (de 50% a más), que es el lugar que cuenta con más personas en condición de pobreza. En economía de la región al PBI, el 2014 Junín aportó el 5.7% al Producto Bruto Interno (PBI) Nacional, esto en parte a la producción de la Minera Chinalco, el crecimiento del sector construcción, la apertura de nuevos centros comerciales, el incremento de la producción industrial y cementera, entre otros (ver Tabla 9).

Tabla 8

Tasa de Denuncias de Faltas, en Junín 2008 – 2015 (Por cada 10,000 Habitantes)

<i>Región</i>	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Amazonas	33.4	26.2	19.9	43.5	52.8	39.6	32.2	40.4
Ancash	45.6	61.5	45.6	50.3	57.6	57.2	52.5	56.4
Apurímac	75.9	56.1	70.3	82.9	101.5	97.3	112.6	66.3
Arequipa	172.9	145.3	118.3	131.8	131.4	143.8	155.1	199.5
Ayacucho	9.1	7.7	6.1	22.2	27.4	24.3	20.3	22
Cajamarca	32.3	35.6	32	33.4	27.6	45.5	30.6	27
Callao	145.9	135.1	138.7	127.9	127.4	116.8	120.8	119
Cusco	90	94.8	87.7	74.8	94.6	131.4	148.7	138.9
Huancavelica	8.7	10	21.9	32.1	44.6	36	38.6	39.5
Huánuco	4.6	8.8	8.4	12.1	14.9	23.1	97.5	124.5
Ica	37	53.2	63.1	52.2	71	93.4	110.8	127.3
Junín	29.5	39	57.6	51.7	84.1	89.5	85	70.7
La Libertad	68.6	66.2	76.1	74	71.9	67.2	65.7	61.8
Lambayeque	138.4	111.7	91.3	94	129.3	116.6	118.4	89.3
Lima	104.5	111	92.6	94	103.1	96.9	98.3	89
Loreto	33.4	33.5	23.2	21.9	24.7	24	26.5	23.9
Madre de Dios	38.2	39.8	76.4	163.9	70.3	122.7	212.2	229
Moquegua	106.2	109.6	162	144.5	112.1	95.5	70.9	50.9
Pasco	8.9	9.7	8.4	6.8	10.4	10.6	17.6	17.8
Piura	30	28.3	64.5	57.8	77.6	83.3	78	70.5
Puno	40.3	31.7	27.5	24.2	21.4	26.3	32.5	34.6
San Martín	14.2	21.6	34.9	27.6	25.7	35.7	36.4	38.7
Tacna	80.1	86.7	96.1	95	107	127.4	85.3	80.7
Tumbes	69.4	72.4	77.3	82.7	100.4	78	96.2	92.6
Ucayali	54.3	43	46.5	36	34	33.8	51.1	36

Nota. Tomado de “Estadísticas,” por Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI], 2015 (<https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/seguridad-ciudadana/>).

Después de haber visto estos indicadores fundamentales, que están relacionados con el sector turismo; la región tiene un gran potencial turístico que se concentran los principales en el valle del Mantaro, en las provincias de Chanchamayo y Satipo; estos últimos reciben la mayor afluencia de visitantes nacionales y extranjeros. En la región está faltando difundir diversos productos turísticos que aún no son conocidos.

Tabla 9

Junín: Valor Agregado Bruto por Años, según Actividades Económicas Valores a Precios Constantes de 2017 (Miles de Nuevos Soles)

Actividades	2011	2012	2013P/	2014P/	2015E/	2016E/
Agricultura, Ganadería, Caza y Silvicultura	1,252,364	1,266,535	1,205,944	1,108,100	1,198,014	1,255,212
Pesca y Acuicultura	5,112	8,779	7,891	6,635	7,320	8,575
Extracción de Petróleo, Gas y Minerales	1,683,039	1,783,176	1,782,778	2,945,773	4,619,295	4,232,694
Manufactura	864,283	936,572	1,018,478	985,948	929,712	889,636
Electricidad, Gas y Agua	315,424	317,391	324,315	334,687	363,242	318,755
Construcción	728,185	850,725	940,516	949,506	969,013	922,454
Comercio	1,374,094	1,519,864	1,565,105	1,579,571	1,652,973	1,681,074
Transporte, Almacén., Correo y Mensajería	714,240	766,616	806,393	833,672	848,169	878,897
Alojamiento y Restaurantes	230,099	250,125	262,494	272,649	282,637	295,411
Telecom. y Otros Serv. de Información	295,395	335,688	362,122	393,226	437,443	491,232
Administración Pública y Defensa	598,854	639,268	682,602	739,056	779,537	831,963
Otros Servicios	1,948,396	2,043,819	2,136,876	2,238,598	2,376,680	2,489,026
Valor Agregado Bruto	10,009,48	10,718,55	11,095,51	12,387,42	14,464,03	14,294,92

Nota. Tomado de “Publicaciones,” por Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI], 2017 (https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones.../PBIDEP_2015.xlsx).

La región Junín presenta un importante número de establecimientos de hospedaje, el cual contribuye al crecimiento del sector turismo. Se puede observar que del año 2010 al 2016 la variación de incremento fue de 358 establecimientos, tal como lo muestra la Tabla 10. Se debe tener en cuenta que la cantidad de hospedajes representa la capacidad turística que se tiene instalada en la región, y esto contribuye a determinar el eficiente servicio que brinda la región a los turistas que la visitan.

Tabla 10

Número de Establecimientos de Hospedaje, de la Región Junín

	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Junín	700	742	800	863	952	1 027	1 058
Total	13 480	14 473	15 509	16 720	18 166	19 219	19 550

Nota. Tomado de “Encuesta Mensual de Establecimientos de Hospedaje,” por el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR], 2016.

Los resultados de la Encuesta realizada por La Comisión del Perú para la Exportación y el Turismo [PROMPERU], a los visitantes nacionales no residentes de la región Junín, mayores de 18 años, que hayan pernoctado por lo menos una noche en la región, aplicado a una muestra de 589 encuestas, de trabajo de campo realizado del 27 al 30 de julio de 2016 (feriado por fiestas patrias), aplicadas en la ciudades de Huancayo, Chanchamayo; y, por otro lado, el informe Conociendo al Turista que Visita Junín 2016, menciona que los turistas que visitan la región, con respecto a su estado civil, un 64% representa a aquellas personas que tienen pareja, frente a un 36% de solteros. Con respecto a la tenencia de hijos, un 61% representa a aquellas personas que tienen hijos, frente a un 39% que no tienen hijos. El medio de transporte mas utilizado para trasladarse al lugar de visita, se opta en un 52% por el omnibus, seguido de movilidad particular con un 44%, y solo el 1% a través de avion/avioneta; es así predominante el uso de omnibus. De la misma forma un 60% de los turistas que viajan no buscan información turística antes de salir de viaje, frente a un 40% que sí se informa antes de viajar.

En la Figura 1 se observa que el 27% de los turistas que viajan lo realizan sin planificar y durante una semana antes, y solo el 7% planea su viaje con un mes de anticipación. Lo que significa que la región debe estar preparada para recibirlos y brindarles los mejores servicios. También un 96% de los turistas que realizan su visita a Junín lo hacen por propia cuenta, y solo el 4% utiliza un paquete turístico (esto es una oportunidad para que las agencias de viaje puedan trabajar más en su promoción para llamar la atención de los turistas y así brindarles un servicio que los recomiende al final de la experiencia).

1.2. Conclusiones

De acuerdo al ranking de competitividad, el Perú no cuenta con una mejora sustancial en competitividad y se mantiene en el puesto 54 por dos años consecutivos. En el sector turismo se encuentra en el puesto 51 del cual se señala que existen posibilidades para escalar

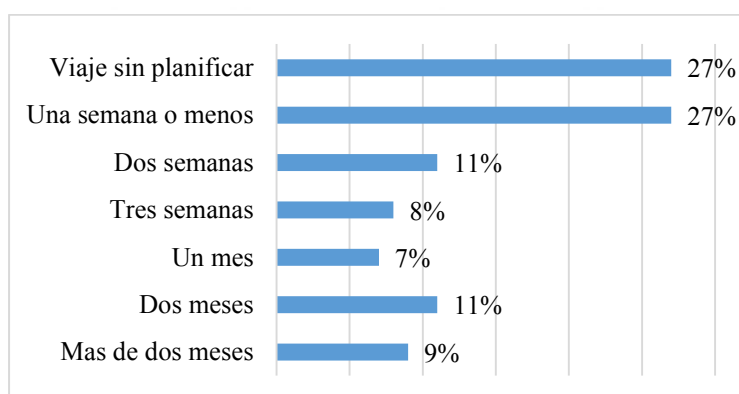


Figura 1. Tiempo de planificación del viaje de los turistas que visitan Junín. Tomado de “Conociendo al turista que visita Junín,” por PROMPERU, 2016.

más posiciones. Con respecto a la región Junín, de acuerdo al ICRP, se encuentra en el puesto 15 desde dos años, y descendió una posición con respecto al año 2014. La ubicación estratégica de la región Junín, con sierra y selva, permite tener ventajas comparativas en el sector turismo frente a otras regiones, ya que cuenta con un clima variable que permite producir diversos productos agrícolas de la selva y sierra; la ganadería y agricultura tienen un fuerte impacto en el valor agregado bruto, al igual que el comercio, que tiene, además, como ciudad principal a la provincia de Huancayo, que cuenta con fuerte actividad comercial; existe una Población Económicamente Activa (PEA), con tendencia positiva y los índices delincuenciales han disminuido, pero no todo es favorable, se tiene grandes limitaciones en vías de comunicación terrestre y aérea; no se cuenta con un aeropuerto de adecuada infraestructura, el cual es un medio de transporte utilizado por los turistas con mayor capacidad adquisitiva, se vienen realizando mejoras en el aeropuerto Francisco Carle de Jauja, por lo que a la fecha se tienen tres aerolíneas que realizan viajes diarios a la ciudad de Lima, se considera que esta infraestructura debe de ampliarse y modernizarse. Una carretera central congestionada, carreteras afirmadas con un alto porcentaje en las provincias y sus distritos. Asimismo la región debe desarrollarse con un sistema educativo adecuado.

En el sector turismo, los arribos nacionales ascienden a 40,9 millones al cierre del

2016, de los cuales la región Junín tiene arribos de 1'194,174 visitantes nacionales al cierre del año 2016, con una variación de 2,6% al año. De ello, en la región se hospedaron 5,612 extranjeros, variación creciente con respecto al año anterior de 3.4% según las estadísticas del MINCETUR. Esto hace notar que la región Junín cuenta con un gran potencial de crecimiento en cuanto arribo de visitantes.

Del análisis de MINCETUR, Junín cuenta con 1,058 hospedajes y una variación en cinco años de 358 hospedajes, el cual sigue en incremento. Del perfil de los visitantes el 64% de visitantes nacionales cuenta con pareja, el 61% tienen hijos, el 52% viene en ómnibus, y un porcentaje de 44% en transporte particular. Se tiene que el 60% de los turistas no busca información para viajar a la región Junín, el 54 % de turistas que viajan no planifica su viaje o lo realiza a una semana o menos de anticipación. De ello se conoce que un 96% de turistas realiza su viaje y estadía por su propia cuenta sin el uso de un operador turístico. Es así que al elaborar un Plan Estratégico del sector turismo se tiene un gran reto para poder hacer realidad que el sector sea una alternativa de desarrollo, beneficie a la población y sea un motor de la economía regional.

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

2.1. Antecedentes

Después de haber revisado la situación en que se encuentra la región Junín y el sector turismo, se puede apreciar que no se aplican adecuadas estrategias que articulen adecuadamente a todos los agentes públicos y privados, los que son los participantes de este sector. Es propicio señalar que se tienen diferentes factores que se pueden proponer, nuevas formas de realizar las actividades dentro del sector por lo que es fundamental iniciar una planeación estratégica del turismo en Junín, y establecer nuevos y atractivos anhelos. A través de la implementación de este Plan Estratégico se tendrá un novedoso esquema en el que se plantea la Visión, Misión, los Valores y el nuevo código de Ética.

2.2. Visión

La visión que se plantea a un horizonte de tiempo más adecuado es:

“Al 2022, ser reconocidos como uno de los primeros destinos de turismo interno, así mismo, ubicarnos dentro de los 10 primeros destinos de turismo internacional, y brindar servicios turísticos diferenciados que generen mayores oportunidades de empleo y contribuyan al crecimiento económico de la región Junín”.

2.3. Misión

Al tener la visión plasmada se propone la siguiente misión “Somos el sector orientado a impulsar el desarrollo económico y sostenible de todas las actividades turísticas de la región Junín, con el compromiso y participación del sector público y privado; asimismo nos preocupamos por la preservación y cuidado del medio ambiente, con responsabilidad e integración social colectiva para la prosperidad de la región”.

2.4. Valores

Los valores definidos para el sector turístico de Junín son:

1. Seguridad, en actividades turísticas a potenciar, y proteger la integridad de todos

los visitantes y del personal comprometido.

2. Transparencia, brindar un servicio turístico confiable, y garantizar el cumplimiento de los acuerdos.
3. Identidad y modernidad, para mantener la cultura ancestral, y tener en cuenta la identidad de la región y potenciarla con un conjunto de herramientas modernas que hoy exigen los turistas internacionales.
4. Creatividad, para la generación de diferentes alternativas novedosas, que incrementen el valor de la región y se pueda tener nuevos productos turísticos en la región, diferenciados y sostenibles.
5. Respeto, relaciones armoniosas entre las diferentes organizaciones de la región Junín para lograr convertir la región en un destino turístico apreciado por el turista internacional.
6. Excelencia, dedicado al desarrollo sostenible e innovador del turismo, y facilitar a los agentes involucrados las herramientas con la finalidad de mejorar la competitividad.

2.5. Código de Ética

Las organizaciones involucradas en el sector turístico de Junín se comprometen:

1. Mantener y promover las expresiones culturales de la región y potenciar la modernidad en sus diferentes actividades
2. Fomentar la identidad y tradición de la región Junín, que forma parte de la cultura peruana.
3. Incluir a todos los grupos vinculados al sector turístico de la región Junín a la participación de actividades turísticas innovadoras.
4. Respeto a todos los agentes participantes del sector turístico de Junín.
5. Protección, seguridad y cuidado al turista internacional y nacional que arriben a la

región Junín.

6. Preservación y fomento de los lugares turísticos y actividades culturales que guarden armonía con el medio ambiente.

2.6. Conclusiones

Al haber plasmado la visión, misión y valores del sector turismo de la región Junín, se cuenta con los elementos claves para contar con una brújula que oriente a dónde se quiere llegar, por ello se determinara los diferentes objetivos de largo plazo que se tendrá que alcanzar, el principal de los cuales consistiría en ser la segunda región de acogida de turistas internos así como estar entre los diez primeros lugares de destino de turismo internacional o receptivo, como lograr un posicionamiento nacional. Además hará posible que se mejore todos los servicios que ofrecen los diversos agentes de la región, como fomentar la atracción de los turistas nacionales y extranjeros a quienes se busca ofrecerles productos turísticos diferenciados de su historia, costumbres y tradiciones; y revalorar el turismo natural, comunal, vivencial y de aventura.

En tal sentido, se requiere la consecución de los planes vigentes, fomentar la conciencia turística, dar prioridad a este sector por parte de los gobiernos y al esfuerzo mancomunado de la sociedad civil. Se tiene que tener en consideración la diversificación de la economía, ya que, al darle prioridad al sector turismo, este moviliza una gran cantidad de unidades productivas, familias, micro empresas, pequeñas empresas, grandes empresas y al propio estado en post de creación de nuevos empleos y mejora de la calidad de vida de los habitantes de la región Junín.

Capítulo III: Evaluación Externa

En el presente capítulo se lleva a cabo el análisis integral de los factores externos del sector turístico de la región Junín y así se identifican las tendencias que se encuentran fuera del control del sector turístico, para lo cual se usa la metodología de los cinco diferentes análisis como es el análisis tridimensional de las naciones desarrollado por Hartmann; el análisis de la competitividad de Porter; el análisis de lo político económico, social, tecnológico y ecológico (PESTE); y el análisis competitivo del sector turístico de la región Junín. Los resultados de estos análisis sirven como bases para la elaboración de la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE), el que ayuda identificar a las oportunidades y amenazas del entorno que se dan en el sector turístico.

Se realiza la Matriz del Perfil Competitivo (MPC) con el fin de establecer los factores claves de éxito para que el sector turístico tenga un mejor desempeño competitivo, y, por último, elaborar la Matriz de Perfil de Referencia (MPR), que permite evaluar al sector turístico con regiones y/o ciudades foráneas que no compiten directamente, con el fin de establecer factores de crecimiento.

3.1. Análisis Tridimensionales de Las Naciones

Se realiza a través del análisis que propuso Hartmann según menciona (D'Alessio, 2015); en este análisis se consideran tres componentes (a) intereses nacionales, (b) potencial nacional, y (c) principios cardinales.

3.1.1 Intereses nacionales: Matriz de intereses nacionales (MIN)

El Perú cuenta con el *Plan Nacional al 2021* desarrollado por el Centro Nacional de Planteamiento Estratégico (CEPLAN, 2011) aprobado mediante DS N° 054-2011-PCM, en donde se establecieron los lineamientos y prioridades a seguir para el futuro del Perú. En el presente documento se cuenta que el Perú persigue seis objetivos, los cuales se encuentran debidamente enmarcados con sus adecuadas estrategias:

Derechos fundamentales y dignidad de las personas: Plena vigencia de los derechos fundamentales y la dignidad de las personas, involucra democratizar la sociedad y la vigencia irrestricta del derecho a la vida, a la dignidad de las personas, a la identidad e integridad, a la no discriminación, al respeto de la diversidad cultural y al libre desarrollo y bienestar de todos los peruanos, por lo que se requiere expandir las capacidades humanas de manera que todas las personas puedan realizar sus máximas capacidades como seres humanos, lo que conlleva a reducir significativamente la pobreza y extrema pobreza; y la aceptación de los valores de meritocracia, laboriosidad, cooperación, honestidad solidaridad e inclusión social, al mismo tiempo que estimula y reconoce la creatividad, el emprendimiento y la creación de la riqueza.

Oportunidades y acceso a los servicios: Igualdad de oportunidades, acceso universal a los servicios básicos (educación, salud, agua, saneamiento, electricidad, telecomunicaciones, vivienda y seguridad ciudadana), lograr que todas las personas tengan igualdad de oportunidades para desarrollarse. Acceso universal a los servicios de calidad y la seguridad alimentaria son especiales para superar la pobreza y garantizar la igualdad de oportunidades para todos.

Estado y gobernabilidad: Estado democrático y descentralizado que funciona con eficacia y eficiencia al servicio de la ciudadanía y del desarrollo, que el estado garantiza la seguridad y la defensa nacionales, lo que permite fortalecer la dimensión humana; promueve una política exterior de soberanía, paz, integración continental, defensa del desarrollo social y la democracia.

Economía competitividad y empleo: Desarrollar una economía mundial competitiva con alto nivel de empleo, productividad y con un mercado interno desarrollado. El mejoramiento de la competitividad internacional, infraestructura, logística y el capital humano, con un manejo sostenible de los recursos naturales, una coherente promoción de la producción para el mercado interno y la producción para el sector externo.

Desarrollo regional e infraestructura: Desarrollo regional equilibrado e infraestructura adecuada; generar el desarrollo descentralizado de la infraestructura productiva y social a fin de lograr una ocupación equilibrada del territorio y la competitividad de las actividades productivas regionales.

Recursos naturales y ambiente: Conservación y aprovechamiento sostenible de los recursos naturales y la biodiversidad, con un enfoque integrado y ecosistémico, y un ambiente que permita una buena calidad de vida para las personas y la existencia de ecosistemas saludables, viables y funcionales en el largo plazo.

El Perú al lograr sus objetivos, de los seis ejes estratégicos con que cuenta podrá alcanzar la visión que se propuso: “Somos una sociedad democrática en la que prevalece el Estado de derecho y en la que todos los habitantes tienen una alta calidad de vida e iguales oportunidades para desarrollar su máximo potencial como seres humanos”.

Se tiene un Estado moderno, descentralizado, eficiente, transparente, participativo y ético al servicio de la ciudadanía. Nuestra economía es dinámica, diversificada, de alto nivel tecnológico y equilibrada regionalmente, con pleno empleo y alta productividad del trabajo. El país favorece la inversión privada y la innovación, e invierte en educación y tecnología para aprovechar competitivamente las oportunidades de la economía mundial. La pobreza y la pobreza extrema han sido erradicadas, existen mecanismos redistributivos para propiciar la equidad social, y los recursos naturales se aprovechan en forma sostenible, lo que mantiene una buena calidad ambiental (CEPLAN, 2011). En la matriz de intereses nacionales que se presenta en la Tabla 11 se muestran los seis ejes estratégicos identificados y su relación con los otros países.

3.1.2. Potencial nacional

Demográfico. Según el Instituto Nacional de Estadística e informática-INEI, el Perú tiene una población de 31 millones 488 mil 625 personas, de las cuales, el 50.1% son hombres

Tabla 11

Matriz de Interés Nacionales (MIN)

Interés Nacional	Intensidad de Interés			
	Supervivencia Crítico	Vital Peligroso	Importante Serio	Periférico Molesto
1. Plena vigencia de derechos fundamentales			Bolivia, Ecuador	Venezuela
2. Acceso universal a los servicios básicos			Ecuador, Bolivia, Brasil	
3. Estado que funciona con eficiencia y desarrollo social democrático			Brasil	
4. Desarrollar una economía competitiva			Chile, Brasil, Colombia, México	
5. Desarrollo descentralizado en infraestructura, actividades regionales competitivas		Chile**		
6. Conservación y aprovechamiento de recursos naturales y biodiversidad				

Nota. Adaptado de “El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia” de D’Alessio, 2015, p. 95.

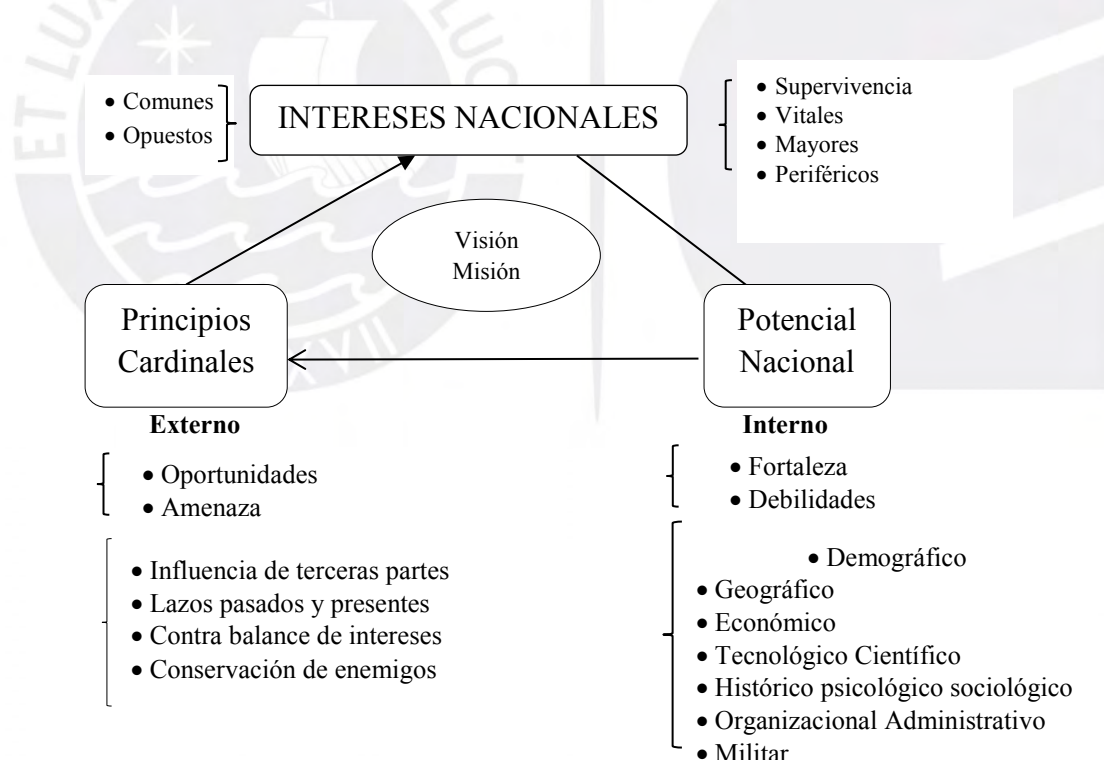


Figura 2. Análisis tridimensional de Hartmann.

Adaptado de “El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia” de D’Alessio, 2015, p.96.

y el 49.9% mujeres. La superficie ocupada por la población peruana es de 1 millón 285 mil 216 km², que lo ubica en el decimonoveno país más extenso del mundo, con una densidad poblacional de 24,5 personas por km².

Geográfico. El Perú tiene un territorio importante y mega diverso, está ubicado en la zona central de América del Sur y bañado por el océano Pacífico, es un país andino porque lo atraviesa la cordillera de los Andes, al igual que Venezuela, Colombia, Ecuador, Bolivia, Chile y Argentina, a los cuales se le considera también países andinos. Debido a que el océano Pacífico baña las costas peruanas se une al mercado más importante y de mayor crecimiento en el mundo como son los países del Asia-Pacífico Económico de Cooperación [APEC]. El Perú cuenta con diversidad de pisos altitudinales y climas variados lo que hace referencia por poseer muchos recursos naturales como minerales energéticos y territorios vastos amazónicos; tiene una extensión de 1'285,216 km², limita al norte con Ecuador, tiene una frontera de 1,529 km, y Colombia con el que se tiene una extensión de frontera de 1,506 km; al este con Brasil, se tiene la mayor extensión de frontera de 2,822 km; al suroeste con Bolivia, con 1,047 km de frontera; y al sur con Chile con una frontera de 169 km; al oeste limita con el Océano Pacífico.

Económico. En términos macroeconómicos, de acuerdo a las proyecciones el PBI crecerá en 3% el año 2017, para luego crecer 4,5% en el 2018. La inversión privada crecerá de 0.5% el año 2017 y para el 2018 se prevé que suba a 5%; la inversión pública aumentará el 2017 y el 2018 a 15%. Y se espera que ingrese US\$ 6,400 millones de dólares para la reconstrucción por las secuelas que trajo el fenómeno del niño costero. La deuda pública total aumentará a US\$ 183,249 millones de dólares el año 2017. Todo esto en un ambiente externo favorable según Informe de Actualizaciones de proyecciones macroeconómicas del MEF.

Tecnológico y científico. El Perú se encuentra en la posición 67 de entre 148 países desarrollados y en vías de desarrollo; en la posición tecnológica ocupa el puesto 88. Los

factores problemáticos que destacan son burocracia gubernamental, regulaciones laborales restrictivas, corrupción, inadecuada infraestructura, normas tributarias, impuestos, inseguridad, entre otros. La incipiente infraestructura tiene que ser promovida con inversiones y este tiene efectos positivos en la economía.

Histórico, psicológico y sociológico. El Perú surgió de la cultura inca, la cual dejó legados al mundo entero que se reflejan en grandes monumentos arqueológicos, uno de ellos la maravilla del mundo Machu Picchu; además, a lo largo y ancho de nuestro país se encuentran vestigios de los incas. Se tiene un patrimonio histórico invaluable, gracias al legado de las culturas que poblaron el país hace miles de años, cuenta con diversas actividades culturales, costumbres que hacen de este país atractivo para la visita de turistas a nivel internacional. Existe una gran fauna y variada cultura viva que puede ser aprovechada para el progreso del Perú.

Organizacional-administrativo. Según la Constitución Política del Perú (1993), la República del Perú es democrática, social, independiente y soberana, el Estado es uno e indivisible. El tipo de gobierno que se ejerce es unitario, representativo y descentralizado, además de estar organizado según el principio de separación de poderes (artículo 43), busca la defensa nacional y el logro del bienestar general de la población.

Está conformado por un gobierno dado por los tres poderes independientes: (a) el Ejecutivo, (b) el Legislativo, y (c) el Judicial, además constituida con una estructura descentralizada y autónoma que constituye una organización democrática como política permanente del Estado, según el Artículo 189 de la Constitución Política del Perú 1993, el territorio de la república está integrado por regiones, departamentos, provincias y distritos con autonomías descentralizadas.

Militar. El ministerio de defensa es el organismo de dirigir la política militar y cuya misión es planear, dirigir, coordinar, ejecutar y supervisar toda la política de defensa nacional,

así como asegurar la capacidad operativa de las fuerzas armadas con el fin de contribuir a la seguridad y defensa nacional. Está apto para hacer frente a la invasión de terceros.

3.1.3. Principios cardinales

Influencia de terceras partes. El Perú tiene influencias de las megas tendencias como la globalización, fenómeno que ocurre a nivel mundial. Los procesos de producción y los movimientos de capital se dan a escala planetaria, las empresas transnacionales adquieren mayor poder que los propios países y esto trae consigo la expansión del comercio mundial. En este contexto es importante contar con la firma de tratados de libre comercio que el país ya cuenta con diversos países.

La democracia, al igual que la globalización, ha tenido mayor auge en estos tiempos y afianza las instituciones del gobierno que se expresan a través de la soberanía popular y de los mecanismos de participación ciudadana que ha fortalecido la formación y fiscalización de las decisiones públicas. Las telecomunicaciones y el uso de internet se han desarrollado de manera notoria, y hoy en día aparecen nuevas tecnologías con la finalidad de procesar, transmitir y difundir conocimiento. Por ello el internet se ha convertido en el medio más utilizado por los agentes económicos y supone una gran oportunidad de inversión; el gobierno ha implementado acciones que llevan el servicio a todos los lugares del Perú.

Lazos pasados y presentes. Desde mucho tiempo atrás, el Perú ha tenido problemas limítrofes con todos sus países vecinos que en la actualidad han sido superados; el último fue con el sureño país de Chile. Actualmente, a pesar de las diferencias, se ha formado un nuevo eje comercial debido a que el comercio se ha desplazado hacia esta cuenca del pacifico donde se formó la asociación de países de la cuenca del pacifico conformado por veintiún economías pertenecientes a este bloque y de los cuales los países de México, Colombia, Chile y Perú formaron la Alianza del Pacifico, lo que disminuyó las tensiones con los países limítrofes.

Contrabalance de intereses. Las relaciones con los países vecinos del Perú son

apoyadas por la fuerte presencia comercial entre los diferentes países y el apoyo entre gobiernos a raíz de los últimos acontecimientos de desastres naturales, lo que ha hecho que exista ayuda mutua entre los países de la región.

Conservación de los enemigos. Se debe señalar que se mantiene relaciones de inversión con el país sureño de Chile con el cual hay lazos económicos muy fuertes debido a las inversiones económicas, y se conserva de esta forma a un enemigo histórico; así como con el país norteño de Ecuador, con el cual se pudo delimitar definitivamente en la década de los noventa, por lo que hoy se cuenta con una competencia de mercados y de progreso.

3.2 Análisis Competitivo del País

Según el modelo de Porter citado por D' Alessio (2015), para definir los elementos determinantes de la ventaja competitiva de las naciones, se establecerá si las condiciones del Perú permitirán generar o no ventajas de este tipo. Este análisis se basa en cuatro pilares: (a) condiciones de los factores; (b) condiciones de la demanda; (c) sistemas afines y auxiliares; y (d) estrategia, estructura y rivalidad en las empresas.

3.2.1 Condiciones de los factores

Dentro del sector turismo se puede resaltar ciertos factores que resultan especiales para el desarrollo de la ventaja competitiva: (a) recursos geográficos; (b) recursos biológicos; (c) recursos arqueológicos; (d) recursos arquitectónicos; (e) clima; (f) patrimonio cultural; (g) mano de obra, y (h) la infraestructura transporte.

A nivel nacional, los recursos geográficos establecen una importante ventaja comparativa, el Perú cuenta con una diversidad de parajes que genera una oportunidad de desarrollo del turismo. Dentro del territorio nacional se puede encontrar mar, playa, nevados, lagunas y valles. El Perú es atravesado longitudinalmente por la cordillera de los Andes, lo que crea ocho pisos altitudinales y las tres regiones costa, sierra y selva. Los recursos biológicos como la fauna consisten en diferentes especies de aves, zonas costeras de

concentración de lobos marinos, especies de auquénidos en las regiones andinas, y las aves y reptiles en las regiones amazónicas. En cuanto a la flora la mayor concentración y variedad está sin duda en la selva; la costa es básicamente desértica, con excepción de algunos valles.

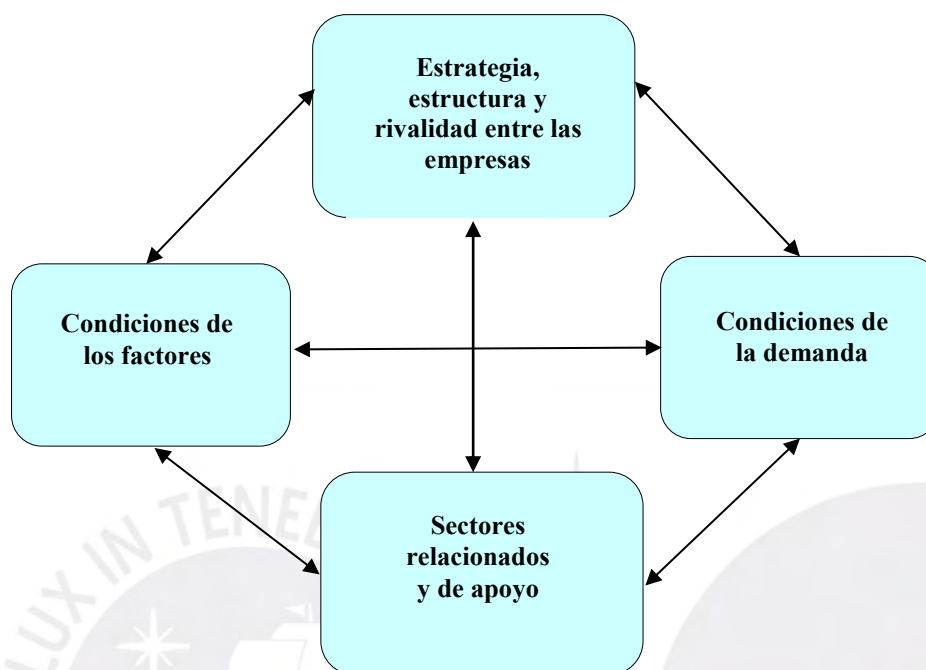


Figura 3. Los determinantes de la ventaja nacional. Competitividad de las naciones – modelo Diamante, por Michael Porter. Adaptado de “El proceso estratégica: Un enfoque de gerencia” de D’ Alessio, 2015, p.109.

En cuanto a los recursos arqueológicos, se cuenta con el patrimonio del complejo arqueológico Machu Picchu, y otros centros arqueológicos distribuidos en las regiones de La Libertad, Cajamarca, Ayacucho, Junín y Lima. La gastronomía es un componente importante y uno de los más fuertes que tiene el Perú, por el cual se promueve el turismo gastronómico hace ya un tiempo. La mano de obra depende de su calificación y especialización. En el Perú existe abundante mano de obra no calificada, y en consecuencia barata; el desarrollo de la actividad turística de alto nivel requiere de profesionales especializados. La infraestructura es una debilidad que tiene el Perú: a nivel de transporte existen carreteras bastante limitadas que no facilitan el acceso; no existen vías férreas que comuniquen a todas las ciudades. En el ámbito marino, uno de los principales puertos es el Callao.

3.2.2 Condiciones de la demanda

La principal clasificación de la demanda dentro de la industria turística es la que se basa en el origen y destino del flujo de turistas. Se llama turismo externo receptivo al turismo practicado hacia una ciudad que no sea su nación de origen; por otro lado, se tiene el turismo interno que hace referencia al turismo practicado localmente por turistas que residen en el Perú. A nivel nacional, los dos grandes tipos de turismo componen la demanda que podría generar una ventaja competitiva. El turismo interno, que está en función de la motivación, está desarrollado en el Perfil del Vacacionista Nacional 2015, publicado por PROMPERÚ ver Tabla 12, y se desarrolla, mayoritariamente, en las regiones de la costa, 60%; en la región Lima Metropolitana el gasto promedio del turista interno es de aproximadamente S/ 451 soles, con permanencia de cinco noches, el volumen de la demanda interna está influenciado, principalmente, por la estacionalidad de la industria. En julio, agosto, octubre, noviembre y diciembre se llevó a cabo el 56% del total de viajes del 2015.

Tabla 12

Características del Vacacionista Nacional

Motivo de viaje	¿Qué aspectos se toman en cuenta al elegir un destino?	¿Cómo financió el viaje?
Descansar o relajarse	39% Paisajes/naturaleza	46% Ahorro
Salir con la familia	23% Variedad de atractivos turísticos	28% Sueldo del momento
Conocer nuevos lugares	16% Clima cálido	27% Tarjeta de crédito
Diversión	13% Lugar seguro	27% Otros
Atractivos turísticos	4% Lugar tranquilo/sin bulla	26%
Salir de la rutina	3% Tener familiares y amigos que vivan en el lugar	23%
Otras costumbres	2% Precios económicos	19%
	Buena comida	15%

Nota. Tomado de Perfil del vacacionista nacional, por PROMPERÚ, 2015. ([http://www.promperu.gob.pe/TurismoIN//sitio/VisorDocumentos?titulo=Perfil del Vacacionista Nacional &url=Uploads/publicaciones/2023/PERFIL NACIONAL _PDF BAJA.pdf&nombObjeto=Publicaciones&back=/TurismoIN/sitio/Publicaciones&issuuid=1760695/42132108](http://www.promperu.gob.pe/TurismoIN//sitio/VisorDocumentos?titulo=Perfil%20del%20Vacacionista%20Nacional&url=Uploads/publicaciones/2023/PERFIL%20NACIONAL_PDF%20BAJA.pdf&nombObjeto=Publicaciones&back=/TurismoIN/sitio/Publicaciones&issuuid=1760695/42132108)).

Según el Perfil del turista extranjero 2015 publicado por PROMPERÚ, el turismo receptivo mundial se incrementó en 4.6%, y el año anterior alcanzó el 4.2%. Sudamérica registro un aumento mayor en 5.8%; en el caso de Perú fue superior en 7.5%. En Latinoamérica los competidores más fuertes del Perú continúan siendo México, Brasil,

Argentina y Chile. El gasto promedio fue de un total de US\$ 1,108 dólares y una permanencia de nueve noches. Realizan actividades de naturaleza 89%, aventura 59%. Alojamiento 59%; el turista se suele hospedar en hoteles y hostales de tres estrellas, y el 34%, en hoteles de cuatro a cinco estrellas.

Si la economía nacional está en crecimiento impactará directamente en un aumento del turismo interno de acuerdo a los distintos perfiles del vacacionista nacional; en cuanto al turismo receptivo, este probablemente mantendrá la demanda si se logra incrementar su participación a través de la promoción internacional, así como resaltar los atractivos turísticos y difundir una imagen positiva del país. En la Tabla 13 se describe los motivos de viaje de los turistas extranjeros, además cuáles son las ciudades emisoras y las regiones más visitadas.

Tabla 13

El Vacacionista Extranjero

Motivo de viaje	Principales emisores	Las regiones más visitados
Vacaciones	64% Chile	31% Lima 72%
Negocios	15% EE.UU	16% Cusco 38%
Visita a familiares	12% Ecuador	6% Tacna 30%
Tratamiento medico	4% Colombia	5% Puno 18%
Asistir a conferencias	3% Argentina	5% Arequipa 15%
Otros	2%	

Nota. Tomado de PROMPERU - Perfil del Turista Extranjero 2015 ([http://www.promperu.gob.pe/TurismoIN/sitio/VisorDocumentos?titulo=Perfil Del Turista Extranjero&url=Uploads/publicaciones/2022/PERFIL_EXTRANJERO_PDF_BAJA.pdf&nombObjeto=Publicaciones&back=/TurismoIN/sitio/Publicaciones&issuuid=1760695/42132098](http://www.promperu.gob.pe/TurismoIN/sitio/VisorDocumentos?titulo=Perfil%20Del%20Turista%20Extranjero&url=Uploads/publicaciones/2022/PERFIL_EXTRANJERO_PDF_BAJA.pdf&nombObjeto=Publicaciones&back=/TurismoIN/sitio/Publicaciones&issuuid=1760695/42132098)).

3.2.3 Estrategia, estructura, y rivalidad de las empresas

En el Perú las empresas compiten bajo un esquema de libre mercado, con grandes posibilidades para la micro, pequeña y mediana empresa; a partir de su integración al comercio internacional se presenta alternativas reales y concretas para los sectores empresariales, tanto para las pequeñas empresas así como para sus integrantes en la cadena productiva. El Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR), considera que la prueba más irrefutable del éxito del Tratado de Libre Comercio será el crecimiento de las

MYPES, porque a través de ellas se difunde el desarrollo, el empleo y las oportunidades hacia la búsqueda del bienestar social.

En el caso del turismo la cadena de valor comprende un espectro de industrias con estructuras y estrategias completamente distintas; en un extremo están las cadenas internacionales de hoteles, las aerolíneas nacionales y extranjeras; y en el otro extremo del espectro están los negocios de alimentación, hospedaje y otros servicios que son prestados por pequeñas empresas, mayormente familiares.

Actualmente el Perú cuenta con un proyecto de Plan Estratégico de Desarrollo Nacional 2021(CEPLAN); que contiene ejes estratégicos y es recomendable que el plan fluya mediante un tablero de mando integrado de sus acciones durante sus diferentes etapas: diagnóstico, planificación, inversión, seguimiento de procesos, y evaluación. Todas ellas deberán estar articuladas en una matriz sistemática, así se convertirá en una ágil y útil herramienta de gestión para el desarrollo, y no un documento más.

3.2.4 Sectores relacionados y de apoyo

Estos sectores están constituidos por aquellas industrias que se complementan entre sí, las que forman clústeres turísticos como servicios aeroportuarios, aerolíneas, líneas de transporte terrestre, agencias de viaje, hoteles, hospedajes, restaurantes y centros de información turística. En la medida que dichos sectores tengan solidez van a generar ventaja competitiva al sector turismo nacional.

En lo que se refiere a servicios aeroportuarios, el Perú cuenta con una red de aeropuertos que están siendo operados por CORPAC, a excepción del aeropuerto Jorge Chávez en Lima, operado por Airport Partner, empresa privada que ha realizado importantes inversiones en los últimos 10 años; las aerolíneas Peruvian y LC, operan bajo el modelo de bajo costo. En cuanto al transporte terrestre se cuenta con estaciones en zonas bastantes céntricas, con rutas que recorren todas las regiones. El transporte representa una debilidad

para el turista por la poca seguridad y alta ineficiencia.

3.2.5 Influencia del análisis en la organización

En conclusión, una actuación integral entre las empresas privadas con el apoyo y/o coordinación del sector público y demás agentes involucrados significa una oportunidad para incrementar la infraestructura turística y captación de personal calificado; de esta manera, para las inversiones y para la población la región Junín siempre será muy atractiva. Además, las regiones deben adaptarse con la mayor flexibilidad a esta nueva era de la información producto del impacto de la globalización que atraviesan las economías, con lo que todos los recursos públicos-privados deben estar orientados a lograr competitividad. El sector turismo es considerado como un eje importante de la economía nacional por su aporte económico, de generación de empleo; sin embargo, aún existen debilidades que deben revertirse y convertirse en logros y resultados de bienestar para con su grupo de interés.

3.3 Análisis del Entorno PESTE

A través de este análisis que indica la Figura 4, se realiza los diferentes factores que cuentan con incidencia para la que el sector se encuentre fuertemente influenciado es por ello que a este método se le denomina PESTE, en el cual se realiza un análisis tanto de lo político (P), lo económico (E), lo social (S), lo tecnológico (T) y lo ecológico (E), factor que es muy importante hoy en día.

3.3.1 Fuerzas políticas, gubernamentales, y legales (P)

La Ley General de Turismo establece que el PENTUR es el instrumento de planeamiento y gestión del sector turismo a largo plazo. Se considera al turismo como Política de Estado; de la misma forma, se establece que el MINCETUR es la entidad que fomenta el turismo, la cual implementa estrategias, días no laborables con goce de haber, feriados largos y fines de semana largos, los cuales tienen un impacto positivo en el turismo interno de la región Junín por el gran flujo de turistas nacionales que activan la economía local. Junín

recibe un gran número de visitantes que provienen de la capital, dada la cercanía entre estas dos regiones, y el principal motivo de visita es para disfrutar de un turismo natural y de aventura; sin embargo para las empresas privadas genera pérdidas económicas por la inactividad de su producción.



Figura 4. La evaluación externa: modelo del análisis PESTE, Porter.

Adaptado de “El proceso estratégica: Un enfoque de gerencia” de D’ Alessio, 2015, p.111.

La región Junín cuenta con las condiciones para el Turismo Rural Comunitario, donde MINCETUR promueve la participación de emprendedores en las ferias que se realizan a nivel nacional para atraer a los turistas; previamente, se capacita al recurso humano para brindar una atención de calidad. Cabe indicar que Junín cuenta con una gran cantidad de ferias artesanales en sus provincias que se realizan semanalmente y en fechas festivas. Referente a los turistas extranjeros, el MEF, a través del DS N° 161-2012, reglamentó la devolución de impuestos (IGV) en los distintos establecimientos que emiten constancia tax free por cada facturación; también concesionó los beneficios a los operadores que vendan paquetes turísticos fuera del país.

En los últimos años se ha mantenido políticas estables que han fomentado el ingreso de nuevos capitales que contribuyeron al crecimiento de sectores como el turismo pese a la inestabilidad política existente. Las estrategias del Perú para el desarrollo del turismo tienen

relación y congruencia con los planes estratégicos de la Organización Mundial de Turismo (OMT) para los periodos 2016-2017 que están enfocados en competitividad y sostenibilidad. Ante ello, el MINCETUR pretende desarrollar ofertas turísticas que sean competitivas, sostenibles y con una cultura turística, que faciliten la inversión privada, gestión de destinos y el fortalecimiento del capital humano. En la región Junín, existen políticas para el sector turismo respaldadas por el gobierno regional y que están contempladas dentro de las políticas nacionales.

Mediante Decreto legislativo N°1012, de fecha el 13 de mayo de 2008, se aprueba la Ley Marco de Asociaciones Público – Privadas, cuya finalidad es la generación de empleo productivo, el cual busca además promover las iniciativas privadas así como regular la participación del sector privado en la operación de infraestructura pública o la prestación de servicios, a través de la modalidad de Asociación Publica Privada, que tiene como objeto viabilizar su implementación, generar empleo productivo y así mejorar la competitividad del país.

3.3.2 Fuerzas económicas y financieras (E)

El turismo a nivel mundial contribuye al desarrollo de los países y genera un impacto positivo en la economía ya que se preserva la riqueza natural y el legado cultural de las naciones. El turismo ha contribuido en los últimos años a una participación en la generación de riqueza del país (PBI) del 3.75%, pero todavía representa un porcentaje menor si se compara con otras actividades.

De acuerdo al Banco Mundial, en su última actualización del 17 de abril del 2017, el PBI se mantuvo en crecida el 2016, gracias a mayores volúmenes de exportación minera y a una serie de proyectos mineros; esto originó que la economía crezca por encima del 3.9% pese a un menor dinamismo de la demanda interna. Para el 2017 se espera que el PBI se desacelere ligeramente debido a la estabilización en el sector minero y a una débil inversión

privada que se vio afectada por las economías globales adversas y la incertidumbre generada por los escándalos de corrupción de la transnacional brasileña Odebrecht, la cual tenía grandes proyectos firmados con el gobierno peruano.

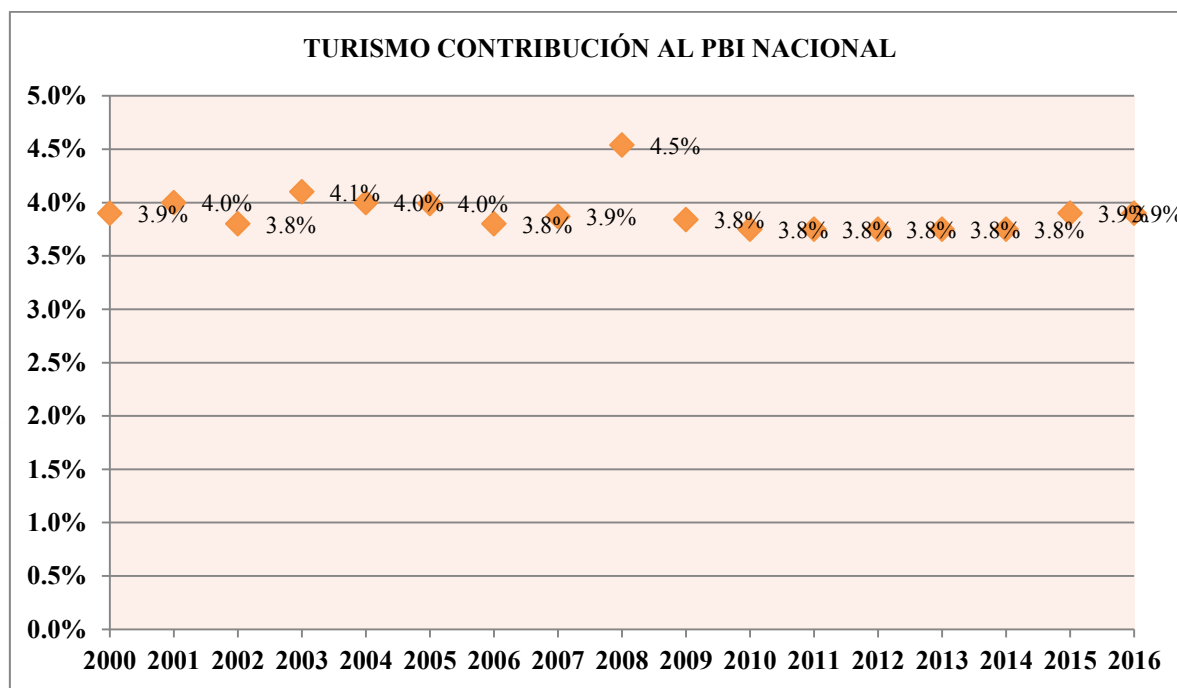


Figura 5. Evolución del PBI en los últimos años.

Tomado de "BADATUR-OTP-INEI," por Observatorio Turístico del Perú (<http://www.observatorioturisticodelperu.com/mapas/pbisturi.pdf>).

Según el MEF la economía se recuperará por las diversas inversiones a realizarse tras los últimos desastres naturales ocasionados por el fenómeno del niño, y crecerá un 4.5% el 2018, y un 5% en el 2019. En las últimas décadas el PBI se ha incrementado considerablemente, tal es así que el MEF proyectó que el PBI en el año 2016 ascenderá a US\$ 285 mil millones de dólares, 5.3 veces más que el año 2000. Este indicador refleja el mayor poder adquisitivo de la población.

En la región Junín en los últimos años se han realizado inversiones significativas en proyectos de infraestructura vial, tal es el caso del puente Yanango, con una inversión de S/ 73 millones de soles, y los puentes en la selva central como Puerto Ocopa, con S/ 36 millones de soles. De la misma forma se ha declarado en emergencia la Carretera Central, la cual ha llevado a efectuar estudios para la construcción de una vía alterna por el valle del Canipaco;

es más, actualmente se está realizando el asfalto integral de los distritos que conforman este valle con una inversión inicial de más de S/ 83 millones de soles y, posteriormente, esta ruta será parte de la nueva Carretera Central que unirá a la capital con una vía más amplia, descongestionada y segura, lo que significará un importante polo de desarrollo económico; el turismo en esta parte del país tendrá un nuevo valor con estas inversiones de infraestructura, se darán a conocer nuevas reservas naturales y destinos turísticos con accesos rápidos. Contrariamente, no hay nuevos proyectos en el sector privado que contribuyan a la economía de la región; el último fue Toromocho, que ya está en etapa de producción; otros proyectos energéticos se han concluido y algunos están paralizados. Doe Run podría ser una opción a mediano plazo.

De la misma forma, acuerdos comerciales como: la Comunidad Andina [CAN], Mercosur; Organización Mundial de Comercio [OMC], y el Foro de Cooperación Económica del Asia-Pacífico [APEC], le dan mayor dinamismo a la economía nacional al contribuir con el desarrollo de sectores como el turismo. Junín, con estas alianzas, fortalece sus actividades agrícolas, ganaderas, piscícolas, entre otras, y que en los últimos años ha contribuido al PBI en más de 5%.

Referente a la tasa de desempleo, en Julio del 2014 era 5.7%, en Julio del 2015 era 6.8%, en julio del 2016 era 7%, y en julio del 2017 estaba en 6.9%; sin embargo, en los meses de marzo y abril llegó hasta 7.7% (INEI, 2017). Estos indicadores representan que la situación laboral de los peruanos no es de las mejores actualmente. Así, se tiene como referencia en el informe sobre la caracterización del departamento de Junín, según el Banco Central de Reserva del Perú, sucursal Huancayo, de acuerdo a la estructura productiva nacional de 2015, calculada a precios del 2007, Junín aportó el 3,3 por ciento del Valor Agregado Bruto (VAB) nacional, y el 3.0 por ciento del producto Bruto Interno (PBI) del país. Durante el 2015, Junín fue la octava economía departamental en contribuir al PBI nacional, luego de Lima (44.6 por

ciento), Arequipa (4.9 por ciento), Cusco (4.3 por ciento), La Libertad (4.2 por ciento), Piura (3.9 por ciento), Ancash (3.7 por ciento) e Ica (3.2 por ciento).

3.3.3 Fuerzas sociales, culturales, y demográficas (S)

En la región Junín, la Defensoría del Pueblo presentó el Reporte de Conflictos Sociales N° 160, el 17 de julio del 2017, el cual registró ocho conflictos sociales, a saber: el primero con la población de Morococha, con la Minera Chinalco; otro en Huancayo, que demanda la atención de la problemática del tratamiento y disposición final de residuos sólidos en la zona de Tiranopampa; otro también en el Distrito de Pichanaqui, que se opone a los trabajos de exploración que viene realizando la empresa Pluspetrol en el Lote N.º 108; otro en el centro poblado menor Andaychagua, que reclama por la contaminación ambiental y afectaciones a la salud producto de las actividades mineras de la empresa Volcán; otro, además, con los trabajadores del Complejo Metalúrgico de La Oroya que reclaman el reinicio de operaciones; otro en la comunidad nativa Meantari, perteneciente al pueblo indígena Ashaninka, quienes denunciaron amenazas de muerte para que se retiren de su territorio; otro también con la población del Centro Poblado Naranjal, donde la Empresa La Virgen S.A.C, incumplió compromisos de apoyo social; y, finalmente, el conflicto de la comunidad campesina Huasahuasi, que demanda la anulación del Comité de Gestión del Distrito de Huasahuasi que administra el Fondo de Inversión Social, suscrito entre la comunidad y la empresa de generación eléctrica. La región Junín se ha caracterizado por problemas sociales continuos que afectan diversas actividades, como el turismo.

En cuanto a los indicadores de empleo, la Figura 9 muestra la población económica activa de Junín donde el capital humano es un elemento esencial para la competitividad. Hoy en día se ha incrementado la demanda por contar con mano de obra calificada, pero la situación de los trabajadores de la región Junín es precaria. De acuerdo a datos del INEI, el 82% de la población ocupada labora en la informalidad, mientras que solo el 17.1% son

trabajadores formales. Esto está ligado a la forma de contratación de los trabajadores ya que el 40% de la población ocupada trabaja sin contrato, en tanto que solo el 18.4% labora bajo algún tipo de contrato. El 41.6% de trabajadores no informa la situación laboral en la que se encuentra (Cámara de Comercio de Huancayo, 2015).

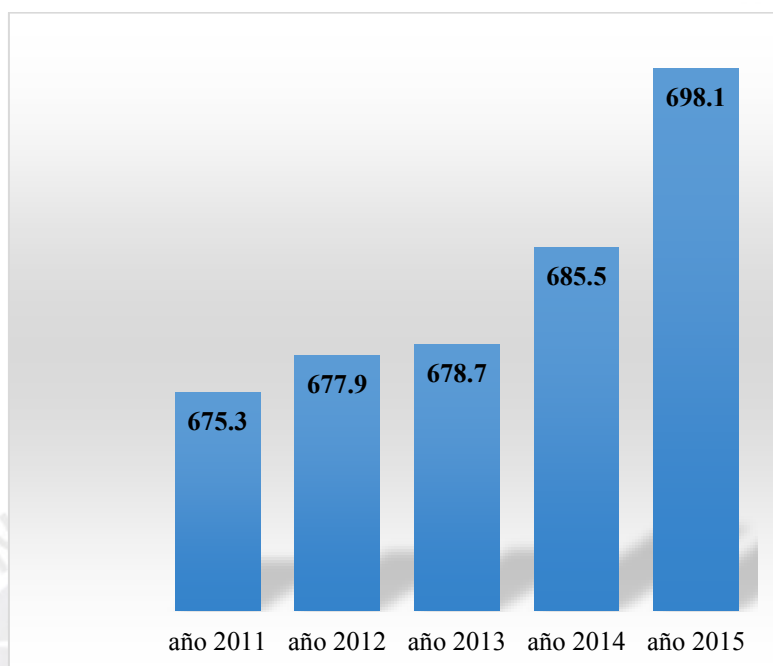


Figura 6. Evolución de la población económicamente activa ocupada, Junín Tomado de “Área de estudios económicos,” por Cámara de Comercio de Huancayo, 2015 (<https://www.camarahuancayo.org.pe/pdf/INDICADORES-LABORALES-ECONOMICOS-CCH-21017.pdf>).

Un problema actual que afronta el país es el estrés, que cuando sobrepasa los límites considerados normales se convierte en un asesino silencioso. La última encuesta del Instituto Integración, realizada a 2,200 personas en 19 regiones del Perú arroja que el 58% de los peruanos sufre de estrés. Esto quiere decir que seis de cada diez peruanos se sienten estresados en su vida cotidiana. El estudio señala que las mujeres reportan mayores niveles de estrés (63%) que los hombres (52%) (“Casi 60% de peruanos sufre de estrés,” 2016).

En el sector educación, pese a una ligera mejoría de la última prueba PISA (Programa Internacional para la Evaluación de Estudiantes), publicado por la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE), revela que el país se aleja de los últimos

lugares , y asciende al puesto 61 en matemáticas, 62 en lectura y 63 en ciencias. Los indicadores de educación en la región Junín no son favorables; sin embargo, hay una tendencia de mejora positiva, al igual que en seguridad; a ello se agrega que en los últimos años se ofertan carreras de turismo y hotelería en los institutos y universidades.

En cuanto a los estilos de vida del Perú, según Arellano Marketing, existen: Los Afortunados (8%): segmento mixto, con ingresos más altos que el promedio, en su mayoría son los más jóvenes; Los Progresistas (21%): hombres que buscan el progreso, obreros y empresarios emprendedores; Las Modernas (25%): mujeres que trabajan o estudian, buscan su realización personal, les encanta comprar productos de marca y que faciliten las tareas del hogar; Los Adaptados (20%): hombres trabajadores y orientados a la familia, trabajan como oficinistas, empleados de nivel medio o en actividades independientes; Las Conservadoras (19%): mujeres de tendencia religiosa y tradicional, persiguen el bienestar de la familia, responsables de los gastos del hogar, se visten de manera simple; Los Modestos (7%): segmento mixto, de escasos recursos económicos y que vive resignado a su mala fortuna. De lo enunciado hay una mayor tendencia de crecimiento de los tres primeros y que entre sus actividades se cuenta el hacer turismo.

De acuerdo a PROMPERÚ no existe una relación directa entre el nivel académico y las personas que hacen turismo. Un 37% de las personas que salen de vacaciones cuenta con educación superior técnica completa, o universitaria incompleta; el 34% ha culminado la secundaria, o posee educación incompleta superior técnica; 24% cuenta con educación superior universitaria completa; un 2% cuenta con maestría; y un 2% primaria completa, o secundaria incompleta.

3.3.4 Fuerzas tecnológicas y científicas (T)

La cantidad y transparencia en cuanto a la información que los viajeros solicitan, desafían los modelos de negocio tradicionales. Hoy los consumidores pueden comparar

destinos de viajes, precios de hoteles, costo de pasajes y separar sus boletos. Son muchas las plataformas virtuales donde se comparte información y opinión de los usuarios; en ese sentido, la región Junín, por sus atractivos turísticos y precios, aparece como una buena opción si se compara con otras regiones. El Ministerio de la Producción estimó invertir el 2016 US\$ 500 millones en investigación científica y desarrollo tecnológico; los países de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo (OCDE), en promedio invierten 2.4% de su PBI, y en América Latina se invierte en promedio 1.75% del PBI. El Perú está muy por debajo de estas cifras con tan solo el 0.12% del PBI, pero existen mecanismos para llegar el 2019 al 1% del PBI, lo que permitirá tener una población con buena base en educación informática y cultura de la innovación.

En el 2016, el INEI publicó que el 40% de la población tiene acceso a internet, el 91% de los hogares cuenta con telefonía móvil, y de estos, el 51% navega en internet. Del 2005 al 2014, la población peruana con internet ha pasado del 17% al 40%, y el 23% de los hogares accede a internet fijo para buscar información, entretenerse y comunicarse; lamentablemente, esto no ha sido suficiente si se compara con los otros países de la región donde solo está por encima de Bolivia. El estudio de BBVA Research, resalta que la infraestructura en el sector aún es limitada puesto que falta una mayor cobertura y calidad de señal, pero que en los últimos años hay mejoras gracias al aumento de nuevos competidores, y al desarrollo de proyectos que se realizan entre los sectores público y privado, como es el caso de la Red Dorsal Nacional de Fibra Óptica.

Otro estudio del INEI indica que 39% de la población total del Perú urbano se conecta a internet por lo menos una vez al mes, con una tendencia creciente; smartphone, laptop y computadora son los dispositivos con mayor conexión a internet. Cuando visitan establecimientos públicos, cuatro de 10 personas buscan WiFi; de la misma forma, a través de internet la población se informa de nuevos destinos turísticos que existen en el país. Por ello,

a través de la página web de PROMPERU se difunden los productos turísticos de la región Junín, así como se dan a conocer a los agentes prestadores de servicios para este sector.

3.3.5 Fuerzas ecológicas y ambientales (E)

De acuerdo a la Ley 28611- Ley General del Ambiente, se tiene como finalidad contribuir al logro de una efectiva gestión ambiental en aras de mejorar la calidad de vida de la población, y el desarrollo sostenible del país a través del establecimiento de normas y principios para lograr el ejercicio de derecho a conservar y gozar de un ambiente saludable y equilibrado para el pleno desarrollo de la vida.

Hoy a la población del Perú le falta una mayor conciencia ambiental; las acciones para la concientización de la población deben estar orientadas en el corto y largo plazo, y pensadas hacia las futuras generaciones; construir ciudades sostenibles, declarar zonas intangibles para el desarrollo de la agricultura, así como la siembra de árboles; en ese sentido, se debe promover más políticas para cambiar la mentalidad en la población con la finalidad de ser un país más sano, saludable, ambientalmente más responsable; para ese gran cambio debe existir una mayor participación de las instituciones del estado como son los gobiernos, municipios, universidades y colegios. La sostenibilidad ecológica y el cuidado del medio ambiente son atributos de alto valor diferencial para las personas que hacen turismo, sobre todo las de otras nacionalidades; se debe buscar productos y servicios que brinden al turista una experiencia enriquecedora donde se reduzcan los impactos ambientales y se contribuya a la protección de la fauna y la flora.

En el 2016 hubo noticias positivas como la creación de áreas nacionales protegidas (existen nueve en Junín), y la promulgación de leyes para la conservación ambiental; se oficializaron tres reservas indígenas de más de 800,000 hectáreas, y también existieron donaciones de países europeos para la protección de la selva, como Alemania, el cual dio al Perú 45 millones de euros (citado por Patricia Melgar-Directora de ONG WWF Perú). Las

malas noticias del 2016 fueron: el derrame de petróleo en el distrito de Urarinas, región de Loreto; los incendios forestales; el estrés hídrico por la peor sequía en los últimos 30 años; el tráfico de fauna silvestre; el incremento de la deforestación para aprovechar el suelo en cultivos agroindustriales, como la palma aceitera y el cacao (Junín no es la excepción).

Por más que la fiscalía vaya, las empresas no dejan de ingresar; la minería ilegal sigue avanzando; la tala de árboles; la caza furtiva; la contaminación de los ríos; la falta de protección en los lugares arqueológicos; la aparición de plagas que dañan cultivos en la selva central de Junín, entre otros. Estos vienen a ser factores que se encuentran en el entorno y que hacen que el sector del turismo en la región pierda competitividad. Se tiene que revisar en cuánto éstos aportan o perjudican a la región Junín, y quiénes son una amenaza.

En la actualidad hay una variabilidad climática en el Perú que ha ocasionado desastres naturales con saldos desoladores, y que debido al cambio climático continuarán repitiéndose, siendo estos eventos incontrolables por el ser humano. La región Junín como la mayoría de regiones del Perú, no soportaría lluvias intensas, huaicos, desbordes de ríos e inundaciones, puesto que más de 12 mil habitantes viven en zonas de alta vulnerabilidad. De acuerdo al INEI, el número de emergencias en la región Junín creció. En el año 1995 se registró 10 emergencias, el 2015 subió a 172 emergencias, y en lo que va del año 2017, ya se registraron 13. (“Junín: la vulnerabilidad de la región se halla en huaicos e inundaciones, 2017).

3.4 Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE).

El desarrollo de esta matriz, se muestra en la Tabla 14

3.5. El Sector Turismo de la Región Junín y sus Competidores

La región Junín ocupa los primeros lugares de destinos turísticos del país, cuya contribución de su Valor Agregado Bruto es, aproximadamente, 1.04% al PBI regional; asimismo, se cuenta con fuertes potenciales naturales, culturales y actividades durante gran parte del año que lo han convertido en destino atrayente a bajo costo. El análisis de turismo de

la región Junín contempla cinco áreas: (a) poder de negociación de los proveedores; (b) poder de negociación de los compradores; (c) amenaza de los sustitutos; (d) amenaza de los entrantes; y (e) rivalidad de los competidores.

3.5.1. Poder de negociación de los proveedores

El poder de negociación de los proveedores en la región Junín es bajo, y están constituidos, principalmente, por agentes que brindan servicios a los turistas, tales como hoteles, hospedajes, restaurantes, agencias de viajes y turismo, empresas de transportes, el aeropuerto, entre otros, los cuales son pocos y con limitadas capacidades para ofrecer un buen servicio, sumado a la informalidad de los distintos operadores turísticos que operan de forma aislada como las empresas de transporte, hoteles, restaurantes, agencias de tour, entre otros. A ello se suma la escasa preparación académica del personal, y la falta de una infraestructura adecuada.

La Tabla 15 clasifica las categorías de los hoteles y hospedajes de uno, dos y tres estrellas (no hay de cuatro ni de cinco estrellas). La Tabla 16 muestra que en la provincia de Huancayo solo existen cuatro guías de turismo registrados, que incluso hablan el idioma inglés. Pero en las otras provincias de Chanchamayo, como Tarma, con alto potencial turístico, y que además recibe a turistas extranjeros, aún no se encuentran registrados guías oficiales.

3.5.2 Poder de negociación de los compradores

El poder de negociación de los compradores es alto. Existen dos tipos de turistas que visitan a la región. El Turismo Receptivo: se evidencia con la llegada de turistas internacionales que provienen de diferentes países del mundo; se dice por estudios de mercado que los turistas del extranjero suelen ser mucho más propensos a realizar gastos amplios con tal de mantener una experiencia de viaje satisfactoria, y suelen adquirir mayores suvenires y recuerdos que un poblador local del lugar.

Tabla 14

Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE)

Factores determinantes de éxito	Peso	Valor	Puntaje
Oportunidades			
O1. Políticas de feriados y fines de semana largo con exoneraciones de impuesto para turistas extranjeros. DS N° 161-2012 reglamentó la devolución de impuestos (IGV).	0.10	3	0.30
O2. Un marco legal que declara al turismo como una actividad prioritaria y de suma importancia. Ley N° 29408 (Ley General de Turismo).	0.10	3	0.30
O3. Marco legal favorable para inversiones en infraestructura mediante alianza público-privada. Mediante Decreto legislativo N°1012 (la Ley Marco de Asociaciones Público – Privadas).	0.05	2	0.10
O4. Crecimiento del PBI per cápita de la población.	0.15	3	0.45
O5. Deterioro de la salud por el stress.	0.05	3	0.15
O6. Tendencia de crecimiento de estilos de vida: modernas, progresistas, afortunados.	0.05	2	0.10
O7. Mayor información de la población a través del internet en difusión de los destinos turísticos.	0.05	2	0.10
O8. Leyes favorables para la conservación ambiental. Ley N° 28611 (Ley General del Ambiente).	0.05	1	0.05
Subtotal	0.60		1.55
Amenazas			
A1. Incremento de la tasa de desempleo llegando a 7.7% (INEI, 2016).	0.06	2	0.12
A2. Estancamiento de proyectos del sector privado que contribuyan a la economía de la región	0.07	1	0.07
A3. La informalidad laboral, el 82% de la población ocupada de Junín labora en la informalidad	0.06	2	0.12
A4. Conflictos sociales continuos que afectan a las actividades como el turismo	0.06	1	0.06
A5. Falta de mayor inversión en infraestructura tecnológica	0.06	1	0.06
A6. Ocurrencia de desastres naturales en la región Junín	0.09	2	0.18
Subtotal	0.40		0.61
TOTAL	1.00		2.16

Nota. 1 responde mal, 2: responde promedio, 3: responde bien, y 4: responde muy bien. Adaptado de “El Proceso Estratégico: Un enfoque de gerencia” por F.A. D’Alessio, 2015. México Pearson

El Turismo Interno: se refiere a residentes que visitan su propio país. En los últimos años el turista ha encontrado más opciones para visitar dentro del Perú, y Junín se encuentra en un expectante quinto lugar de posición, pero la comparte con Piura y La Libertad, lo que significa otras opciones o alternativas que pueden elegir los turistas; por consiguiente, está en ellos el poder de elección de realizar una compra.

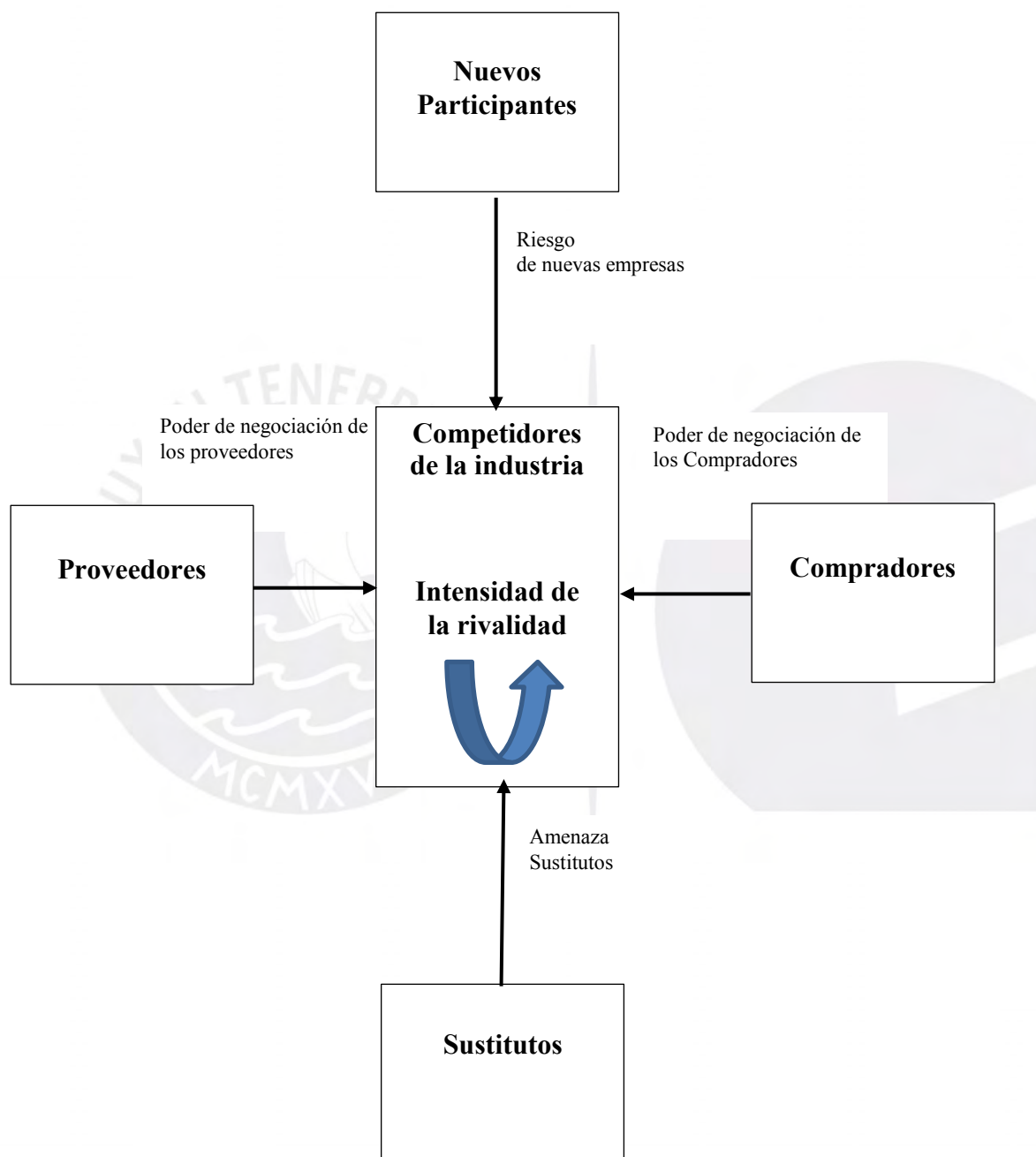


Figura 7. Elementos de la estructura de la industria. Tomado de "Ventaja Competitiva," por Michael Porter. Adaptado de "El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia" de D'Alessio, 2015, p.123.

Tabla 15

Categoría de los Hoteles y Hostal de la Región Junín

Clase/Categoría	HOTEL			HOSTAL			Total
	1 Estrella	2 Estrella	3 Estrella	1 Estrella	2 Estrella	3 Estrella	
Provincia							
Huancayo		2	1	2	7		12
Chanchamayo			1		1		2
Satipo		2			1		3
Tarma		1	1	2			4
Jauja					1		1
Concepción							0
Chupaca							0
TOTAL		8			14		22

Nota. Tomado de “Hoteles y hospedajes según categoría en la región Junín,” por Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, 2016 ([http://consultasenlinea.mincetur.gob.pe/setregiones/\(S\(bbpt1xzlnvilj545rfmrnp3v\)\)/Reportes/WebReportes/RptFiltro.aspx?StrCodGrupo=01&NomGrupo=Establecimientos de Clasificados y/o Categorizados Hospedaje](http://consultasenlinea.mincetur.gob.pe/setregiones/(S(bbpt1xzlnvilj545rfmrnp3v))/Reportes/WebReportes/RptFiltro.aspx?StrCodGrupo=01&NomGrupo=Establecimientos de Clasificados y/o Categorizados Hospedaje)).

Tabla 16

Guías de Turismo Región Junín

PROVINCIA	RUC	NOMBRES	IDIOMA
	10416244486	Tomaylla Gonzales, Sayda	Inglés
	10409975777	Aliaga Llantoy, Gisela Ninoska	Inglés
Huancayo	10200311851	Flores Marín, Inés Roció	Inglés
	10200311851	Piñas Samaniego Edson	Inglés
Chanchamayo	X	X	X
Satipo	X	X	X
Tarma	X	X	X
Jauja	X	X	X
Concepción	X	X	X
Chupaca	X	X	X

Nota. Tomado de “Guías de turismo registrados en la región Junín,” por Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, 2016 ([http://consultasenlinea.mincetur.gob.pe/setregiones/\(S\(wlnype2l3r0txsvf2pbwca55\)\)/Reportes/WebReportes/RptFiltro.aspx?StrCodGrupo=09&NomGrupo=Guías de Turismo](http://consultasenlinea.mincetur.gob.pe/setregiones/(S(wlnype2l3r0txsvf2pbwca55))/Reportes/WebReportes/RptFiltro.aspx?StrCodGrupo=09&NomGrupo=Guías de Turismo)).

3.5.3 Amenaza de los sustitutos

En la actualidad no existen productos sustitutos que puedan reemplazar al turismo con la misma efectividad que esta actividad, que crea emociones y sensaciones únicas. Gran parte de los problemas de la salud hoy en día son a causa del estrés, y el turismo aparece como una oportunidad para combatir este mal; por lo tanto, no existen productos sustitutos para el turismo, sino que todos los productos son complementarios directamente entre ellos.

3.5.4. Amenaza de los entrantes

Declarado el turismo como prioridad nacional, y que está dentro de un marco legal, su desarrollo se ha incrementado en las distintas regiones donde el MINCETUR y los gobiernos regionales han trabajado para captar la mayor cantidad de visitantes. El Perú tiene un fuerte potencial para ofertar turismo de aventura y de naturaleza, por lo que se vislumbra un atractivo sector para los entrantes en los próximos años.

En tal sentido, la región Junín tiene una gran responsabilidad de posicionarse con una calidad de servicios diferenciados, con nuevas rutas turísticas y que estén enfocadas a un objetivo central de posicionamiento delante de las otras regiones. Existe, por lo tanto, amenaza de nuevos entrantes constituidos por las otras regiones en cuyas políticas se dé prioridad al turismo y que, además, cuenten con ventajas comparativas en cuanto se refiere a recursos naturales, históricos, culturales, etcétera.

3.5.5. Rivalidad de los competidores

Los competidores del sector turismo de la Región Junín están constituidos por las otras regiones del Perú, las que poseen mejor infraestructura para otorgar servicios de calidad a los turistas que llegan a cada una de sus ciudades. En la Tabla 17 se muestra las principales ciudades que son elegidas como destino turístico por los extranjeros, donde Lima es la región más visitada, seguida por Cusco, y otras regiones que están ubicadas en la parte sur del país, como Puno o Arequipa; el norte, que es un atractivo por sus playas, donde sobresale Tumbes,

Piura, La Libertad; y el oriente, donde muchos optan por una travesía por el río Amazonas hasta Iquitos, que se ubica en la región Loreto.

Tabla 17

Principales Lugares Visitados en el Perú por los Turistas Extranjeros

Regiones	Orden de preferencia %
Lima	72
Cusco	38
Tacna	30
Puno	18
Arequipa	15
Ica	10
Tumbes	9
Piura	6
La Libertad	3
Madre de Dios	3
Loreto	2
Ancash	2
Lambayeque	1
Moquegua	1

Nota. Tomado de “Perfil del Turista Extranjero,” PROMPERU, 2015 ([http://www.promperu.gob.pe/TurismoIN//sitio/VisorDocumentos?titulo=Perfil Del Turista Extranjero&url=Uploads/publicaciones/2022/PERFIL_EXTRANJERO_PDF_BAJA.pdf&nombObjeto=Publicaciones&back=/TurismoIN/sitio/Publicaciones&issuuid=1760695/42132098](http://www.promperu.gob.pe/TurismoIN//sitio/VisorDocumentos?titulo=Perfil%20Del%20Turista%20Extranjero&url=Uploads/publicaciones/2022/PERFIL_EXTRANJERO_PDF_BAJA.pdf&nombObjeto=Publicaciones&back=/TurismoIN/sitio/Publicaciones&issuuid=1760695/42132098)).

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

3.6.1. Matriz Perfil Competitivo (MPC)

Se ha elegido a las regiones de Ica, Ancash y La libertad, ya que estas regiones presentan, según el análisis del ICRP CENTRUM 2016, un alto ponderado en las variables del pilar Infraestructura, que mide la capacidad de la región con respecto a la generación de energía, red vial, transporte, infraestructura para el turismo y red de comunicaciones, lo que ubica, así, a la región Ica y Ancash en primeros lugares, respectivamente. También se tiene a la región La Libertad. Se complementa a esta información que estas regiones vienen a ser competidores de la región Junín, ya que son los que son las regiones que se encuentran en una misma posición expectante que la región Junín, cuentan con las mismas características de cultura, historia, cercanía a la región capital de Lima, donde se enfocan sus mayores

esfuerzos, para que sean sus visitantes turísticos internos y de acuerdo al estudio del Perfil del vacacionista nacional 2015 de PROMPERU (2016), se detalla a continuación:

Turismo Interno en el Perú: ¿A dónde van los vacacionistas nacionales? El 60% de los viajes nacionales tienen como destino las regiones de Lima, Ica, Piura, La Libertad, Ancash y Junin. Mayormente, la Region Ica es visitada por los limeños, probablemente porque se encuentra a pocas horas de Lima. La Figura 8 muestra los destinos en porcentajes.

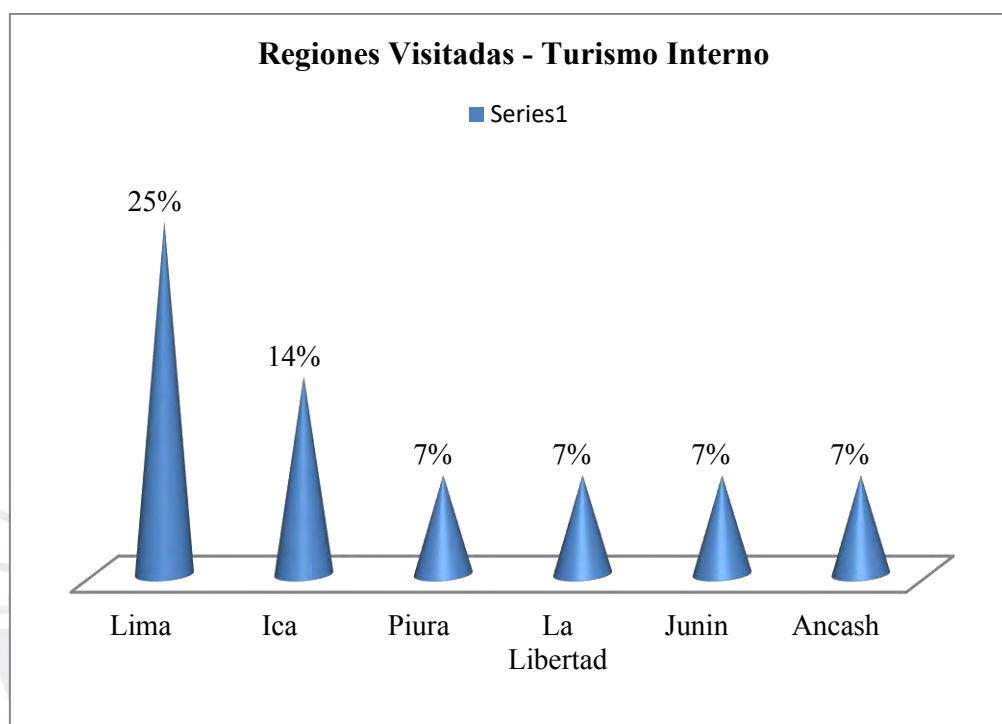


Figura 8. Regiones visitadas.

Tomado de "Perfil del Turista Extranjero," PROMPERU, 2015

([http://www.promperu.gob.pe/TurismoIN//sitio/VisorDocumentos?titulo=Perfil del Vacacionista Nacional &url=Uploads/publicaciones/2023/PERFIL NACIONAL_PDF BAJA.pdf&nombObjeto=Publicaciones&back=/TurismoIN/sitio/Publicaciones&issuuid=1760695/42132108](http://www.promperu.gob.pe/TurismoIN//sitio/VisorDocumentos?titulo=Perfil%20del%20Vacacionista%20Nacional%202015&url=Uploads/publicaciones/2023/PERFIL%20NACIONAL_PDF_BAJA.pdf&nombObjeto=Publicaciones&back=/TurismoIN/sitio/Publicaciones&issuuid=1760695/42132108)).

Para la elaboración de la Matriz MPC y MPR se utilizaron 8 factores claves de éxito, que se detallan a continuación:

Los recursos culturales y naturales disponibles en el destino. La Organización de Estados Iberoamericano (2006), mencionó que el turismo es una estrategia de apropiación de los sitios, monumentos o expresiones; no existen recursos turísticos sino recursos naturales y/o culturales que el turismo como estrategia los visibiliza, los pone en valor.

Infraestructura turística (Hotelera y Restaurant). De acuerdo a Maeso, Nebro y Sylvestre (2008), “es importante aclarar que, por infraestructura específica de los hoteles entendemos a aquellas instalaciones que sirven como soporte tangible de la actividad; es decir, la estructura física y funcional que permite la prestación de los servicios” (p. 491). Es decir, se explica cómo desde las infraestructuras se puede colaborar con la calidad de servicio que brinda un hotel o restaurant, que además contribuye a la satisfacción del cliente y a la eficiencia económica de la empresa en cuanto a fiabilidad, comodidad, ausencia de ruidos, tiempo de espera y rapidez del servicio, duración de las instalaciones, consumos energéticos y otros.

Seguridad Ciudadana. Según Grünewald (2012), en la elección de los destinos turísticos suele considerarse lo siguiente: “factores de precio, calidad de servicio, atractivos naturales y culturales, y moda. Sin embargo, el factor seguridad tiene cada vez más relevancia al momento de elegir el destino vacacional, y en un futuro será un elemento de gran peso en dicha decisión” (p. 5). Entonces se entiende que la seguridad turística está basada, en primer lugar, en la protección de la vida, así como de la salud, la integridad física, psicológica y económica de todas aquellas personas involucradas en el turismo, es decir, de los visitantes, operadores y prestadores de servicio, así como de los miembros de las comunidades receptoras. Por tanto, para lograr la seguridad de los destinos turísticos se requiere que los gobiernos, las empresas privadas, empresarios y la sociedad en general, incorporen a la planificación y el proceso de desarrollo de la industria turística, estrategias, políticas y medidas operativas vinculadas al manejo de la seguridad del turismo.

Calidad de los Servicios. La calidad de los servicios está dada por la percepción del cliente, lo que lo diferencia de los productos; en consecuencia, la calidad no se puede gestionar igual que en los productos. Según Gutiérrez y Rubio (2009), “en los servicios, y por tanto en el sector turístico, predominan los elementos intangibles. Las empresas del sector

turístico ofrecen, fundamentalmente a sus clientes, un producto intangible o servicio que constituye su prestación principal” (p. 134). Cabe señalar que el factor humano profesionalizado es un componente clave para lograr la plena satisfacción de los clientes. La calidad de servicios consiste en asegurar el suministro de inputs para evitar riesgos ante el consumidor, lo cual se realiza a través de la restauración, y mediante las agencias de viajes, en materias como la clasificación de establecimientos turísticos, de salud, seguridad, urbanismo, control de aguas de baño, etcétera (Gutiérrez & Rubio, 2009).

Marketing/ Redes Sociales. Las redes sociales constituyen el medio a través del cual los usuarios, basados en sus intereses y necesidades, buscan interactuar con los diferentes productos y/o servicios que se ofrecen a través de la red, lo que permite captar y visualizar directamente sus inquietudes, gustos y/o preferencias, entre otras, así como sus sentimientos, lo que logra constituir un marketing relacional. Mena (2013), mencionó que “sin duda los viajeros han adoptado el entorno digital para estar conectados con sus seres queridos para interactuar con locales, buscar información, y por supuesto planear y compartir sus viajes en la redes sociales para turismo” (p. 2).

Esto refleja que hoy en día las personas pasan diariamente mayor tiempo conectados online que antes, lo que evidencia la tendencia de que cada vez son más los usuarios y empresas que utilizan el internet como medio para obtener información o comprar y vender productos y servicios turísticos en diferentes países; en consecuencia, la promoción turística en medios y redes sociales se da a través de: Facebook, Twitter, YouTube, etcétera. Asimismo, otros factores claves de éxito considerados para el sector turismo son la Estabilidad Social de la Región, que contribuya a la seguridad; la Accesibilidad a los Atractivos Turísticos, con señalización de vías y acceso a los diferentes medios de transporte, vías habilitadas, entre otras; y, por último, la Apertura al exterior y los servicios disponibles a los turistas, apoyado por la tecnologías de la información y el internet que conecta a todos los

países en el mundo impactados por la globalización.

3.6.2 Matriz Perfil Referencial (MPR)

Para la elaboración de esta Matriz se utilizó la Tabla 19 donde se compara los principales lugares visitados en el Perú por los turistas extranjeros según PROMPERU en su informe “Perfil del Turista Extranjero 2015”. Asimismo, de acuerdo a las teorías de los autores mencionados previamente, se ha considerado para el MPR de la región Junín los factores de estabilidad social que contribuyan, además, a la seguridad, la accesibilidad a los atractivos turísticos, señalización de vías, acceso a los diferentes medios de transporte, vías habilitadas, entre otras; y la apertura al exterior, servicios disponibles a los turistas, apoyado por las tecnologías de la información y el internet que conecta a todos los países en el mundo impactados por la globalización.

Debido a ello las regiones que en el Perú se encuentran mejor posicionadas en la atracción de turistas internacionales y obtienen mayor puntaje son las regiones de Arequipa, por su nivel de percepción de seguridad, limpieza accesos, costumbres, empresas formales de guías de turismo, atractivo como el cañón del Colca con un mirador de cóndores y una variada comida, es por ello que obtiene un puntaje de 3.60 que hace de esta región ser un referente de la actividad turística. Así, la región por excelencia en el Perú del sector de turismo es la región Cusco, donde muestra al mundo un gran legado histórico cultural, de innumerables restos arqueológicos, llenos de historia de la gran civilización Inca, cuenta con una buena señalización en sus lugares turísticos, una adecuada planta turística, innovación de nuevos productos y servicios turísticos que difunden adecuadamente a todo el Perú y el mundo. Siendo así su máximo exponente las ruinas de Machu Picchu, que es mundialmente conocido, todo ello hace que la región obtenga el mayor puntaje con un 3.70, siendo el primer referente de turismo en el Perú. Y por último se consideró al turismo de la región Lima como referente, debido a que cuenta con una adecuada infraestructura, acceso de todos los servicios, cuenta

con una adecuada variedad gastronómica, un adecuado centro histórico reconocido en todo el mundo, una costa de playas y centros de diversión en toda la región que hace que la capital del Perú alcance un 3.5 de puntaje final.

Tabla 18

La Matriz de Perfil Competitivo del Sector Turismo de La Región Junín

N°	Factores claves de éxito	Peso	Turismo				Turismo			
			Región Junín		Región Ancash		Región Ica		Región La Libertad	
			Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.
Los recursos culturales y										
1	naturales disponibles en el destino	0.20	4	0.80	3	0.60	4	0.80	3	0.60
2	Infraestructura turística (Hotelera y Restaurant)	0.10	2	0.20	2	0.20	3	0.30	3	0.30
3	Seguridad Ciudadana	0.10	1	0.10	3	0.30	1	0.10	2	0.20
4	Estabilidad social de la región	0.10	2	0.20	3	0.30	4	0.40	3	0.30
5	Calidad de los servicios	0.10	2	0.20	2	0.20	3	0.30	3	0.30
Accesibilidad a los atractivos										
6	turísticos (tipos de vías, transporte)	0.15	3	0.45	2	0.30	3	0.45	2	0.30
7	Marketing / Redes Sociales	0.10	3	0.30	4	0.40	3	0.30	3	0.30
La apertura al exterior y los										
8	servicios disponibles a los turistas	0.15	3	0.45	4	0.60	3	0.45	3	0.45
Total		1.00		2.70		2.90		3.10		2.75

Nota. 1 Debilidad mayor, 2: debilidad menor, 3: fortaleza menor, y 4: fortaleza mayor. Adaptado de “El Proceso Estratégico: Un enfoque de gerencia” por F.A. D’Alessio, 2015. México Pearson

Tabla 19

La Matriz Perfil Referencial del Sector Turismo de la Región Junín

Factores claves de éxito	Peso	Turismo Región Junín		Turismo Región Arequipa		Turismo Región Cusco		Turismo Región Lima	
		Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.
1 Los recursos culturales y naturales disponibles en el destino	0.20	4	0.80	3	0.60	4	0.80	3	0.60
2 Infraestructura turística (Hotelería y Restaurant)	0.10	2	0.20	4	0.40	4	0.40	4	0.40
3 Seguridad Ciudadana	0.10	1	0.10	3	0.30	3	0.30	2	0.20
4 Estabilidad social de la región	0.10	2	0.20	3	0.30	2	0.20	3	0.30
5 Calidad de los servicios	0.10	2	0.20	4	0.40	4	0.40	4	0.40
6 Accesibilidad a los atractivos turísticos (tipos de vías, transporte)	0.15	3	0.45	4	0.60	4	0.60	4	0.60
7 Marketing/ Redes Sociales	0.10	3	0.30	4	0.40	4	0.40	4	0.40
8 La apertura al exterior y los servicios disponibles a los turistas	0.15	3	0.45	4	0.60	4	0.60	4	0.60
	1.00		2.70		3.60		3.70		3.50

Nota. 1 Debilidad mayor, 2: debilidad menor, 3: fortaleza menor, y 4: fortaleza mayor. Adaptado de “El Proceso Estratégico: Un enfoque de gerencia” por F.A. D’Alessio, 2015. México Pearson

3.7 Conclusiones

Para la evaluación externa de la región Junín se ha enfocado en el análisis y exploración del entorno que cuenta con un marco legal directo y otras regulaciones de los sectores que lo componen y favorecen su desarrollo; además, se ha realizado el análisis del sector turismo tanto a nivel regional, nacional, y mundial, y reforzado con fuentes académicas. Para la elaboración de la matriz MEFÉ se hizo uso del análisis PESTE con el propósito de identificar y determinar correctamente una lista de oportunidades que podrían beneficiar a los sectores del turismo, además de las amenazas que deben evitarse, en el aspecto político se cuenta con el fomento de la ley general del turismo, que declara como una de las principales actividades al turismo, se puede aprovechar la ley de fomento de las alianzas públicas privadas. En el aspecto económico se aprecian diversos acuerdos que realiza

el Perú lo que se demuestra que hay una serie de oportunidades que se pueden plantear para el turismo. Se señala que los conflictos sociales son una gran amenaza para el turismo, siendo un factor importante la seguridad, que un turista tomara para poder realizar un viaje. Se debe de aprovechar las actividades y equipos tecnológicos que hoy existen para la mejora y la innovación de los operadores turísticos en la región Junín. Y en la parte ecológica se debe de impulsar con mayor dinamismo el turismo debido a que es una actividad congruente sostenible con el medio ambiente y que con buenas políticas generales se llegan a preservar los lugares donde se realiza esta actividad. El análisis de los factores clave de éxito permitió elaborar la MPC, identificar a sus principales competidores y analizar sus principales fortalezas y debilidades en cada una de ellas; de acuerdo con el resultado de la MPC, al día de hoy el sector turismo de la región Junín compite con las siguientes regiones: Ancash, Ica y La Libertad, regiones que se encuentran en una mejor posición; lo que da lugar a poder determinar y elaborar las estrategias correctas que ayuden a mejorar la posición en la que se encuentra la región Junín. Para la elaboración del MPR se tomó como referencia a las regiones con mayor preferencia de visita por los extranjeros y que, además, se encuentran en una posición superior a la región Junín; estas regiones cuentan con factores claves de éxito que contribuyen a su desarrollo y que permiten que el turismo signifique un factor importante de lucha contra la pobreza a través de la generación de fuentes de empleo sostenible para la población.

Capítulo IV: Evaluación Interna

A través del presente capítulo se presentan los aspectos más importantes a considerar en el análisis de la auditoría interna del sector, lo cual permitirá identificar las fortalezas y debilidades en el sector Turismo de la Región Junín. En este análisis se trata de ver cómo está compuesto el sector en cuanto a sus fortalezas y debilidades dentro de su estructura, para lo cual se evaluará la administración que manejan las organizaciones del sector, así como el marketing en el cual se desenvuelven, sus operaciones, la forma de sus procesos, la manera en que las organizaciones involucradas del sector obtienen financiamiento, en qué han invertido. Del mismo modo, se podrá ver cómo están también considerados los recursos humanos, y por último, su tecnología e innovación acerca de cómo se desarrolla, para poder así contar con un análisis adecuado de la situación del sector.

4.1. Análisis Interno AMOFHIT

Análisis desarrollado en base a siete factores importantes son los siguientes:

“Administración y gerencia (A), en el cual se analiza, principalmente, la gestión que se realiza, por parte de los involucrados, para competir con éxito en el sector; Marketing y ventas (M), dada a través de la orientación hacia el mercado, la satisfacción de los clientes, la oferta y demanda, la calidad de los bienes y servicios; Operaciones, logística, Infraestructura (O), que involucra la integración máxima de todos aquellos recursos que intervienen en la producción de bienes y servicios; Finanzas y contabilidad (F), que involucra tomar mejores decisiones para el logro de las estrategias; Recursos humanos (H), dada por la gestión de factor humano como uno de los factores clave para el desarrollo del sector; Sistemas de información y comunicaciones (I); y, por último, la Tecnología e investigación y desarrollo (T). Este análisis permitirá contar con una matriz de evaluación de factores internos que será importante para conocer que el sector aprovecha sus fortalezas y minimiza sus

debilidades D'Alessio (2016, p 164).

Para realizar este análisis se tuvo en cuenta el recojo de información realizado entre los periodos de junio a octubre del 2017 en las ciudades de Chanchamayo, Tarma y Huancayo, donde se pudo interactuar con los operadores turísticos, los restaurantes, hoteles, los artesanos, y con las autoridades del sector turístico para así contar con todo el contexto que se tiene sobre el turismo en la región Junín, el cual es el aporte al análisis interno que se realizó para poder encontrar las fortalezas y debilidades del sector.

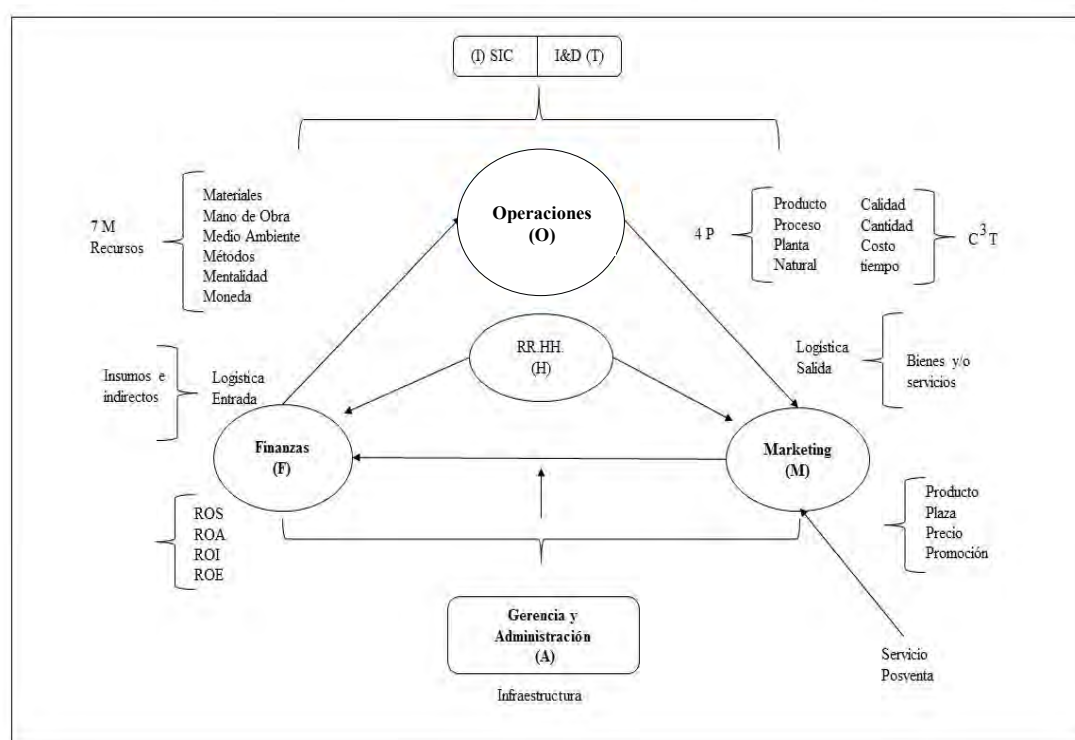


Figura 9. Proceso AMOFITH.

Adaptado de "El Proceso Estratégico: Un enfoque de gerencia" por F.A. D'Alessio, 2014. México Pearson

4.1.1. Administración y gerencia (A)

Entre las variables a considerar para la auditoría de la gerencia se pudo distinguir que la Región Junín se preocupa por realizar cambios en su gestión, y hacer una región sostenida y atractiva dentro del sector turismo. El Gobierno Regional Junín es el encargado de promover, regular y orientar todas las actividades económicas. Cuenta con el objetivo de la generación de empleo y la mejora de la calidad de vida de la población; asimismo, cuenta con una

sección de transparencia de datos en el portal web, que indica una intención de práctica de política de gerencia transparente y socialmente responsable.

La Dirección Regional de Comercio Exterior y Turismo de la Región Junín [DIRCETUR], viene a hacer la organización del sector turismo encargada de promover este sector e interactuar entre los agentes involucrados, cuya estructura de organización se presenta a continuación.

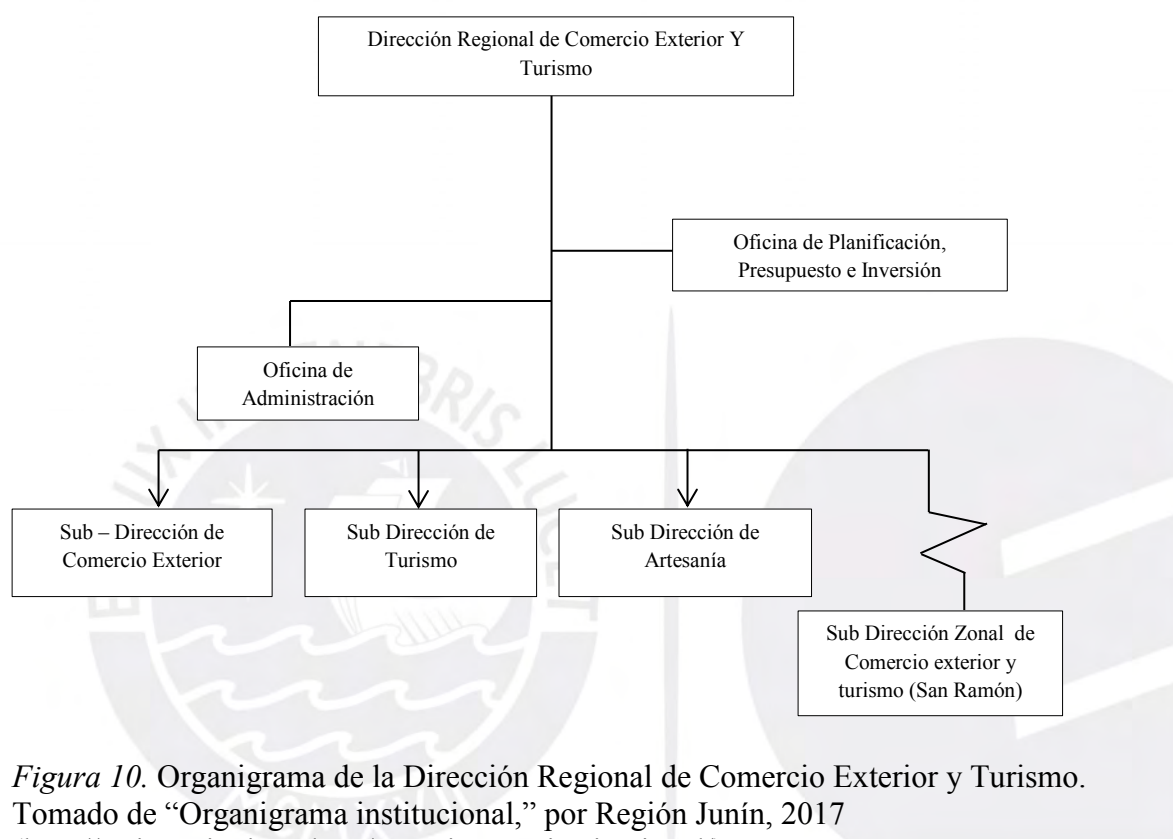


Figura 10. Organigrama de la Dirección Regional de Comercio Exterior y Turismo. Tomado de “Organigrama institucional,” por Región Junín, 2017 (<http://turismo.junin.gob.pe/organigrama-institucional/>).

La DIRCETUR busca, a través del turismo, promover el uso de vehículos lo menos posible, “camina o anda en bicicleta cuando puedas. Antes de tirar cualquier cosa a la basura piensa si puedes reutilizar, reciclar o reparar. Aprovecha bien el papel, no trafiques con especies de flora o fauna, y el agua es vida, cuidémosla” (DIRCETUR, 2017). Son algunos mensajes que se han difundido en todo este periodo del año 2017.

En la entrevista con la coordinadora general del área de Planificación de la Dirección Regional de Comercio Exterior y Turismo, la Mg. Elsa Marleni Hidalgo Olivera, refirió que

Junín tiene una gran potencialidad de desarrollo económico a través del turismo, pero también cuenta con dificultades como la falta de asignación presupuestal a este sector, que no permite la ejecución de los planes ya existentes. También manifestó la falta de coordinación entre el ejecutor del sector turístico, como es el MINCETUR, donde se realizan mayores proyectos turísticos a nivel nacional. Pero no hay una adecuada coordinación con los municipios y las diferentes gerencias de turismo que existen dentro del ámbito de Junín.

Un factor importante a rescatar del sector turístico en la región Junín es que durante varios años este sector ha sido movilizadado por las diferentes agencias de turismo que se encuentran en la región, en mayor medida en las provincias de Huancayo, Tarma, La Merced, y últimamente también en la provincia de Satipo. De ellos se puede mencionar que cuentan con un tipo de organización de forma lineal por ser organizaciones pequeñas, familiares y micro empresariales. Las agencias de turismo de la región Junín son organizaciones pequeñas manejadas empíricamente y que aún no logran consolidar una adecuada estrategia para que puedan desarrollarse; en este accionar las agencias de turismo no tienen personal capacitado en las diferentes áreas que comprende su servicio personal, y que muchas veces son tomados solo para cubrir los días de mayor afluencia, y no cuentan con la debida preparación, no generan nuevos productos ni servicios de los que ya se tienen establecidos, y su accionar se centra en realizar actividades en las épocas de mayor afluencia turística, como son Semana Santa, Fiestas Patrias y la semana del turismo en la región.

Se considera que es una actividad temporal, y que a su vez deben contar con otras fuentes de ingresos, por lo que no se invierte en mejorar los servicios, debido a que éstos y las condiciones ya están dadas. Es preocupante la competencia y la disminución de precios de los diferentes productos turísticos que ofrecen, como los circuitos turísticos de la ciudad, los que se ven afectados económicamente, y disminuye, así, la calidad de servicios que prestan. Por lo que se requiere un cambio en el tipo de organización dentro de estos operadores para ser parte

de las actividades de innovación a través de nuevos paquetes, o el desarrollo de nuevos circuitos turísticos. De las diferentes agencias de viajes se tiene el siguiente organigrama:

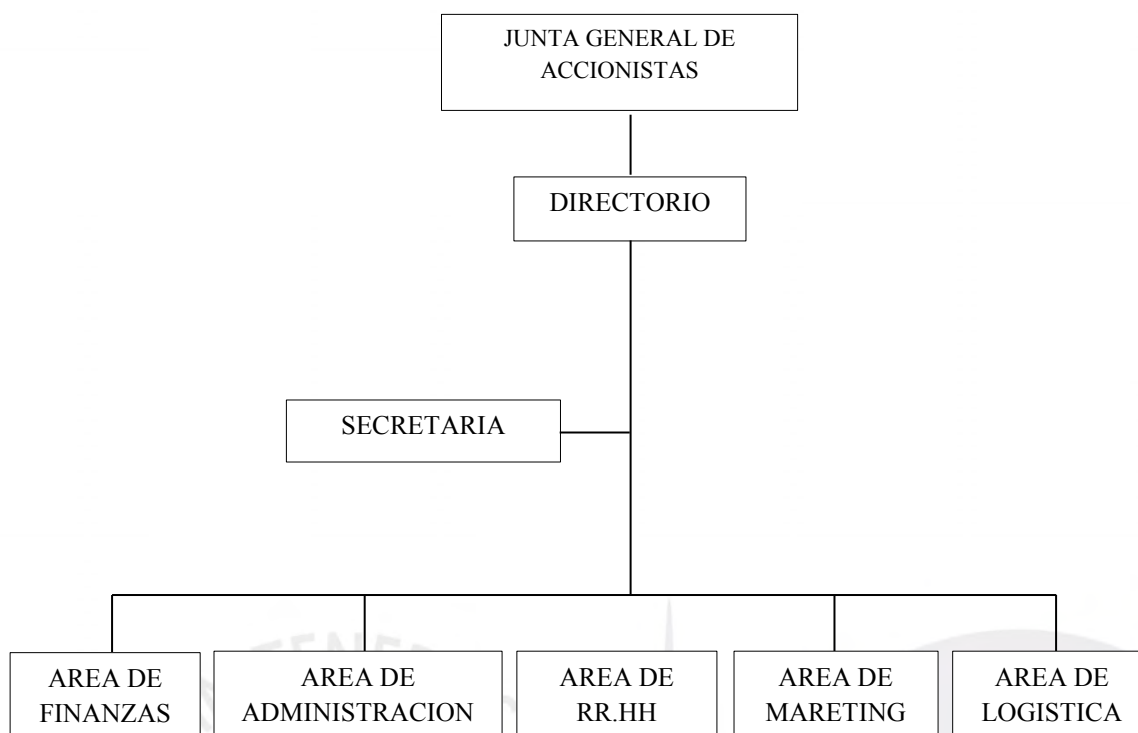


Figura 11. Organigrama de Agencia de Viajes y Turismo S.A.C. "Kamethza" Tomado de "Plan de Marketing," por Kamethza, 2017, Jr. Tarma N° 230-La Merced (<https://es.scribd.com/document/179208295/Plan-de-Marketing>).

4.1.2. Marketing y ventas (M)

La región Junín se caracteriza por contar con ventajas comparativas, como recursos naturales, los cuales están reconocidos y protegidos. Son: (1) Parque nacional Otishi (Junín y Cusco); (2) Santuario Nacional de Pampa Hermosa; (3) Santuario Histórico de Chacamarca; (4) Reserva Nacional de Junín (Junín y Pasco); (5) Reserva Paisajística Nor Yauyos (Junín y Lima); (6) Reserva Comunal Ashaninka (Junín y Cusco); (7) Reserva Comunal Machiguenga (Junín y Cusco); (8) Bosque de Protección el Pui Pui; y (9) Área de Conservación Regional Huaytapallana.

Áreas que comprenden un 14.75% de la superficie de la región según el Servicio Nacional de Áreas Naturales Protegidas por el Estado [SERNANP]; estas áreas naturales protegidas cuentan con un potencial para que se pueda desarrollar nuevos productos turísticos

en la región Junín y que es la principal motivación de los visitantes, de acuerdo al perfil del vacacionista que visita la región Junín 2016, señalados en los estudios de PROMPERU.

Del aprovechamiento de los diferentes atractivos con que cuenta la región Junín, las agencias de viajes y turismo ofrecen variados productos turísticos en la denominación de circuitos turísticos, los que también han sido previamente puestos en valor por el área correspondiente de la Dirección Regional de Comercio Exterior y Turismo de la región Junín.

Tabla 20

Productos Turísticos de Acuerdo a Provincias de la Región Junín

Nº	Productos turísticos	Provincias
1	City Tours Huancayo	Huancayo
2	Circuito Artesanal	Huancayo y Concepción
3	Circuito Histórico Monumental	Huancayo, Concepción y Jauja
4	Circuito Arqueológico	Huancayo y Chupaca
5	Ruta Huaytapallana	Huancayo
6	City Tour Chanchamayo	Chanchamayo
7	Circuito de naturaleza y Aventura (borgoña)	Chanchamayo
8	Circuito tradicional (Cataratas Tirol, Bayoz, Velo de la Novia)	Chanchamayo
9	City Tours Tarma	Tarma
10	Circuito Valle de las flores	Tarma
11	Rutas de los Dioses Taramanas	Tarma
12	Circuito Tina de Piedra	Satipo
13	Circuito San Andrés	Satipo
14	Circuito Gallito de las Rocas	Satipo

Nota. Tomado de "Turismo," por Dirección Regional De Comercio Exterior y Turismo Junín [DIRCETUR] 2017 (http://turismo.junin.gob.pe/wp-content/uploads/2017/01/PERTUR.JUNIN_2016.2021.pdf).

La variedad de recursos naturales en toda la región Junín se muestra en la Tabla 21. Se han catalogado los diferentes atractivos, y estos destinos se encuentran en mayor proporción en la zona del valle del Mantaro y en la selva. Estos atractivos turísticos se han constituido como los principales destinos turísticos de toda la región Junín, y se requiere que exista una mayor diversificación de mayor cantidad de atractivos turísticos como destinos, para el desarrollo de las diferentes poblaciones que existen alrededor de toda la región Junín.

Tabla 21

Principales Atractivos Turísticos en la Región Junín

Nº	ATRACTIVOS TURÍSTICOS	CIUDAD
1	Plaza Constitución	Ciudad de Huancayo
2	Catedral de Huancayo	Ciudad de Huancayo
3	Feria dominical de Huancayo	Ciudad de Huancayo
4	Santuario de Warivilca	Ciudad de Huancayo
5	Parque de la Identidad Huanca	Ciudad de Huancayo
6	Cerrito de la libertad	Ciudad de Huancayo
7	Torre Torre	Valle del Mantaro
8	Ingenio	Valle del Mantaro
9	Nevado de Huaytapallana	Valle del Mantaro
10	Laguna de Ñahuimpuquio	Valle del Mantaro
11	Pueblo de Chongos Bajo	Valle del Mantaro
12	Convento de Ocopa	Valle del Mantaro
13	Piedra Parada	Valle del Mantaro
14	Complejo Arqueológico de Tunanmarca	Valle del Mantaro
15	Laguna de Paca	Valle del Mantaro
16	Jardín Botánico El Perezoso	Selva central
17	Catarata de Tirol	Selva central
18	Puente Quimiri	Selva central
19	Catarata Bayoz y Catarata Velo de la Novia	Selva central
20	Fundo Verde	Selva central
21	Santuario del Señor de Muruhuay	Tarma
22	La Gruta del Guagapo	Tarma
23	Poblado de San Pedro de Cajas	Tarma
24	Reserva nacional de Junín	Provincia de Junín
25	Santuario histórico de Chacamarca	Provincia de Junín

Nota. Fuente adaptado de "Atractivos," por Banco Central de Reserva del Perú (<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Sucursales/Huancayo/Junin-Atractivos.pdf>).

Las necesidades han sido estudiadas. A continuación, se muestran los gráficos de las características turísticas de la Región Junín. De los resultados de la encuesta realizada por PROMPERU a los Visitantes no residentes de la región Junín mayores de 18 años que hayan pernoctado por lo menos una noche en la región, aplicado a una muestra de 589 encuestas de un trabajo de campo realizado del 27 al 30 de julio de 2016. La Tabla 21 muestra los datos sobre el movimiento general de pasajeros en el aeropuerto de Jauja Francisco Carlé, en la cual se aprecia la tendencia de crecimiento en cuanto respecta a los arribos de visitantes

nacionales, el cual debe aprovecharse para lograr un mayor reconocimiento de turismo interno.

Tabla 22

Movimiento General de Pasajeros en los Aeropuerto Jauja

	2015			2016		
	Doméstico	Internacional	Total	Doméstico	Internacional	Total
Enero	3 228	0	3 228	3 899	0	3 899
Febrero	3 242	0	3 242	5 151	0	5 151
Marzo	3 961	0	3 961	7 739	0	7 739
Abril	4 332	0	4 332	4 829	0	4 829
Mayo	4 459	0	4 459	4 961	0	4 961
Junio	4 497	0	4 497	5 226	0	5 226
Julio	4 550	0	4 550	5 670	0	5 670
Agosto	5 292	0	5 292	5 794	0	5 794
Septiembre	4 542	0	4 542	5 461	0	5 461
Octubre	4 416	0	4 416	5 008	0	5 008
Noviembre	4 565	0	4 565	4 633	0	4 633
Diciembre	4 643	0	4 643	3 594	0	3 594
Total	51 727	0	51 727	61 965	0	61 965

Nota. Tomado de Encuesta Mensual de Establecimientos de Hospedaje, por MINCETUR/VMT/DGIETA.

Según PROMPERÚ: En base al conocimiento del turista que visita Junín 2016, los turistas, con respecto a su estado civil, un 64% representan a aquellas personas que tienen pareja, frente a un 36% de solteros. Con respecto a la tenencia de hijos, un 61% representa a aquellas personas que tienen hijos, frente a un 39% que no tienen hijos. En la Figura 14 se observa que el grado de instrucción de los turistas que visitan a la región Junín está representado, significativamente, por un 37%, conformado por aquellos que tienen el nivel educativo superior universitario incompleto.

En cuanto al medio de transporte más utilizado para trasladarse al lugar de visita, se opta en un 52% por el omnibus, seguido de movilidad particular con un 44%, y solo el 1% a través de Avion/Avioneta; se ve, pues, la predominancia en el uso de omnibus. De la misma forma, un 60% de los turistas que viajan no buscan información turística antes de salir de viaje, frente a un 40% que sí se informa antes de viajar.

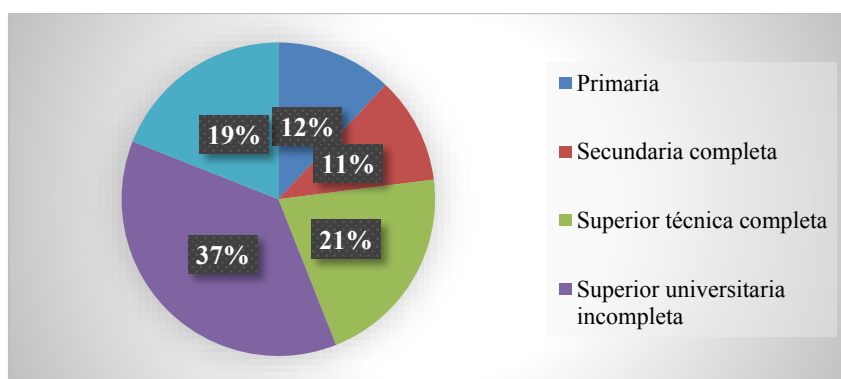


Figura 12. Grado de instrucción de los turistas que visitan Junín.

Tomado de “Conociendo al turista que visita Junín,” por Promperu, 2016

([https://promperu.gob.pe/TurismoIN/sitio/VisorDocumentos?titulo=Conociendo al turista que visita](https://promperu.gob.pe/TurismoIN/sitio/VisorDocumentos?titulo=Conociendo%20al%20turista%20que%20visita%20Junin&url=~~/Uploads/conociendoAlTurista/28/TIPS_JUNIN_TurismoInterno_2016.pdf&no mbObjeto=conociendoAlTurista&back=/TurismoIN/sitio/ConociendoAlTuristaQueVisita?region=Junin&tab=tab1)

[Junín&url=~~/Uploads/conociendoAlTurista/28/TIPS_JUNÍN_TurismoInterno_2016.pdf&no mbObjeto=conociendoAlTurista&back=/TurismoIN/sitio/ConociendoAlTuristaQueVisita?region=Junín&tab=tab1](https://promperu.gob.pe/TurismoIN/sitio/VisorDocumentos?titulo=Conociendo%20al%20turista%20que%20visita%20Junin&url=~~/Uploads/conociendoAlTurista/28/TIPS_JUNIN_TurismoInterno_2016.pdf&no mbObjeto=conociendoAlTurista&back=/TurismoIN/sitio/ConociendoAlTuristaQueVisita?region=Junin&tab=tab1)).

Un 96% de los turistas que realizan su visita a Junín es por propia cuenta, y solo el 4% utiliza un paquete turístico (lo cual es una oportunidad para las agencias de viaje de trabajar más en su promoción para llamar la atención de los turistas, para que puedan brindarles un servicio que los recomiende al final de la experiencia). En la Figura 13, se muestran las principales razones porque las personas realizan un viaje a la region Junín. (se aprovecharía esta variable para desarrollar productos nuevos a través del turismo de aventura).

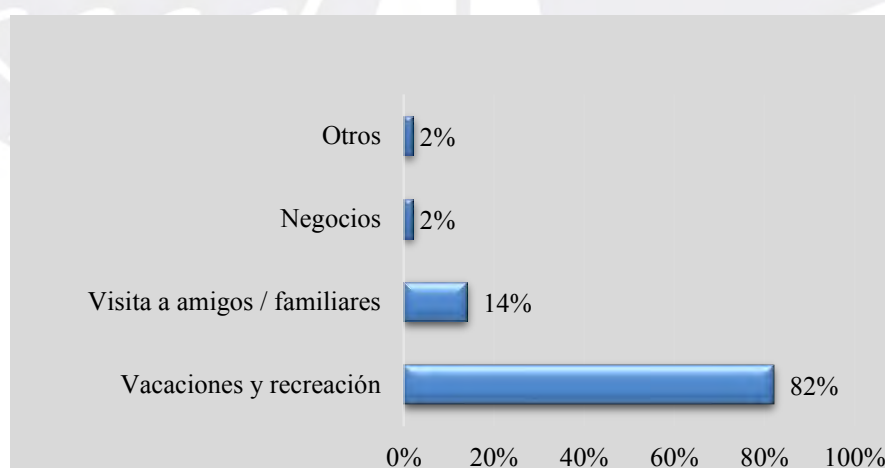


Figura 13. Principal motivo de viaje de los turistas que visitan Junín.

Tomado de “Conociendo al turista que visita Junín,” por Promperu, 2016

([https://promperu.gob.pe/TurismoIN/sitio/VisorDocumentos?titulo=Conociendo al turista que visita](https://promperu.gob.pe/TurismoIN/sitio/VisorDocumentos?titulo=Conociendo%20al%20turista%20que%20visita%20Junin&url=~~/Uploads/conociendoAlTurista/28/TIPS_JUNIN_TurismoInterno_2016.pdf&no mbObjeto=conociendoAlTurista&back=/TurismoIN/sitio/ConociendoAlTuristaQueVisita?region=Junin&tab=tab1)

[Junín&url=~~/Uploads/conociendoAlTurista/28/TIPS_JUNÍN_TurismoInterno_2016.pdf&no mbObjeto=conociendoAlTurista&back=/TurismoIN/sitio/ConociendoAlTuristaQueVisita?region=Junín&tab=tab1](https://promperu.gob.pe/TurismoIN/sitio/VisorDocumentos?titulo=Conociendo%20al%20turista%20que%20visita%20Junin&url=~~/Uploads/conociendoAlTurista/28/TIPS_JUNIN_TurismoInterno_2016.pdf&no mbObjeto=conociendoAlTurista&back=/TurismoIN/sitio/ConociendoAlTuristaQueVisita?region=Junin&tab=tab1)).

En la Figura 14 se muestra la conformación del grupo de viaje, lo cual es representativo, con un 31% de las personas que viajan en pareja, y un 29% arriba a la región Junín en grupo familiar (padres e hijos).

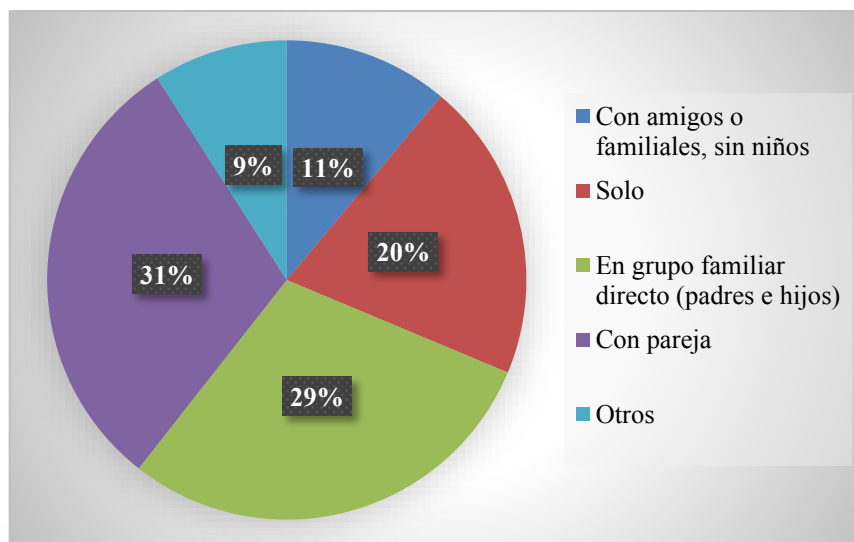


Figura 14. Conformación del grupo de viaje de los turistas que visitan Junín. Tomado de “Conociendo al turista que visita Junín,” por Promperu, 2016 ([https://promperu.gob.pe/TurismoIN/sitio/VisorDocumentos?titulo=Conociendo al turista que visita Junín&url=~~/Uploads/conociendoAlTurista/28/TIPS_JUNÍN_TurismoInterno_2016.pdf&no mbObjeto=conociendoAlTurista&back=/TurismoIN/sitio/ConociendoAlTuristaQueVisita?region=Junín&tab=tab1](https://promperu.gob.pe/TurismoIN/sitio/VisorDocumentos?titulo=Conociendo%20al%20turista%20que%20visita%20Junin&url=~~/Uploads/conociendoAlTurista/28/TIPS_JUNIN_TurismoInterno_2016.pdf&no mbObjeto=conociendoAlTurista&back=/TurismoIN/sitio/ConociendoAlTuristaQueVisita?region=Junin&tab=tab1)).

Instituciones como DIRCETUR – MINCETUR, y PROMPERU, son las entidades cuyas funciones son la de promover el turismo, y difundir la diversidad de recursos turísticos como naturaleza, gastronomía, tradiciones, entre otros. En cuanto al turismo interno, la Figura 17 muestra que a Junín arriban principalmente turistas que provienen de la ciudad de Lima, lo que representa el 72%, mientras que las visitas de las otras regiones a Junín, como a Piura, solo representa el 1%, lo que constituye, así, un potencial para incrementar el arribo de turistas provenientes de las ciudades del norte del país, el sur y el oriente.

En la región Junín se puede degustar diferentes platos típicos de comida regional por lo que el Perú ya es reconocido por su gastronomía, y la región se encuentra como un gran referente. Según el portal web (Turismo Junín.com, 2017) la cocina milenaria se encuentra presente en las comunidades alto andinas y selváticas de la región Junín; la deliciosa y variada

comida típica tiene como protagonistas privilegiados la diversidad de productos de sus zonas de sierra y selva. De estos innumerables productos los visitantes aprovechan para degustar con sus familiares y amigos.

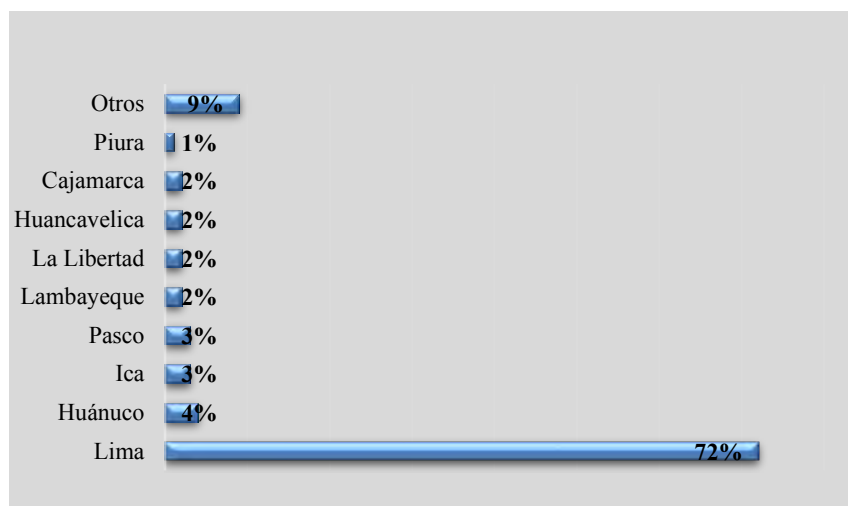


Figura 15. Lugar de residencia de los turistas que visitan Junín.

Tomado de “Conociendo al turista que visita Junín,” por Promperu, 2016

([https://promperu.gob.pe/TurismoIN/sitio/VisorDocumentos?titulo=Conociendo al turista que visita Junín&url=~/%2FUploads%2FconociendoAlTurista%2F28%2FTIPS_JUNIN_TurismoInterno_2016.pdf&nombreObjeto=conociendoAlTurista&back=~/%2FTurismoIN%2Fsitio%2FConociendoAlTuristaQueVisita?region=Junin&tab=tab1](https://promperu.gob.pe/TurismoIN/sitio/VisorDocumentos?titulo=Conociendo%20al%20turista%20que%20visita%20Junin&url=~/%2FUploads%2FconociendoAlTurista%2F28%2FTIPS_JUNIN_TurismoInterno_2016.pdf&nombreObjeto=conociendoAlTurista&back=~/%2FTurismoIN%2Fsitio%2FConociendoAlTuristaQueVisita?region=Junin&tab=tab1)).

Cabe señalar que en la región, por la existencia de innumerables fiestas, ferias y comercios que se expanden en todos los valles del Mantaro, Chanchamayo y Satipo, los turistas encuentran diversidad de alimentación, deliciosos al paladar y con alto grado de nutrientes en platos como, pachamanca, trucha en diferentes variedades, caldos, sopas regionales, zamaño, doncella, dorado, etc.

A la múltiple variedad culinaria de la región Junín, también existe una variada calendarización de actividades folclóricas y costumbristas que se dan a lo largo de todo el año; es por ello que a la región Junín hoy se le conoce como la tierra de la alegría, por su fuerte presencia de actividades folklóricas y festivas, lo cual logra el reconocimiento de las diferentes instituciones estatales y organismos internacionales como la región en donde se cultivan las diferentes estampas folclóricas, las que representan un patrimonio cultural de la nación. Todo ello hace que se pueda aprovechar en la realización de actividades de turismo

vivencial, y serían complementarias debido al grado de receptividad de los pobladores de la región.

4.1.3. Operaciones y logística. Infraestructura (O)

Los diferentes agentes del sector turismo de la región Junín llevan sus operaciones en forma general a través de la conformación de empresas que están dadas por hoteles y hospedajes, agencias de viajes y turismo, empresas de transporte, empresas aerolíneas, ferroviaria, restaurantes Y recreos campestres. A ello se suma que el sector requiere de la regulación y apoyo de las entidades del Estado, por lo que se involucra al MINCETUR, al gobierno regional a través de la DIRCETUR, el Ministerio de Transporte, la Policía Turística, PROMPERU y las diferentes Municipalidades Provinciales y Distritales.

Es de la interacción de estos diferentes sectores que se lleva a cabo la actividad turística, la que involucra a muchas organizaciones, y requiere una adecuada comunicación entre ellas; de estos sectores, las agencias de viajes y turismo son las que se encargan de enlazar a los demás operadores, así como de realizar, para ello, una adecuada coordinación que cuente con el apoyo de la DIRCETUR, la cual promueva y fomente el turismo en la región Junín. La Tabla 23 muestra que en la región Junín existen 79 Agencias de Viajes y Turismo, lo que representa un número importante que ayuda a promover el turismo.

Tabla 23

Agencias de Viajes y Turismo Junín

PROVINCIAS	CANTIDAD
Huancayo	40
Chanchamayo	24
Satipo	2
Tarma	13
Jauja	0
Concepción	0
Chupaca	0
TOTAL	79

Nota. Tomado de “Turismo,” por Dirección Regional de Comercio Exterior y Turismo Junín [DIRCETUR], 2017 (http://turismo.junin.gob.pe/wp-content/uploads/2017/01/PERTUR.JUNIN_2016.2021.pdf).

La Figura 16 muestra la entrevista que se realizó a los representantes de las agencias de viajes en temporada alta (fiestas patrias), donde Junín recibe la mayor cantidad de arribos nacionales e internacionales. La Tabla 24 muestra el resumen de arribos que se tuvo en la campaña turística de fiestas patrias del año 2017, presentado por la DIRCETUR al Gobierno Regional de Junín.



Figura 16. Entrevista a los representantes de la empresa Adrenalina Tours.

Tabla 24

Flujo Turístico de Fiestas Patrias 2017

LUGAR	TIPO DE MOVILIDAD	CANTIDAD DE TURISTAS	PORCENTAJE
Valle del Mantaro	ómnibus	33,989	39.52%
	vehículo propio	46,785	54.39%
	avión	5,000	5.81%
	tren	240	0.28%
	SUB TOTAL	86,014	100.00%
Tarma	ómnibus	6,355	58.44%
	vehículo propio	4,519	41.56%
	SUB TOTAL	10,874	100.00%
Selva Central	ómnibus	10,480	35.73%
	vehículo propio	18,853	64.27%
	SUB TOTAL	29,333	100.00%
TOTAL GENERAL		126,221	

Nota. Tomado de “Turismo,” por Dirección Regional de Comercio Exterior y Turismo Junín [DIRCETUR], 2017 (http://turismo.junin.gob.pe/wp-content/uploads/2017/01/PERTUR.JUNIN_.2016.2021.pdf).

En la campaña turística de julio del año 2017 se pudo apreciar que la afluencia turística ha aumentado con respecto al año 2016, explicado por algunos factores como clima

propicio en la región Junín, promoción realizada en la ciudad de Lima y problemas con huaycos en el norte por el fenómeno del niño costero. A su vez, se ha podido apreciar que, en esta ocasión, la afluencia de turistas ha superado los estimados de la DIRCETUR, y se ha puesto en una posición expectante para las próximas campañas; un dato importante en la preferencia del uso de la movilidad para visitar la región Junín ha sido el uso de vehículo propio, además que se mostró mayores cantidad de arribos al Valle del Mantaro, lo cual ha sido algo inusual. La Figura 17 muestra los porcentajes de arribos a los lugares establecidos por la DIRCETUR.

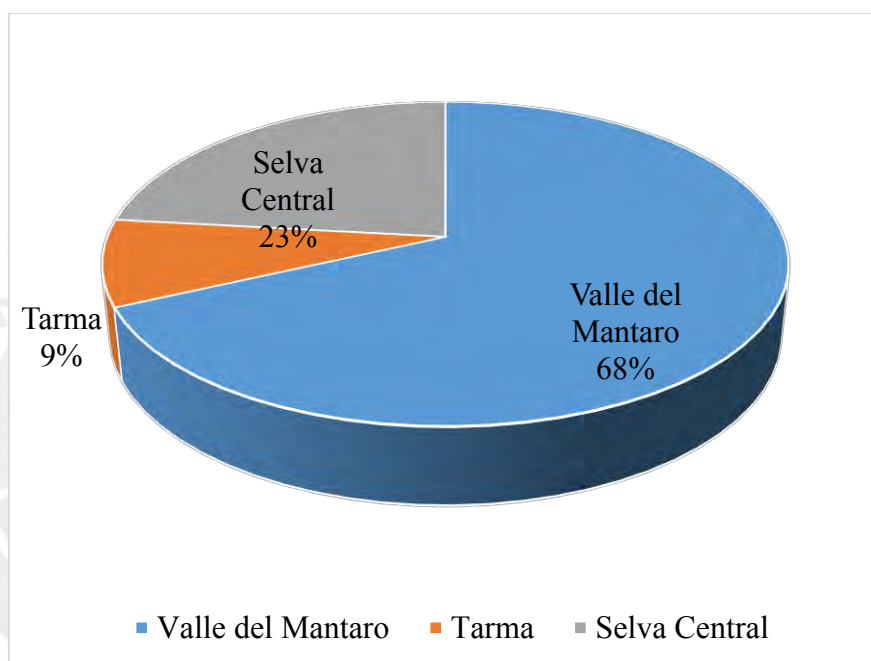


Figura 17. Lugares de arribos en fiestas patrias, 2017.
Adaptado de “Informe de arribos a la Región Junín,” por Dirección Regional de Comercio Exterior y Turismo Junín, 2017.

4.1.4. Finanzas y contabilidad (F)

El presupuesto Estratégico del PERTUR Junín, del periodo 2016-2021 asciende a S/ 292'575,858 millones de soles, y fue aprobado mediante Ordenanza Regional N° 234-GRJ/CR, publicado en el diario oficial el peruano el 14 de mayo del 2016. La distribución anual viene representada de acuerdo a la Figura 18.

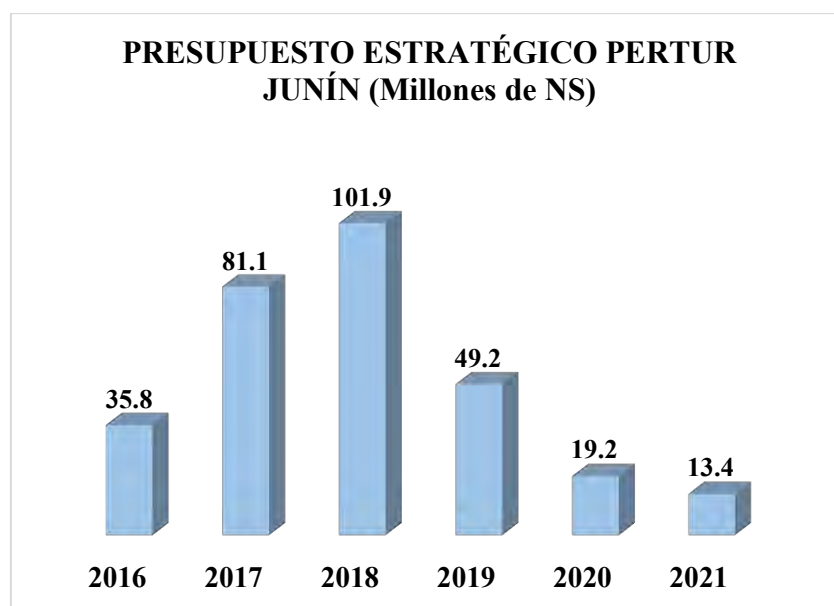


Figura 18. Presupuesto para la región Junín.

Tomado de “Plan estratégico regional de turismo Junín 2016-2021 [PERTUR],” por DIRCETUR, 2017

(http://turismo.junin.gob.pe/wpcontent/uploads/2017/01/PERTUR.JUNIN_.2016.2021.pdf).

De acuerdo a la información, que se cuenta en el año 2016, se ha tenido un avance final del 83,4% de todo el presupuesto general para la región Junín, lo que indica que no se ha tenido una ejecución total de todo el presupuesto asignado; hay que contar, para ello, que se puede asignar mayor presupuesto al sector turismo en donde se haga más eficiente el gasto del presupuesto, debido a que la actividad ha sido más dinámica en los últimos años.

Tabla 25

Presupuesto de la Republica General para la Región Junín

PIA JUNÍN S/	PIM JUNÍN S/	AVANCE %	AÑO	PIA PERÚ S/	PIM PERÚ S/	% PIA JUNÍN	% PIM JUNÍN
1,793'600,648	2,534'221,566	86.2	2010	81,857'278,697	106,415'361,114	2.19	2.38
2,213'156,191	2,996'204,034	83.7	2011	88,460'619,913	114,635'189,738	2.50	2.61
2,304'116,140	3,164'707,910	83.5	2012	95,534'635,146	122,380'231,023	2.41	2.59
2,836'328,864	3,716'826,800	86.6	2013	108,418'909,559	133,676'693,187	2.62	2.78
2,780'034,180	3,951'103,724	83.2	2014	118,934'253,913	144,805'725,965	2.34	2.73
3,081'660,432	4,173'174,575	86.2	2015	130,621'290,973	152,888'949,577	2.36	2.73
3,355'957,541	4,603'497,830	83.4	2016	138,490'511,244	158,283'731,419	2.42	2.91
3,545'084,139	4,488'777,285	39.2	2017	142,471'518,545	168,607'502,204	2.49	2.66

Nota. Adaptado de “Seguimiento de la ejecución presupuestal,” por Ministerio de Economía y Finanzas (MEF amigable) (<https://www.mef.gob.pe/es/seguimiento-de-la-ejecucion-presupuestal-consulta-amigable>).

Si Junín contribuye al PBI nacional con más del 5%, el presupuesto institucional de apertura (PIA), y el presupuesto institucional modificado (PIM), deberían tener un mayor porcentaje y no un promedio de 2.5%. Si se quiere fomentar el turismo a gran escala, un incremento debe estar destinado al sector turismo. De igual forma, los avances deben ser, en lo posible, cerca al objetivo del 100% y no conformarse con un 85%, un plan estratégico del turismo que impactaría con una mejor capacidad de gasto.

Tabla 26

Presupuesto para el Turismo en la Región Junín

PIA TURISMO JUNÍN S/	PIM TURISMO JUNÍN S/	AVANCE %	AÑO	PIA JUNÍN S/	PIM JUNÍN S/	% PIA JUNÍN	% PIM JUNÍN
7,107,775	15,697,251	65	2010	1,793,600,648	2,534,221,566	0.40	0.62
2,419,765	8,957,543	65	2,011	2,213,156,191	2,996,204,034	0.11	0.30
8,093,571	6,164,069	66	2,012	2,304,116,140	3,164,707,910	0.35	0.19
8,153,215	5,912,988	56	2,013	2,836,328,864	3,716,826,800	0.29	0.16
3,624,523	6,957,214	54	2,014	2,780,034,180	3,951,103,724	0.13	0.18
3,812,531	4,641,787	74	2,015	3,081,660,432	4,173,174,575	0.12	0.11
2,047,915	8,070,996	56	2,016	3,355,957,541	4,603,497,830	0.06	0.18
4,608,746	6,812,630	33	2,017	3,545,084,139	4,488,777,285	0.13	0.15

Nota. Adaptado de “Seguimiento de la ejecución presupuestal,” por Ministerio de Economía y Finanzas (MEF amigable) (<https://www.mef.gob.pe/es/seguimiento-de-la-ejecucion-presupuestal-consulta-amigable>).

Pese a existir un importante presupuesto en la región Junín, el porcentaje de inversión para el turismo es mínimo. En fiestas patrias del año 2017, la región Junín recibió 126,221 visitantes, de acuerdo a la Dirección Regional de Comercio Exterior y Turismo de Junín; y en semana santa más de 30,000 visitantes. Y, de acuerdo a entrevistas realizadas a los propietarios de establecimientos de hospedaje, restaurantes y empresas de transportes interprovincial en las provincias de La Merced, Tarma y Huancayo, se ha elaborado la siguiente información. Esta cifra es muy importante ya que contribuye al movimiento financiero de la región, a pesar que no se considera los establecimientos de venta de ropa, artesanía, comercio ambulatorio, empresas de agencia de turismo, etc.

De la recurrencia de los turistas, en su mayoría señalaron que la preferencia por visitar la región Junín es por el deseo de descansar, poder apreciar los lugares naturales, y debido a

que existe la cercanía entre la capital. Pero el factor primordial de la elección del lugar es por los precios accesibles en todos los servicios que se presta en la región Junín, como transporte, hospedajes y servicios de circuitos turísticos.

El turismo en la región Junín cuenta con un gran potencial; se definirán escenarios de largo plazo que deberán ser alcanzados al año 2022, que se elaboraron en función a fuentes del INEI-BCR-DIRCETUR, PROMPERÚ, según estudios que se realizó en la región Junín, tales como encuestas a los diversos operadores turísticos, además que se tomó varios tours en sierra y selva, los cuales se detallarán. La Figura 19 muestra la relación del PBI turístico por actividad económica 2015, y el estimado del PBI turístico Junín 2016.

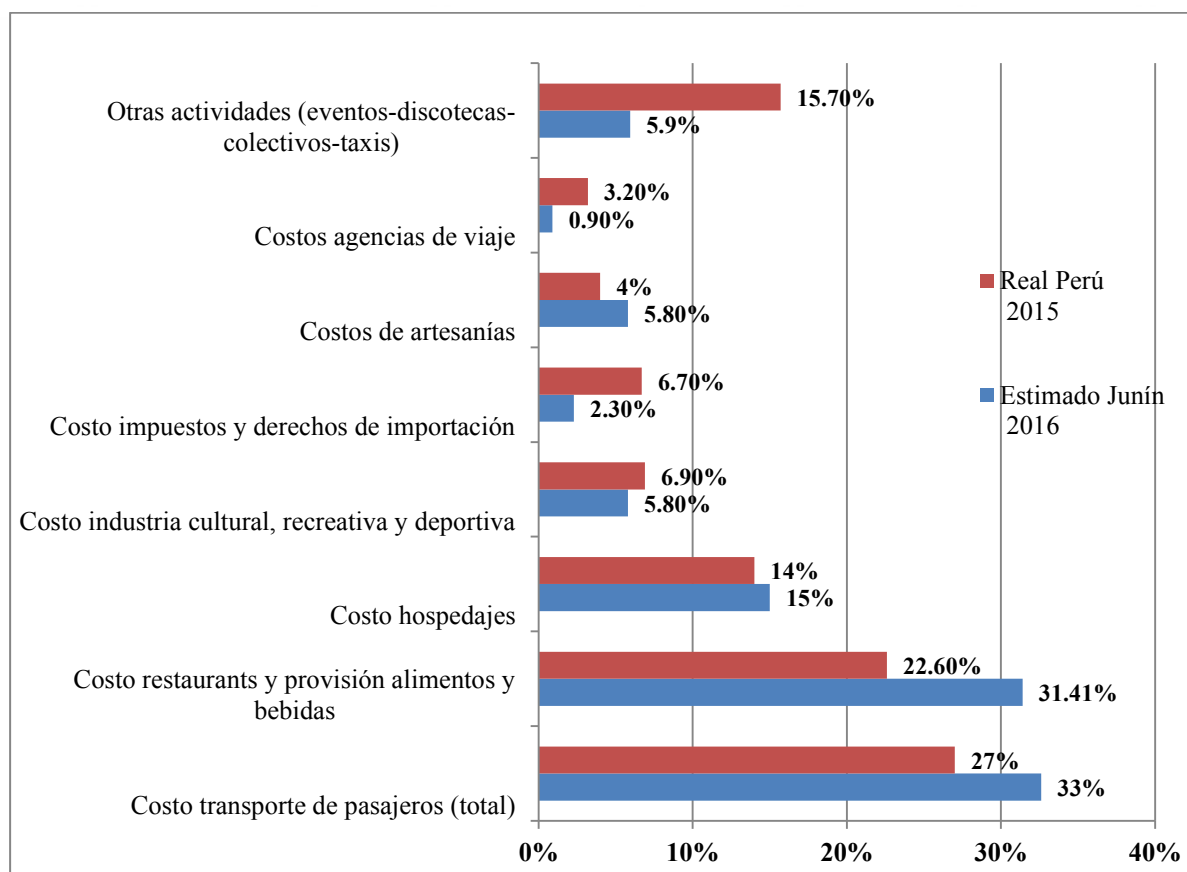


Figura 19. Relación del PBI turístico por actividad económica 2015, y el estimado del PBI turístico Junín 2016.

Adaptado de “Medición Económica del Turismo,” por el MINCETUR, 2016; y el “estudio de investigación desarrollado en la región Junín,” 2016.

Los gastos que realiza el turista se han estimado en base a diferentes encuestas realizadas a los turistas que visitaron el valle del Mantaro y el valle de Chanchamayo, y se

muestran en las próximas tablas de gasto del turista que están líneas abajo, los cuales tienen relación con las cifras publicadas por PROMPERU en su portal del perfil vacacionista, y que se muestran en la Tabla 27.

Tabla 27

Gastos del Turista Nacional y el que Visita la Región Junín

DESCRIPCIÓN	CANTIDAD S/	TIEMPO
Gasto Vacacionista que visito Junín	S/ 383.00	5 noches
Gasto Vacacionista Limeño	S/ 466.00	5 noches
Gasto vacacionista Huancaíno	S/ 364.00	5 noches
Gasto vacacionista Promedio	S/ 451.00	5 noches
Gasto Conociendo al turista de Junín 2016	S/ 936.00	3 noches

Nota. Adaptado de “Conociendo al turista que visita Junín,” por Promperu, 2016 ([https://promperu.gob.pe/TurismoIN/sitio/VisorDocumentos?titulo=Conociendo al turista que visita Junín&url=~/Uploads/conociendoAlTurista/28/TIPS_JUNIN_TurismoInterno_2016.pdf&nombObjeto=conociendoAlTurista&back=/TurismoIN/sitio/ConociendoAlTuristaQueVisita?region=Junín&tab=tab1](https://promperu.gob.pe/TurismoIN/sitio/VisorDocumentos?titulo=Conociendo%20al%20turista%20que%20visita%20Junin&url=~/Uploads/conociendoAlTurista/28/TIPS_JUNIN_TurismoInterno_2016.pdf&nombObjeto=conociendoAlTurista&back=/TurismoIN/sitio/ConociendoAlTuristaQueVisita?region=Junin&tab=tab1)).

Hasta el año 2016 se tienen cifras oficiales de arribos nacionales y extranjeros que llegan a la región Junín, los mismos que han tenido una tendencia creciente en los últimos años. Dada la visión del presente PEA al año 2022, se ha realizado una proyección en base a modelos matemáticos.

Para estimar la llegada de turistas nacionales y extranjeros, se ha efectuado mediante análisis de regresión lineal, a partir del año 2010 hasta el 2016. La Figura 20 y Figura 21 muestran los datos a nivel nacional y de la región Junín estimados mediante este análisis con la ecuación correspondiente, y que se ha considerado para la tabulación.

Para el cálculo del número de habitaciones que ocupan los visitantes estos se han elaborado al tener como referencia la conformación de grupos, donde el 11% viaja con amigos, o familiares el 20%, y otros el 9%; todos ocupan habitaciones independientes. Viajan con pareja el 31%, y con grupo familiar el 29%; para este caso se ha considerado que dos personas ocupan una habitación.

Tabla 28

Arribos Nacionales y Extranjeros a la Región Junín Proyectados al Año 2022

Año	LLEGADA DE TURISTAS SIN PLAN ESTRATÉGICO					LLEGADAS DE TURISTAS CON PLAN ESTRATÉGICO			
	Llegada de turistas nacionales	Llegada de turistas internacionales	Total turistas Perú	Turistas nacionales visitan Junín	Turistas internacionales Visitan Junín	Total turistas visitan Junín	Turistas nacionales visitan Junín	Turistas internacionales Visitan Junín	Total turistas visitan Junín
2010	26,907,577	4,503,815	31,411,392	865,342	5,818	871,160	865,342	5,818	871,160
2011	31,052,139	5,706,658	36,758,797	940,554	5,892	946,446	940,554	5,892	946,446
2012	35,176,017	7,135,315	42,311,332	988,690	7,183	995,873	988,690	7,183	995,873
2013	37,661,719	8,032,862	45,694,581	1,020,330	5,328	1,025,658	1,020,330	5,328	1,025,658
2014	38,297,761	7,182,413	45,480,174	1,062,859	4,067	1,066,926	1,062,859	4,067	1,066,926
2015	39,297,483	7,546,273	46,843,756	1,164,706	5,430	1,170,136	1,164,706	5,430	1,170,136
2016	40,849,505	7,891,312	48,740,817	1,194,741	5,612	1,200,353	1,194,741	5,612	1,200,353
2017	42,188,695	8,345,037	50,533,732	1,195,746	5,114	1,200,860	1,231,910	5,842	1,237,751
2018	44,382,917	8,841,067	53,223,983	1,249,699	4,947	1,254,646	1,375,870	7,073	1,382,943
2019	46,577,139	9,337,096	55,914,235	1,303,651	4,781	1,308,432	1,583,623	9,337	1,592,960
2020	48,771,361	9,833,125	58,604,486	1,357,604	4,615	1,362,219	1,902,083	19,666	1,921,749
2021	50,965,583	10,329,154	61,294,737	1,411,556	4,448	1,416,005	2,344,417	41,317	2,385,733
2022	53,159,805	10,825,184	63,984,988	1,465,509	4,282	1,469,791	2,923,789	75,776	2,999,566

Nota. Adaptado de arribos nacionales y extranjeros MINCETUR 2016 y proyecciones de crecimiento. Con plan estratégico del sector turismo en Junín, el crecimiento anual para turistas nacionales a partir del 2018 será en 3.1%, 3.4%, 3.9%, 4.6% y 5.5%. Turistas extranjeros crecimiento anual a partir del 2018 en 0.1%, 0.4%, 0.8%, 1.3% y 2%

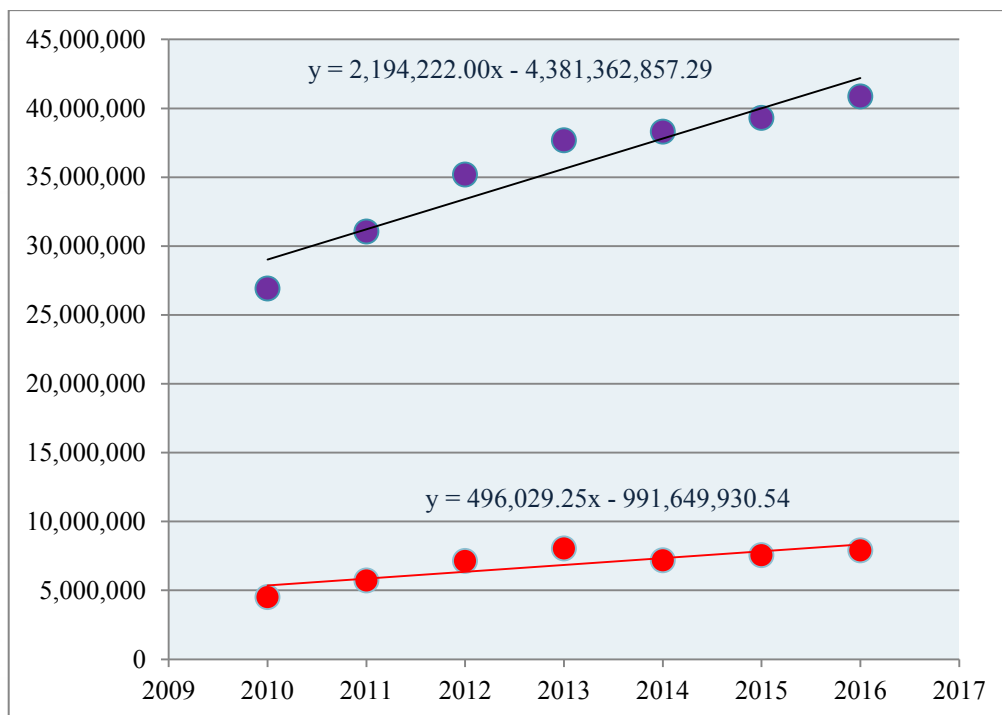


Figura 20. Ecuación hallada para la estimación de turistas nacionales y extranjeros que hacen turismo en el Perú sin PEA con datos de arribos nacionales de MINCETUR.

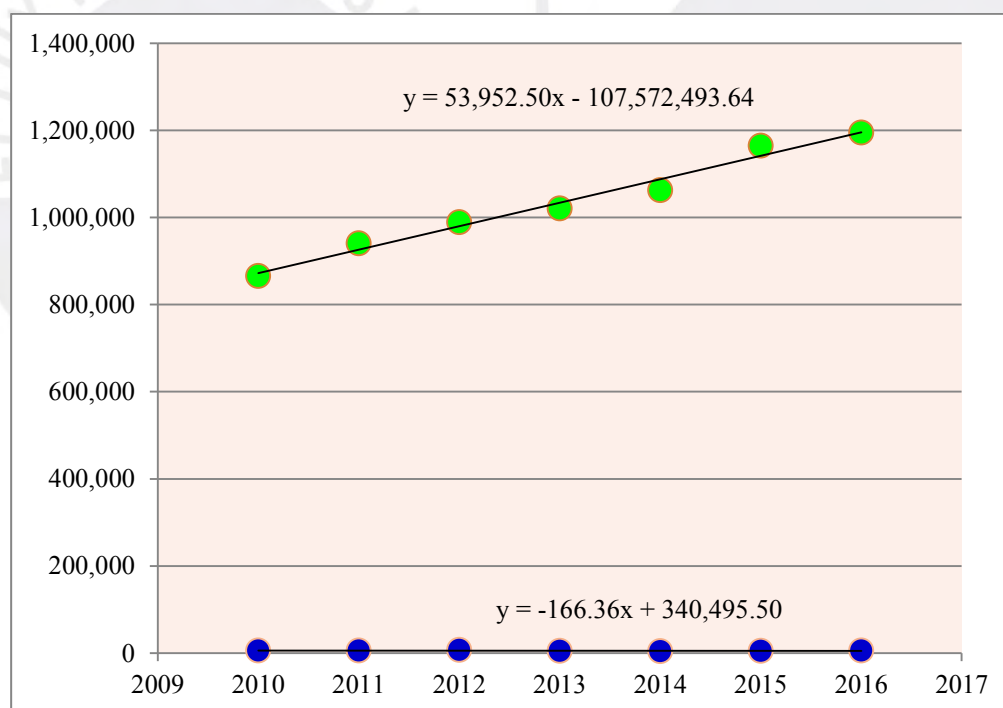


Figura 21. Ecuación hallada para la estimación de turistas nacionales y extranjeros que hacen turismo en Junín sin PEA con datos de arribos a Junín de MINCETUR.

Tabla 29

Gasto del Turista en la Región Junín Considerando la Cantidad de Arribos Nacionales y Extranjeros del año 2016

DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD	GASTO DIARIO S/	GASTO TOTAL O VALOR AGREGADO PRODUCCIÓN S/	FACTOR PARA PAGO PERSONAL	TOTAL DINERO PARA REPARTO PERSONAL S/	PAGO ESTIMADO PERSONAL S/	CANTIDAD PERSONAL
Gasto tour agencia de viajes 2016	S/ 60	S/ 5,761,694.40	0.30	S/ 1,728,508.32	S/ 24,000.00	72
Gasto de transporte personas que no utilizan tour Agencia	S/ 30	S/ 103,710,499.20	0.35	S/ 36,298,674.72	S/ 24,000.00	1512
Gasto restaurantes por persona	S/ 50	S/ 180,052,950.00	0.25	S/ 45,013,237.50	S/ 21,600.00	2084
Gasto promedio hospedaje	S/ 60	S/ 93,765,466.20	0.20	S/ 18,753,093.24	S/ 24,000.00	781
Gasto provisión de alimentos bebidas (bodegas-kioscos)	S/ 4	S/ 14,404,236.00	0.20	S/ 2,880,847.20	S/ 14,400.00	200
Gasto industria cultural, recreativa y deportiva	S/ 10	S/ 36,010,590.00	0.20	S/ 7,202,118.00	S/ 18,000.00	400
Gasto impuestos y derechos de importación	S/ 4	S/ 14,404,236.00	0.15	S/ 2,160,635.40	S/ 24,000.00	90
Gasto artesanías	S/ 10	S/ 36,010,590.00	0.35	S/ 12,603,706.50	S/ 30,000.00	420
Gasto colectivos-taxis	S/ 8	S/ 18,753,093.24	0.35	S/ 6,563,582.63	S/ 24,000.00	273
Gasto de otras actividades (eventos-discotecas)	S/ 30	S/ 36,010,590.00	0.20	S/ 7,202,118.00	S/ 18,000.00	400
Gasto de transporte Lima Junín ómnibus (52%)	S/ 50	S/ 31,209,178.00	0.20	S/ 6,241,835.60	S/ 30,000.00	208
Gasto de transporte Lima Junín movilidad particular (44%)	S/ 25	S/ 13,203,883.00	0.00	S/ -	S/ 60,000.00	0
Gasto de transporte Lima Junín auto colectivo (3%)	S/ 80	S/ 2,880,847.20	0.35	S/ 1,008,296.52	S/ 30,000.00	34
Gasto de transporte pasajeros Lima Junín vía aérea (1%)	S/ 150	S/ 1,800,529.50	0.20	S/ 360,105.90	S/ 36,000.00	10
TOTAL	S/ 220.83	S/ 587,978,383		S/ 148,016,759.53	S/ 378,000.00	6,485

Nota. La Tabla ha sido elaborada mediante estudios de investigación a los diversos establecimientos de turismo, teniendo como fuente la cantidad de arribos nacionales y extranjeros, además mediante la data que se tiene de los grupos de viajeros para sacar el costo de hospedajes, porcentaje que utilizan paquetes turísticos 4% y costos de transporte que están en los capítulos anteriores. Se toma como base que el turista se queda en la región tres días y dos noches-costo tour agencia viajes por dos días.

Tabla 30

Gasto para el Turista en la Región Junín Considerando la Cantidad De Arribos Nacionales y Extranjeros Proyectados al Año 2017

DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD	GASTO DIARIO S/	GASTO TOTAL O VALOR AGREGADO PRODUCCIÓN S/	FACTOR PARA PAGO PERSONAL	TOTAL DINERO PARA REPARTO PERSONAL S/	PAGO ESTIMADO PERSONAL S/	CANTIDAD PERSONAL
Gasto tour agencia de viajes 2017	S/ 60	S/ 5,941,206.78	0.30	S/ 1,782,362.03	S/ 24,000.00	74
Gasto de transporte personas que no utilizan tour Agencia	S/ 30	S/ 106,941,721.98	0.35	S/ 37,429,602.69	S/ 24,000.00	1560
Gasto restaurantes por persona	S/ 50	S/ 185,662,711.76	0.25	S/ 46,415,677.94	S/ 21,600.00	2149
Gasto promedio hospedaje	S/ 60	S/ 103,830,921.96	0.20	S/ 20,766,184.39	S/ 24,000.00	865
Gasto provisión de alimentos bebidas (bodegas-kioscos)	S/ 4	S/ 14,853,016.94	0.20	S/ 2,970,603.39	S/ 14,400.00	206
Gasto industria cultural, recreativa y deportiva	S/ 10	S/ 37,132,542.35	0.20	S/ 7,426,508.47	S/ 18,000.00	413
Gasto impuestos y derechos de importación	S/ 4	S/ 14,853,016.94	0.15	S/ 2,227,952.54	S/ 24,000.00	93
Gasto artesanías	S/ 10	S/ 37,132,542.35	0.35	S/ 12,996,389.82	S/ 30,000.00	433
Gasto colectivos-taxis	S/ 8	S/ 20,766,184.39	0.35	S/ 7,268,164.54	S/ 24,000.00	303
Gasto de otras actividades (eventos-discotecas)	S/ 30	S/ 37,132,542.35	0.20	S/ 7,426,508.47	S/ 18,000.00	413
Gasto de transporte Lima Junín ómnibus (52%)	S/ 50	S/ 32,181,536.71	0.20	S/ 6,436,307.34	S/ 30,000.00	215
Gasto de transporte Lima Junín movilidad particular (44%)	S/ 25	S/ 13,615,265.53	0.00	S/ -	S/ 60,000.00	0
Gasto de transporte Lima Junín auto colectivo (3%)	S/ 80	S/ 2,970,603.39	0.35	S/ 1,039,711.19	S/ 30,000.00	35
Gasto de transporte pasajeros Lima Junín vía aérea (1%)	S/ 150	S/ 1,856,627.12	0.20	S/ 371,325.42	S/ 36,000.00	10
TOTAL	S/ 220.83	S/ 614,870,441		S/ 154,557,298.24	S/ 378,000.00	6,768

Nota. La Tabla ha sido elaborada mediante estudios de investigación a los diversos establecimientos de turismo,, teniendo como fuente la cantidad de arribos nacionales y extranjeros, además mediante las data que se tiene de los grupos de viajeros para sacar el costo de hospedajes, porcentaje que utilizan paquetes turísticos 4% y costos de transporte que están en los capítulos anteriores. Se toma como base que el turista se queda en la región tres días y dos noches-costo tour agencia viajes por dos días.

Tabla 31

Gasto para el Turista en la Región Junín Considerando la Cantidad de Arribos Nacionales y Extranjeros Proyectados al año 2018

DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD	GASTO DIARIO S/	GASTO TOTAL O VALOR AGREGADO PRODUCCIÓN S/	FACTOR PARA PAGO PERSONAL	TOTAL DINERO PARA REPARTO PERSONAL S/	PAGO ESTIMADO PERSONAL S/	CANTIDAD PERSONAL
Gasto tour agencia de viajes 2018	S/ 61.74	S/ 13,661,266.81	0.30	S/ 4,098,380.04	S/ 24,000.00	171
Gasto de transporte personas que no utilizan tour Agencia	S/ 30.87	S/ 117,828,426.25	0.35	S/ 41,239,949.19	S/ 24,000.00	1718
Gasto restaurantes por persona	S/ 51.45	S/ 213,457,293.94	0.25	S/ 53,364,323.48	S/ 21,600.00	2471
Gasto promedio hospedaje	S/ 61.74	S/ 119,361,413.42	0.20	S/ 23,872,282.68	S/ 24,000.00	995
Gasto provisión de alimentos bebidas (bodegas-kioscos)	S/ 4.12	S/ 17,076,583.51	0.20	S/ 3,415,316.70	S/ 14,400.00	237
Gasto industria cultural, recreativa y deportiva	S/ 10.29	S/ 42,691,458.79	0.20	S/ 8,538,291.76	S/ 18,000.00	474
Gasto impuestos y derechos de importación	S/ 4.12	S/ 17,076,583.51	0.15	S/ 2,561,487.53	S/ 24,000.00	107
Gasto artesanías	S/ 10.29	S/ 42,691,458.79	0.35	S/ 14,942,010.58	S/ 30,000.00	498
Gasto colectivos-taxis	S/ 8.23	S/ 23,872,282.68	0.35	S/ 8,355,298.94	S/ 24,000.00	348
Gasto de otras actividades (eventos-discotecas)	S/ 30.87	S/ 42,691,458.79	0.20	S/ 8,538,291.76	S/ 18,000.00	474
Gasto de transporte Lima Junín ómnibus (52%)	S/ 51.45	S/ 36,999,264.28	0.20	S/ 7,399,852.86	S/ 30,000.00	247
Gasto de transporte Lima Junín movilidad particular (44%)	S/ 25.73	S/ 15,653,534.89	0.00	S/ -	S/ 60,000.00	0
Gasto de transporte Lima Junín auto colectivo (3%)	S/ 82.32	S/ 3,415,316.70	0.35	S/ 1,195,360.85	S/ 30,000.00	40
Gasto de transporte pasajeros Lima Junín vía aérea (1%)	S/ 154.35	S/ 2,134,572.94	0.20	S/ 426,914.59	S/ 36,000.00	12
TOTAL	S/ 227.24	S/ 708,610,915		S/ 177,947,760.95	S/ 378,000.00	7,792

Nota. La Tabla ha sido elaborada mediante estudios de investigación a los diversos establecimientos de turismo, teniendo como fuente la cantidad de arribos nacionales y extranjeros, además mediante la data que se tiene de los grupos de viajeros para sacar el costo de hospedajes, porcentaje que utilizan paquetes turísticos 8% y costos de transporte que están en los capítulos anteriores. Se toma como base que el turista se queda en la región tres días y dos noches-costos tour agencia viajes por dos días. Gasto diario adaptado de BCRP, desde años atrás la inflación es de 2.9% anualmente siendo la más baja de la región.

Tabla 32

Gasto para el Turista en la Región Junín Considerando la Cantidad de Arribos Nacionales y Extranjeros Proyectados al año 2019

DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD	GASTO DIARIO S/	GASTO TOTAL O VALOR AGREGADO PRODUCCIÓN S/	FACTOR PARA PAGO PERSONAL	TOTAL DINERO PARA REPARTO PERSONAL S/	PAGO ESTIMADO PERSONAL S/	CANTIDAD PERSONAL
Gasto tour agencia de viajes 2019	S/ 63.5	S/ 24,288,352.71	0.30	S/ 7,286,505.81	S/ 24,000.00	304
Gasto de transporte personas que no utilizan tour Agencia	S/ 31.8	S/ 133,585,939.90	0.35	S/ 46,755,078.97	S/ 24,000.00	1948
Gasto restaurantes por persona	S/ 52.9	S/ 253,003,674.06	0.25	S/ 63,250,918.52	S/ 21,600.00	2928
Gasto promedio hospedaje	S/ 63.5	S/ 141,444,781.47	0.20	S/ 28,288,956.29	S/ 24,000.00	1179
Gasto provisión de alimentos bebidas (bodegas-kioscos)	S/ 4.2	S/ 20,240,293.92	0.20	S/ 4,048,058.78	S/ 14,400.00	281
Gasto industria cultural, recreativa y deportiva	S/ 10.6	S/ 50,600,734.81	0.20	S/ 10,120,146.96	S/ 18,000.00	562
Gasto impuestos y derechos de importación	S/ 4.2	S/ 20,240,293.92	0.15	S/ 3,036,044.09	S/ 24,000.00	127
Gasto artesanías	S/ 10.6	S/ 50,600,734.81	0.35	S/ 17,710,257.18	S/ 30,000.00	590
Gasto colectivos-taxis	S/ 8.5	S/ 28,288,956.29	0.35	S/ 9,901,134.70	S/ 24,000.00	413
Gasto de otras actividades (eventos-discotecas)	S/ 31.8	S/ 50,600,734.81	0.20	S/ 10,120,146.96	S/ 18,000.00	562
Gasto de transporte Lima Junín ómnibus (52%)	S/ 52.9	S/ 43,853,970.17	0.20	S/ 8,770,794.03	S/ 30,000.00	292
Gasto de transporte Lima Junín movilidad particular (43%)	S/ 26.5	S/ 18,131,929.97	0.00	S/ -	S/ 60,000.00	0
Gasto de transporte Lima Junín auto colectivo (3%)	S/ 84.7	S/ 4,048,058.78	0.35	S/ 1,416,820.57	S/ 30,000.00	47
Gasto de transporte pasajeros Lima Junín vía aérea (2%)	S/ 158.8	S/ 5,060,073.48	0.20	S/ 1,012,014.70	S/ 36,000.00	28
TOTAL	S/ 234.27	S/ 843,988,529		S/ 211,716,877.58	S/ 378,000.00	9,261

Nota. La Tabla ha sido elaborada mediante estudios de investigación a los diversos establecimientos de turismo, teniendo como fuente la cantidad de arribos nacionales y extranjeros, además mediante la data que se tiene de los grupos de viajeros para sacar el costo de hospedajes, porcentaje que utilizan paquetes turísticos 12% y costos de transporte que están en los capítulos anteriores. Se toma como base que el turista se queda en la región tres días y dos noches-costo tour agencia viajes por dos días. Gasto diario adaptado de BCRP, desde años atrás la inflación es de 2.9% anualmente siendo la más baja de la región. Incremento del uso de vía aérea en 2%.

Tabla 33

Gasto para el Turista en la Región Junín Considerando la Cantidad de Arribos Nacionales y Extranjeros Proyectados al Año 2020

DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD	GASTO DIARIO S/	GASTO TOTAL O VALOR AGREGADO PRODUCCIÓN S/	FACTOR PARA PAGO PERSONAL	TOTAL DINERO PARA REPARTO PERSONAL S/	PAGO ESTIMADO PERSONAL S/	CANTIDAD PERSONAL
Gasto tour agencia de viajes 2020	S/ 65.4	S/ 50,252,086.84	0.30	S/ 15,075,626.05	S/ 24,000.00	628
Gasto de transporte personas que no utilizan tour Agencia	S/ 32.7	S/ 184,676,419.15	0.35	S/ 64,636,746.70	S/ 24,000.00	2693
Gasto restaurantes por persona	S/ 54.5	S/ 366,421,466.58	0.25	S/ 91,605,366.64	S/ 21,600.00	4241
Gasto promedio hospedaje	S/ 65.4	S/ 219,210,060.59	0.20	S/ 43,842,012.12	S/ 24,000.00	1827
Gasto provisión de alimentos bebidas (bodegas-kioscos)	S/ 4.4	S/ 29,313,717.33	0.20	S/ 5,862,743.47	S/ 14,400.00	407
Gasto industria cultural, recreativa y deportiva	S/ 10.9	S/ 73,284,293.32	0.20	S/ 14,656,858.66	S/ 18,000.00	814
Gasto impuestos y derechos de importación	S/ 4.4	S/ 29,313,717.33	0.15	S/ 4,397,057.60	S/ 24,000.00	183
Gasto artesanías	S/ 10.9	S/ 73,284,293.32	0.35	S/ 25,649,502.66	S/ 30,000.00	855
Gasto colectivos-taxis	S/ 8.7	S/ 40,919,211.31	0.35	S/ 14,321,723.96	S/ 24,000.00	597
Gasto de otras actividades (eventos-discotecas)	S/ 32.7	S/ 62,815,108.56	0.20	S/ 12,563,021.71	S/ 18,000.00	698
Gasto de transporte Lima Junín ómnibus (52%)	S/ 54.5	S/ 54,439,760.75	0.20	S/ 10,887,952.15	S/ 30,000.00	363
Gasto de transporte Lima Junín movilidad particular (42%)	S/ 27.2	S/ 21,985,287.99	0.00	S/ -	S/ 60,000.00	0
Gasto de transporte Lima Junín auto colectivo (3%)	S/ 87.2	S/ 5,025,208.68	0.35	S/ 1,758,823.04	S/ 30,000.00	59
Gasto de transporte pasajeros Lima Junín vía aérea (3%)	S/ 163.4	S/ 9,422,266.28	0.20	S/ 1,884,453.26	S/ 36,000.00	52
TOTAL	S/ 239.26	S/ 1,220,362,898		S/ 307,141,888.02	S/ 378,000.00	13,417

Nota. La Tabla ha sido elaborada mediante estudios de investigación a los diversos establecimientos de turismo, teniendo como fuente la cantidad de arribos nacionales y extranjeros, además mediante la data que se tiene de los grupos de viajeros para sacar el costo de hospedajes, porcentaje que utilizan paquetes turísticos 16% y costos de transporte que están en los capítulos anteriores. Se toma como base que el turista se queda en la región tres días y medio más dos noches-costos tour agencia viajes por dos días y medio. Gasto diario adaptado de BCRP, desde años atrás la inflación es de 2.9% anualmente siendo la más baja de la región. Incremento del uso de vía aérea en 3%; así mismo en medio día la estadía de los visitantes.

Tabla 34

Gasto para el Turista en la Región Junín Considerando la Cantidad de Arribos Nacionales y Extranjeros Proyectados al año 2021

DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD	GASTO DIARIO S/	GASTO TOTAL O VALOR AGREGADO PRODUCCIÓN S/	FACTOR PARA PAGO PERSONAL	TOTAL DINERO PARA REPARTO PERSONAL S/	PAGO ESTIMADO PERSONAL S/	CANTIDAD PERSONAL
Gasto tour agencia de viajes 2021	S/ 67	S/ 96,291,048.25	0.30	S/ 28,887,314.48	S/ 24,000.00	1204
Gasto de transporte personas que no utilizan tour Agencia	S/ 34	S/ 256,776,128.67	0.35	S/ 89,871,645.04	S/ 24,000.00	3745
Gasto restaurantes por persona	S/ 56	S/ 534,950,268.07	0.25	S/ 133,737,567.02	S/ 21,600.00	6192
Gasto promedio hospedaje	S/ 67	S/ 335,351,080.88	0.20	S/ 67,070,216.18	S/ 24,000.00	2795
Gasto provisión de alimentos bebidas (bodegas-kioscos)	S/ 4	S/ 42,796,021.45	0.20	S/ 8,559,204.29	S/ 14,400.00	594
Gasto industria cultural, recreativa y deportiva	S/ 11	S/ 106,990,053.61	0.20	S/ 21,398,010.72	S/ 18,000.00	1189
Gasto impuestos y derechos de importación	S/ 4	S/ 42,796,021.45	0.15	S/ 6,419,403.22	S/ 24,000.00	267
Gasto artesanías	S/ 11	S/ 106,990,053.61	0.35	S/ 37,446,518.76	S/ 30,000.00	1248
Gasto colectivos-taxis	S/ 9	S/ 59,617,969.93	0.35	S/ 20,866,289.48	S/ 24,000.00	869
Gasto de otras actividades (eventos-discotecas)	S/ 34	S/ 80,242,540.21	0.20	S/ 16,048,508.04	S/ 18,000.00	892
Gasto de transporte Lima Junín ómnibus (52%)	S/ 56	S/ 69,543,534.85	0.20	S/ 13,908,706.97	S/ 30,000.00	464
Gasto de transporte Lima Junín movilidad particular (41%)	S/ 28	S/ 27,416,201.24	0.00	S/ -	S/ 60,000.00	0
Gasto de transporte Lima Junín auto colectivo (3%)	S/ 90	S/ 6,419,403.22	0.35	S/ 2,246,791.13	S/ 30,000.00	75
Gasto de transporte pasajeros Lima Junín vía aérea (4%)	S/ 168	S/ 16,048,508.04	0.20	S/ 3,209,701.61	S/ 36,000.00	89
TOTAL	S/ 244.82	S/ 1,782,228,833		S/ 449,669,876.92	S/ 378,000.00	19,622

Nota. La Tabla ha sido elaborada mediante estudios de investigación a los diversos establecimientos de turismo, teniendo como fuente la cantidad de arribos nacionales y extranjeros, además mediante la data que se tiene de los grupos de viajeros para sacar el costo de hospedajes, porcentaje que utilizan paquetes turísticos 20% y costos de transporte que están en los capítulos anteriores. Se toma como base que el turista se queda en la región cuatro días y tres noches-costo tour agencia viajes por tres días. Gasto diario adaptado de BCRP, desde años atrás la inflación es de 2.9% anualmente siendo la más baja de la región. Se incrementa el uso de vía aérea en 4%, así mismo la estadía de los visitantes en un día.

Tabla 35

Gasto para el Turista en la Región Junín Considerando la Cantidad de Arribos Nacionales y Extranjeros Proyectados al Año 2022

DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD	GASTO DIARIO S/	GASTO TOTAL O VALOR AGREGADO PRODUCCIÓN S/	FACTOR PARA PAGO PERSONAL	TOTAL DINERO PARA REPARTO PERSONAL S/	PAGO ESTIMADO PERSONAL S/	CANTIDAD PERSONAL
Gasto tour agencia de viajes 2022	S/ 69	S/ 149,492,352.75	0.30	S/ 44,847,705.83	S/ 24,000.00	1869
Gasto de transporte personas que no utilizan tour Agencia	S/ 35	S/ 315,594,966.92	0.35	S/ 110,458,238.42	S/ 24,000.00	4602
Gasto restaurantes por persona	S/ 58	S/ 692,094,225.71	0.25	S/ 173,023,556.43	S/ 21,600.00	8010
Gasto promedio hospedaje	S/ 69	S/ 432,872,246.64	0.20	S/ 86,574,449.33	S/ 24,000.00	3607
Gasto provisión de alimentos bebidas (bodegas-kioscos)	S/ 5	S/ 55,367,538.06	0.20	S/ 11,073,507.61	S/ 14,400.00	769
Gasto industria cultural, recreativa y deportiva	S/ 12	S/ 138,418,845.14	0.20	S/ 27,683,769.03	S/ 18,000.00	1538
Gasto impuestos y derechos de importación	S/ 5	S/ 55,367,538.06	0.15	S/ 8,305,130.71	S/ 24,000.00	346
Gasto artesanías	S/ 12	S/ 138,418,845.14	0.35	S/ 48,446,595.80	S/ 30,000.00	1615
Gasto colectivos-taxis	S/ 9	S/ 76,955,066.07	0.35	S/ 26,934,273.12	S/ 24,000.00	1122
Gasto de otras actividades (eventos-discotecas)	S/ 35	S/ 103,814,133.86	0.20	S/ 20,762,826.77	S/ 18,000.00	1153
Gasto de transporte Lima Junín ómnibus (52%)	S/ 58	S/ 89,972,249.34	0.20	S/ 17,994,449.87	S/ 30,000.00	600
Gasto de transporte Lima Junín movilidad particular (41%)	S/ 29	S/ 35,469,829.07	0.00	S/ -	S/ 60,000.00	0
Gasto de transporte Lima Junín auto colectivo (3%)	S/ 92	S/ 8,305,130.71	0.35	S/ 2,906,795.75	S/ 30,000.00	97
Gasto de transporte pasajeros Lima Junín vía aérea (4%)	S/ 173	S/ 20,762,826.77	0.20	S/ 4,152,565.35	S/ 36,000.00	115
TOTAL	S/ 252.28	S/ 2,312,905,794		S/ 583,163,864.01	S/ 378,000.00	25,444

Nota. La Tabla ha sido elaborada mediante estudios de investigación a los diversos establecimientos de turismo, teniendo como fuente la cantidad de arribos nacionales y extranjeros, además mediante la data que se tiene de los grupos de viajeros para sacar el costo de hospedajes, porcentaje que utilizan paquetes turísticos 20% y costos de transporte que están en los capítulos anteriores. Se toma como base que el turista se queda en la región cuatro días y tres noches-costo tour agencia viajes por tres días. Gasto diario adaptado de BCRP, desde años atrás la inflación es de 2.9% anualmente siendo la más baja de la región.

El cálculo arroja que el año 2022, el turismo producirá 25,444 fuentes de empleo directo, y más de 76,000 empleos indirectos; este último, estimado por el World Travel Tourism Council WTTC, considera dos a tres puestos de trabajo indirecto por cada puesto de trabajo directo. La Tabla 36 muestra un resumen de los empleos directos e indirectos que generará el turismo con el presente plan estratégico, el cual tiene una visión al año 2022.

El turismo en Junín impactará con la creación de 95,292 puestos de trabajo directo e indirecto. Cabe mencionar que el titular del Ministerio de Comercio Exterior y Turismo MINCETUR, Ferreyros (2017) señaló que el turismo genera de manera directa e indirecta alrededor de 1.3 millones de puestos de trabajo.

Para el cálculo del valor agregado bruto, este se ha realizado en base a los estudios de investigación realizado por Marsano (2017), quien en su tesis para obtener el título de magister “Metodología para la elaboración de las cuentas satélites del turismo en el Perú”, publicó importantes contribuciones relacionadas con el PBI.

La Tabla 37 muestra valores agregados de las cuentas satélites, en la cual se halló factores para calcular las utilidades que genera el turismo en la región Junín (se ha tomado como referencia a la región La Libertad por su mayor similitud con la región Junín en materia de gasto).

Este Factor de Utilidad servirá para estimar la utilidad que reciben las empresas de transporte, restaurantes, hoteles y agencias de viajes de la región Junín. Con el Valor Agregado Bruto (PBI nominal), y los gastos diarios del turista que están distribuidos en 14 actividades, se calcula las cantidades, las mismas que servirán para hallar el Valor Agregado Bruto (PBI Real). Cabe mencionar que por año, a partir del 2018, se incrementarán las ventas en 15%, 19%, 45%, 46% y 30% el año 2022.

Tabla 36

Empleos Directos e Indirectos Generados por el Turismo en la Región Junín

AÑO	NÚMERO EMPLEOS DIRECTOS GENERADOS	VARIACIÓN RESPECTO AL 2016	EMPLEOS INDIRECTOS	TOTAL EMPLEOS
2016	6,485			
2017	6,768			
2018	7,792	1,306	23,375	24,681
2019	9,261	2,776	27,784	30,560
2020	13,417	6,932	40,252	47,184
2021	19,622	13,137	58,866	72,003
2022	25,444	18,959	76,333	95,292

Nota. Adaptado de las tablas costos para el turista en la región Junín considerando la cantidad de arribos nacionales y extranjeros desde el año 2016-2022. También de la fuente de la World Travel Tourism Council (s.f.), que multiplica por tres los empleos directos para estimar los indirectos.

Tabla 37

Cálculo Factor de Utilidad para el Turismo de la Región Junín

LA LIBERTAD	HOTELES	RESTAURANTES	AGENCIA DE VIAJE	TRANSPORTES	MUSEOS	CENTROS ARQUEOLÓGICOS	ATRATIVOS NATURALES	TOTALES
Insumos	17,522,542	10,420,582	21,718,271	79,336,922	592,962	1,421,706	0	131,012,984
Remuneraciones	10,732,426	2,807,789	2,893,421	45,990,265	14,824	35,543	0	62,474,268
Utilidades	12,178,791	5,043,196	1,847,335	50,244,000	0	0	0	69,313,322
Impuestos 18% VBP	8,875,703	4,010,832	5,808,079	38,540,017	133,416	319,884	0	57,687,931
Valor Agregado Bruto	31,786,920	11,861,817	10,548,835	134,774,282	148,240	355,426	0	189,475,521
Valor Bruto de la Producción	49,309,462	22,282,399	32,267,106	214,111,204	741,202	1,777,132	0	320,488,505
FACTOR UTILIDAD	25%	23%	6%	23%	0%	0%		

Nota. Adaptado de valores agregados de las cuentas satélites del turismo de la región La Libertad, por Marsano, 2017.

Tabla 38

Valor Agregado Bruto del Turismo en la Región Junín año 2016

DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD	GASTO TOTAL O VALOR AGREGADO DE PRODUCCIÓN S/	TOTAL DINERO PARA REPARTO PERSONAL S/	IMPUESTO S/ 18%	UTILIDAD S/	VALOR AGREGADO BRUTO S/	INSUMOS S/
Gasto tour agencia de viajes 2016	S/ 5,761,694.4	S/ 1,728,508.3	S/ 1,037,105.0	S/ 345,701.7	S/ 3,111,315.0	S/ 2,650,379.4
Gasto de transporte personas que no utilizan tour Agencia	S/ 103,710,499.2	S/ 36,298,674.7	S/ 18,667,889.9	S/ 23,853,414.8	S/ 78,819,979.4	S/ 24,890,519.8
Gasto restaurantes por persona	S/ 180,052,950.0	S/ 45,013,237.5	S/ 32,409,531.0	S/ 41,412,178.5	S/ 118,834,947.0	S/ 61,218,003.0
Gasto promedio hospedaje	S/ 93,765,466.2	S/ 18,753,093.2	S/ 16,877,783.9	S/ 23,441,366.6	S/ 59,072,243.7	S/ 34,693,222.5
Gasto provisión de alimentos bebidas (bodegas-kioscos)	S/ 14,404,236.0	S/ 2,880,847.2	S/ 2,592,762.5	S/ 720,211.8	S/ 6,193,821.5	S/ 8,210,414.5
Gasto industria cultural, recreativa y deportiva	S/ 36,010,590.0	S/ 7,202,118.0	S/ 6,481,906.2	S/ 2,880,847.2	S/ 16,564,871.4	S/ 19,445,718.6
Gasto impuestos y derechos de importación	S/ 14,404,236.0	S/ 2,160,635.4	S/ 2,592,762.5	S/ -	S/ 4,753,397.9	S/ 9,650,838.1
Gasto artesanías	S/ 36,010,590.0	S/ 12,603,706.5	S/ 6,481,906.2	S/ 10,803,177.0	S/ 29,888,789.7	S/ 6,121,800.3
Gasto colectivos-taxis	S/ 18,753,093.2	S/ 6,563,582.6	S/ 3,375,556.8	S/ 4,313,211.4	S/ 14,252,350.9	S/ 4,500,742.4
Gasto de otras actividades (eventos-discotecas)	S/ 36,010,590.0	S/ 7,202,118.0	S/ 6,481,906.2	S/ 12,603,706.5	S/ 26,287,730.7	S/ 9,722,859.3
Gasto de transporte Lima Junín ómnibus (52%)	S/ 31,209,178.0	S/ 6,241,835.6	S/ 5,617,652.0	S/ 7,178,110.9	S/ 19,037,598.6	S/ 12,171,579.4
Gasto de transporte Lima Junín movilidad particular (44%)	S/ 13,203,883.0	S/ -	S/ 2,376,698.9	S/ 3,036,893.1	S/ 5,413,592.0	S/ 7,790,291.0
Gasto de transporte Lima Junín auto colectivo (3%)	S/ 2,880,847.2	S/ 1,008,296.5	S/ 518,552.5	S/ 662,594.9	S/ 2,189,443.9	S/ 691,403.3
Gasto de transporte pasajeros Lima Junín vía aérea (1%)	S/ 1,800,529.5	S/ 360,105.9	S/ 324,095.3	S/ 414,121.8	S/ 1,098,323.0	S/ 702,206.5
TOTAL	S/ 587,978,382.7	S/ 148,016,759.5	S/ 105,836,108.9	S/ 131,665,536.1	S/ 385,518,404.6	S/ 202,459,978.2

Nota. Adaptado de la tabla gastos del turista nacional y extranjero en la región Junín. Para el cálculo de los impuestos, estos representan el 18% del valor agregado de la producción (VAP). La utilidad está en función al factor utilizado por Marsano, J. (2017) donde los hoteles representan el 25% del VAP; transporte y restaurantes 23 % del VAP; agencias de viajes 6% del VAP; provisión de alimentos 5% del VAP; industria cultural-recreativa-deportiva 8% del VAP; artesanía 30% del VAP; y otras actividades 35% del VAP.

Tabla 39

Valor Agregado Bruto del Turismo en la Región Junín Año 2017

DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD	GASTO TOTAL O VALOR AGREGADO DE PRODUCCIÓN S/	TOTAL DINERO PARA REPARTO PERSONAL S/	IMPUESTO S/ 18%	UTILIDAD S/	VALOR AGREGADO BRUTO S/	INSUMOS S/
Gasto tour agencia de viajes 2017	S/ 5,941,206.8	S/ 1,782,362.0	S/ 1,069,417.2	S/ 356,472.4	S/ 3,208,251.7	S/ 2,732,955.1
Gasto de transporte personas que no utilizan tour Agencia	S/ 106,941,722.0	S/ 37,429,602.7	S/ 19,249,510.0	S/ 24,596,596.1	S/ 81,275,708.7	S/ 25,666,013.3
Gasto restaurantes por persona	S/ 185,662,711.8	S/ 46,415,677.9	S/ 33,419,288.1	S/ 42,702,423.7	S/ 122,537,389.8	S/ 63,125,322.0
Gasto promedio hospedaje	S/ 103,830,922.0	S/ 20,766,184.4	S/ 18,689,566.0	S/ 25,957,730.5	S/ 65,413,480.8	S/ 38,417,441.1
Gasto provisión de alimentos bebidas (bodegas-kioscos)	S/ 14,853,016.9	S/ 2,970,603.4	S/ 2,673,543.0	S/ 742,650.8	S/ 6,386,797.3	S/ 8,466,219.7
Gasto industria cultural, recreativa y deportiva	S/ 37,132,542.4	S/ 7,426,508.5	S/ 6,683,857.6	S/ 2,970,603.4	S/ 17,080,969.5	S/ 20,051,572.9
Gasto impuestos y derechos de importación	S/ 14,853,016.9	S/ 2,227,952.5	S/ 2,673,543.0	S/ -	S/ 4,901,495.6	S/ 9,951,521.4
Gasto artesanías	S/ 37,132,542.4	S/ 12,996,389.8	S/ 6,683,857.6	S/ 11,139,762.7	S/ 30,820,010.2	S/ 6,312,532.2
Gasto colectivos-taxis	S/ 20,766,184.4	S/ 7,268,164.5	S/ 3,737,913.2	S/ 4,776,222.4	S/ 15,782,300.1	S/ 4,983,884.3
Gasto de otras actividades (eventos-discotecas)	S/ 37,132,542.4	S/ 7,426,508.5	S/ 6,683,857.6	S/ 12,996,389.8	S/ 27,106,755.9	S/ 10,025,786.4
Gasto de transporte Lima Junín ómnibus (52%)	S/ 32,181,536.7	S/ 6,436,307.3	S/ 5,792,676.6	S/ 7,401,753.4	S/ 19,630,737.4	S/ 12,550,799.3
Gasto de transporte Lima Junín movilidad particular (44%)	S/ 13,615,265.5	S/ -	S/ 2,450,747.8	S/ 3,131,511.1	S/ 5,582,258.9	S/ 8,033,006.7
Gasto de transporte Lima Junín auto colectivo (3%)	S/ 2,970,603.4	S/ 1,039,711.2	S/ 534,708.6	S/ 683,238.8	S/ 2,257,658.6	S/ 712,944.8
Gasto de transporte pasajeros Lima Junín vía aérea (1%)	S/ 1,856,627.1	S/ 371,325.4	S/ 334,192.9	S/ 427,024.2	S/ 1,132,542.5	S/ 724,084.6
TOTAL	S/ 614,870,440.5	S/ 154,557,298.2	S/ 110,676,679.3	S/ 137,882,379.4	S/ 403,116,356.9	S/ 211,754,083.6

Nota. Adaptado de la tabla gastos del turista nacional y extranjero en la región Junín. Para el cálculo de los impuestos, estos representan el 18% del valor agregado de la producción (VAP). La utilidad está en función al factor utilizado por Marsano, J. (2017) donde los hoteles representan el 25% del VAP; transporte y restaurantes 23 % del VAP; agencias de viajes 6% del VAP; provisión de alimentos 5% del VAP; industria cultural-recreativa-deportiva 8% del VAP; artesanía 30% del VAP; y otras actividades 35% del VAP

Tabla 40

Valor Agregado Bruto del Turismo en la Región Junín Año 2018

DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD	GASTO TOTAL O VALOR AGREGADO DE PRODUCCIÓN S/	TOTAL DINERO PARA REPARTO PERSONAL S/	IMPUESTO S/ 18%	UTILIDAD S/	VALOR AGREGADO BRUTO S/	INSUMOS S/
Gasto tour agencia de viajes 2018	S/ 13,661,266.8	S/ 4,098,380.0	S/ 2,459,028.0	S/ 819,676.0	S/ 7,377,084.1	S/ 6,284,182.7
Gasto de transporte personas que no utilizan tour Agencia	S/ 117,828,426.3	S/ 41,239,949.2	S/ 21,209,116.7	S/ 27,100,538.0	S/ 89,549,604.0	S/ 28,278,822.3
Gasto restaurantes por persona	S/ 213,457,293.9	S/ 53,364,323.5	S/ 38,422,312.9	S/ 49,095,177.6	S/ 140,881,814.0	S/ 72,575,479.9
Gasto promedio hospedaje	S/ 119,361,413.4	S/ 23,872,282.7	S/ 21,485,054.4	S/ 29,840,353.4	S/ 75,197,690.5	S/ 44,163,723.0
Gasto provisión de alimentos bebidas (bodegas-kioscos)	S/ 17,076,583.5	S/ 3,415,316.7	S/ 3,073,785.0	S/ 853,829.2	S/ 7,342,930.9	S/ 9,733,652.6
Gasto industria cultural, recreativa y deportiva	S/ 42,691,458.8	S/ 8,538,291.8	S/ 7,684,462.6	S/ 3,415,316.7	S/ 19,638,071.0	S/ 23,053,387.7
Gasto impuestos y derechos de importación	S/ 17,076,583.5	S/ 2,561,487.5	S/ 3,073,785.0	S/ -	S/ 5,635,272.6	S/ 11,441,311.0
Gasto artesanías	S/ 42,691,458.8	S/ 14,942,010.6	S/ 7,684,462.6	S/ 12,807,437.6	S/ 35,433,910.8	S/ 7,257,548.0
Gasto colectivos-taxis	S/ 23,872,282.7	S/ 8,355,298.9	S/ 4,297,010.9	S/ 5,490,625.0	S/ 18,142,934.8	S/ 5,729,347.8
Gasto de otras actividades (eventos-discotecas)	S/ 42,691,458.8	S/ 8,538,291.8	S/ 7,684,462.6	S/ 14,942,010.6	S/ 31,164,764.9	S/ 11,526,693.9
Gasto de transporte Lima Junín ómnibus (52%)	S/ 36,999,264.3	S/ 7,399,852.9	S/ 6,659,867.6	S/ 8,509,830.8	S/ 22,569,551.2	S/ 14,429,713.1
Gasto de transporte Lima Junín movilidad particular (44%)	S/ 15,653,534.9	S/ -	S/ 2,817,636.3	S/ 3,600,313.0	S/ 6,417,949.3	S/ 9,235,585.6
Gasto de transporte Lima Junín auto colectivo (3%)	S/ 3,415,316.7	S/ 1,195,360.8	S/ 614,757.0	S/ 785,522.8	S/ 2,595,640.7	S/ 819,676.0
Gasto de transporte pasajeros Lima Junín vía aérea (1%)	S/ 2,134,572.9	S/ 426,914.6	S/ 384,223.1	S/ 490,951.8	S/ 1,302,089.5	S/ 832,483.4
TOTAL	S/ 708,610,915.3	S/ 177,947,761.0	S/ 127,549,964.8	S/ 157,751,582.5	S/ 463,249,308.2	S/ 245,361,607.1

Nota. Adaptado de la tabla gastos del turista nacional y extranjero en la región Junín. Para el cálculo de los impuestos, estos representan el 18% del valor agregado de la producción (VAP). La utilidad está en función al factor utilizado por Marsano, J. (2017) donde los hoteles representan el 25% del VAP; transporte y restaurantes 23 % del VAP; agencias de viajes 6% del VAP; provisión de alimentos 5% del VAP; industria cultural-recreativa-deportiva 8% del VAP; artesanía 30% del VAP; y otras actividades 35% del VAP

Tabla 41

Valor Agregado Bruto Del Turismo en la Región Junín Año 2019

DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD	GASTO TOTAL O VALOR AGREGADO DE PRODUCCIÓN S/	TOTAL DINERO PARA REPARTO PERSONAL S/	IMPUESTO S/ 18%	UTILIDAD S/	VALOR AGREGADO BRUTO S/	INSUMOS S/
Gasto tour agencia de viajes 2019	S/ 24,288,352.7	S/ 7,286,505.8	S/ 4,371,903.5	S/ 1,457,301.2	S/ 13,115,710.5	S/ 11,172,642.2
Gasto de transporte personas que no utilizan tour Agencia	S/ 133,585,939.9	S/ 46,755,079.0	S/ 24,045,469.2	S/ 30,724,766.2	S/ 101,525,314.3	S/ 32,060,625.6
Gasto restaurantes por persona	S/ 253,003,674.1	S/ 63,250,918.5	S/ 45,540,661.3	S/ 58,190,845.0	S/ 166,982,424.9	S/ 86,021,249.2
Gasto promedio hospedaje	S/ 141,444,781.5	S/ 28,288,956.3	S/ 25,460,060.7	S/ 35,361,195.4	S/ 89,110,212.3	S/ 52,334,569.1
Gasto provisión de alimentos bebidas (bodegas-kioscos)	S/ 20,240,293.9	S/ 4,048,058.8	S/ 3,643,252.9	S/ 1,012,014.7	S/ 8,703,326.4	S/ 11,536,967.5
Gasto industria cultural, recreativa y deportiva	S/ 50,600,734.8	S/ 10,120,147.0	S/ 9,108,132.3	S/ 4,048,058.8	S/ 23,276,338.0	S/ 27,324,396.8
Gasto impuestos y derechos de importación	S/ 20,240,293.9	S/ 3,036,044.1	S/ 3,643,252.9	S/ -	S/ 6,679,297.0	S/ 13,560,996.9
Gasto artesanías	S/ 50,600,734.8	S/ 17,710,257.2	S/ 9,108,132.3	S/ 15,180,220.4	S/ 41,998,609.9	S/ 8,602,124.9
Gasto colectivos-taxis	S/ 28,288,956.3	S/ 9,901,134.7	S/ 5,092,012.1	S/ 6,506,459.9	S/ 21,499,606.8	S/ 6,789,349.5
Gasto de otras actividades (eventos-discotecas)	S/ 50,600,734.8	S/ 10,120,147.0	S/ 9,108,132.3	S/ 17,710,257.2	S/ 36,938,536.4	S/ 13,662,198.4
Gasto de transporte Lima Junín ómnibus (52%)	S/ 43,853,970.2	S/ 8,770,794.0	S/ 7,893,714.6	S/ 10,086,413.1	S/ 26,750,921.8	S/ 17,103,048.4
Gasto de transporte Lima Junín movilidad particular (44%)	S/ 18,131,930.0	S/ -	S/ 3,263,747.4	S/ 4,170,343.9	S/ 7,434,091.3	S/ 10,697,838.7
Gasto de transporte Lima Junín auto colectivo (3%)	S/ 4,048,058.8	S/ 1,416,820.6	S/ 728,650.6	S/ 931,053.5	S/ 3,076,524.7	S/ 971,534.1
Gasto de transporte pasajeros Lima Junín vía aérea (1%)	S/ 5,060,073.5	S/ 1,012,014.7	S/ 910,813.2	S/ 1,163,816.9	S/ 3,086,644.8	S/ 1,973,428.7
TOTAL	S/ 843,988,529.1	S/ 211,716,877.6	S/ 151,917,935.2	S/ 186,542,746.3	S/ 550,177,559.1	S/ 293,810,970.1

Nota. Adaptado de la tabla gastos del turista nacional y extranjero en la región Junín. Para el cálculo de los impuestos, estos representan el 18% del valor agregado de la producción (VAP). La utilidad está en función al factor utilizado por Marsano, J. (2017) donde los hoteles representan el 25% del VAP; transporte y restaurantes 23 % del VAP; agencias de viajes 6% del VAP; provisión de alimentos 5% del VAP; industria cultural-recreativa-deportiva 8% del VAP; artesanía 30% del VAP; y otras actividades 35% del VAP.

Tabla 42

Valor Agregado Bruto del Turismo en la Región Junín Año 2020

DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD	GASTO TOTAL O VALOR AGREGADO DE PRODUCCIÓN S/	TOTAL DINERO PARA REPARTO PERSONAL S/	IMPUESTO S/ 18%	UTILIDAD S/	VALOR AGREGADO BRUTO S/	INSUMOS S/
Gasto tour agencia de viajes 2020	S/ 50,252,086.8	S/ 15,075,626.1	S/ 9,045,375.6	S/ 3,015,125.2	S/ 27,136,126.9	S/ 23,115,959.9
Gasto de transporte personas que no utilizan tour Agencia	S/ 184,676,419.2	S/ 64,636,746.7	S/ 33,241,755.4	S/ 42,475,576.4	S/ 140,354,078.6	S/ 44,322,340.6
Gasto restaurantes por persona	S/ 366,421,466.6	S/ 91,605,366.6	S/ 65,955,864.0	S/ 84,276,937.3	S/ 241,838,167.9	S/ 124,583,298.6
Gasto promedio hospedaje	S/ 219,210,060.6	S/ 43,842,012.1	S/ 39,457,810.9	S/ 54,802,515.1	S/ 138,102,338.2	S/ 81,107,722.4
Gasto provisión de alimentos bebidas (bodegas-kioscos)	S/ 29,313,717.3	S/ 5,862,743.5	S/ 5,276,469.1	S/ 1,465,685.9	S/ 12,604,898.5	S/ 16,708,818.9
Gasto industria cultural, recreativa y deportiva	S/ 73,284,293.3	S/ 14,656,858.7	S/ 13,191,172.8	S/ 5,862,743.5	S/ 33,710,774.9	S/ 39,573,518.4
Gasto impuestos y derechos de importación	S/ 29,313,717.3	S/ 4,397,057.6	S/ 5,276,469.1	S/ -	S/ 9,673,526.7	S/ 19,640,190.6
Gasto artesanías	S/ 73,284,293.3	S/ 25,649,502.7	S/ 13,191,172.8	S/ 21,985,288.0	S/ 60,825,963.5	S/ 12,458,329.9
Gasto colectivos-taxis	S/ 40,919,211.3	S/ 14,321,724.0	S/ 7,365,458.0	S/ 9,411,418.6	S/ 31,098,600.6	S/ 9,820,610.7
Gasto de otras actividades (eventos-discotecas)	S/ 62,815,108.6	S/ 12,563,021.7	S/ 11,306,719.5	S/ 21,985,288.0	S/ 45,855,029.2	S/ 16,960,079.3
Gasto de transporte Lima Junín ómnibus (52%)	S/ 54,439,760.7	S/ 10,887,952.1	S/ 9,799,156.9	S/ 12,521,145.0	S/ 33,208,254.1	S/ 21,231,506.7
Gasto de transporte Lima Junín movilidad particular (42%)	S/ 21,985,288.0	S/ -	S/ 3,957,351.8	S/ 5,056,616.2	S/ 9,013,968.1	S/ 12,971,319.9
Gasto de transporte Lima Junín auto colectivo (3%)	S/ 5,025,208.7	S/ 1,758,823.0	S/ 904,537.6	S/ 1,155,798.0	S/ 3,819,158.6	S/ 1,206,050.1
Gasto de transporte pasajeros Lima Junín vía aérea (3%)	S/ 9,422,266.3	S/ 1,884,453.3	S/ 1,696,007.9	S/ 2,167,121.2	S/ 5,747,582.4	S/ 3,674,683.9
TOTAL	S/ 1,220,362,898.0	S/ 307,141,888.0	S/ 219,665,321.6	S/ 266,181,258.5	S/ 792,988,468.1	S/ 427,374,429.9

Nota. Adaptado de la tabla gastos del turista nacional y extranjero en la región Junín. Para el cálculo de los impuestos, estos representan el 18% del valor agregado de la producción (VAP). La utilidad está en función al factor utilizado por Marsano, J. (2017) donde los hoteles representan el 25% del VAP; transporte y restaurantes 23 % del VAP; agencias de viajes 6% del VAP; provisión de alimentos 5% del VAP; industria cultural-recreativa-deportiva 8% del VAP; artesanía 30% del VAP; y otras actividades 35% del VAP

Tabla 43

Valor Agregado Bruto del Turismo en la Región Junín Año 2021

DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD	GASTO TOTAL O VALOR AGREGADO DE PRODUCCIÓN S/	TOTAL DINERO PARA REPARTO PERSONAL S/	IMPUESTO S/ 18%	UTILIDAD S/	VALOR AGREGADO BRUTO S/	INSUMOS S/
Gasto tour agencia de viajes 2021	S/ 96,291,048.3	S/ 28,887,314.5	S/ 17,332,388.7	S/ 5,777,462.9	S/ 51,997,166.1	S/ 44,293,882.2
Gasto de transporte personas que no utilizan tour Agencia	S/ 256,776,128.7	S/ 89,871,645.0	S/ 46,219,703.2	S/ 59,058,509.6	S/ 195,149,857.8	S/ 61,626,270.9
Gasto restaurantes por persona	S/ 534,950,268.1	S/ 133,737,567.0	S/ 96,291,048.3	S/ 123,038,561.7	S/ 353,067,176.9	S/ 181,883,091.1
Gasto promedio hospedaje	S/ 335,351,080.9	S/ 67,070,216.2	S/ 60,363,194.6	S/ 83,837,770.2	S/ 211,271,181.0	S/ 124,079,899.9
Gasto provisión de alimentos bebidas (bodegas-kioscos)	S/ 42,796,021.4	S/ 8,559,204.3	S/ 7,703,283.9	S/ 2,139,801.1	S/ 18,402,289.2	S/ 24,393,732.2
Gasto industria cultural, recreativa y deportiva	S/ 106,990,053.6	S/ 21,398,010.7	S/ 19,258,209.7	S/ 8,559,204.3	S/ 49,215,424.7	S/ 57,774,629.0
Gasto impuestos y derechos de importación	S/ 42,796,021.4	S/ 6,419,403.2	S/ 7,703,283.9	S/ -	S/ 14,122,687.1	S/ 28,673,334.4
Gasto artesanías	S/ 106,990,053.6	S/ 37,446,518.8	S/ 19,258,209.7	S/ 32,097,016.1	S/ 88,801,744.5	S/ 18,188,309.1
Gasto colectivos-taxis	S/ 59,617,969.9	S/ 20,866,289.5	S/ 10,731,234.6	S/ 13,712,133.1	S/ 45,309,657.1	S/ 14,308,312.8
Gasto de otras actividades (eventos-discotecas)	S/ 80,242,540.2	S/ 16,048,508.0	S/ 14,443,657.2	S/ 28,084,889.1	S/ 58,577,054.4	S/ 21,665,485.9
Gasto de transporte Lima Junín ómnibus (52%)	S/ 69,543,534.8	S/ 13,908,707.0	S/ 12,517,836.3	S/ 15,995,013.0	S/ 42,421,556.3	S/ 27,121,978.6
Gasto de transporte Lima Junín movilidad particular (41%)	S/ 27,416,201.2	S/ -	S/ 4,934,916.2	S/ 6,305,726.3	S/ 11,240,642.5	S/ 16,175,558.7
Gasto de transporte Lima Junín auto colectivo (3%)	S/ 6,419,403.2	S/ 2,246,791.1	S/ 1,155,492.6	S/ 1,476,462.7	S/ 4,878,746.4	S/ 1,540,656.8
Gasto de transporte pasajeros Lima Junín vía aérea (4%)	S/ 16,048,508.0	S/ 3,209,701.6	S/ 2,888,731.4	S/ 3,691,156.8	S/ 9,789,589.9	S/ 6,258,918.1
TOTAL	S/ 1,782,228,833.5	S/ 449,669,876.9	S/ 320,801,190.0	S/ 383,773,706.9	S/ 1,154,244,773.8	S/ 627,984,059.7

Nota. Adaptado de la tabla gastos del turista nacional y extranjero en la región Junín. Para el cálculo de los impuestos, estos representan el 18% del valor agregado de la producción (VAP). La utilidad está en función al factor utilizado por Marsano, J. (2017) donde los hoteles representan el 25% del VAP; transporte y restaurantes 23 % del VAP; agencias de viajes 6% del VAP; provisión de alimentos 5% del VAP; industria cultural-recreativa-deportiva 8% del VAP; artesanía 30% del VAP; y otras actividades 35% del VAP

Tabla 44

Valor Agregado Bruto del Turismo en la Región Junín año 2022

DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD	GASTO TOTAL O VALOR AGREGADO DE PRODUCCIÓN S/	TOTAL DINERO PARA REPARTO PERSONAL S/	IMPUESTO S/ 18%	UTILIDAD S/	VALOR AGREGADO BRUTO S/	INSUMOS S/
Gasto tour agencia de viajes 2022	S/ 149,492,352.8	S/ 44,847,705.8	S/ 26,908,623.5	S/ 8,969,541.2	S/ 80,725,870.5	S/ 68,766,482.3
Gasto de transporte personas que no utilizan tour Agencia	S/ 315,594,966.9	S/ 110,458,238.4	S/ 56,807,094.0	S/ 72,586,842.4	S/ 239,852,174.9	S/ 75,742,792.1
Gasto restaurantes por persona	S/ 692,094,225.7	S/ 173,023,556.4	S/ 124,576,960.6	S/ 159,181,671.9	S/ 456,782,189.0	S/ 235,312,036.7
Gasto promedio hospedaje	S/ 432,872,246.6	S/ 86,574,449.3	S/ 77,917,004.4	S/ 108,218,061.7	S/ 272,709,515.4	S/ 160,162,731.3
Gasto provisión de alimentos bebidas (bodegas-kioscos)	S/ 55,367,538.1	S/ 11,073,507.6	S/ 9,966,156.9	S/ 2,768,376.9	S/ 23,808,041.4	S/ 31,559,496.7
Gasto industria cultural, recreativa y deportiva	S/ 138,418,845.1	S/ 27,683,769.0	S/ 24,915,392.1	S/ 11,073,507.6	S/ 63,672,668.8	S/ 74,746,176.4
Gasto impuestos y derechos de importación	S/ 55,367,538.1	S/ 8,305,130.7	S/ 9,966,156.9	S/ -	S/ 18,271,287.6	S/ 37,096,250.5
Gasto artesanías	S/ 138,418,845.1	S/ 48,446,595.8	S/ 24,915,392.1	S/ 41,525,653.5	S/ 114,887,641.5	S/ 23,531,203.7
Gasto colectivos-taxis	S/ 76,955,066.1	S/ 26,934,273.1	S/ 13,851,911.9	S/ 17,699,665.2	S/ 58,485,850.2	S/ 18,469,215.9
Gasto de otras actividades (eventos-discotecas)	S/ 103,814,133.9	S/ 20,762,826.8	S/ 18,686,544.1	S/ 36,334,946.8	S/ 75,784,317.7	S/ 28,029,816.1
Gasto de transporte Lima Junín ómnibus (52%)	S/ 89,972,249.3	S/ 17,994,449.9	S/ 16,195,004.9	S/ 20,693,617.3	S/ 54,883,072.1	S/ 35,089,177.2
Gasto de transporte Lima Junín movilidad particular (41%)	S/ 35,469,829.1	S/ -	S/ 6,384,569.2	S/ 8,158,060.7	S/ 14,542,629.9	S/ 20,927,199.1
Gasto de transporte Lima Junín auto colectivo (3%)	S/ 8,305,130.7	S/ 2,906,795.7	S/ 1,494,923.5	S/ 1,910,180.1	S/ 6,311,899.3	S/ 1,993,231.4
Gasto de transporte pasajeros Lima Junín vía aérea (4%)	S/ 20,762,826.8	S/ 4,152,565.4	S/ 3,737,308.8	S/ 4,775,450.2	S/ 12,665,324.3	S/ 8,097,502.4
TOTAL	S/ 2,312,905,794.2	S/ 583,163,864.0	S/ 416,323,043.0	S/ 493,895,575.5	S/ 1,493,382,482.5	S/ 819,523,311.8

Nota. Adaptado de la tabla gastos del turista nacional y extranjero en la región Junín. Para el cálculo de los impuestos, estos representan el 18% del valor agregado de la producción (VAP). La utilidad está en función al factor utilizado por Marsano, J. (2017) donde los hoteles representan el 25% del VAP; transporte y restaurantes 23 % del VAP; agencias de viajes 6% del VAP; provisión de alimentos 5% del VAP; industria cultural-recreativa-deportiva 8% del VAP; artesanía 30% del VAP; y otras actividades 35% del VAP

Tabla 45

Calculo del PBI del Sector Turismo en la Región Junín en Términos de Valor Agregado Bruto

Año	Actividad 1		Actividad 2		Actividad 3		Actividad 4		Actividad 5		Actividad 6		Actividad 7		Actividad 8		
	Precio	Cant.	Precio	Cant.	Precio	Cant.	Precio	Cant.	Precio	Cant.	Precio	Cant.	Precio	Cant.	Precio	Cant.	
2016	S/. 60	51,855	S/. 30	2,627,333	S/. 50	2,376,699	S/. 60	984,537	S/. 4	1,548,455	S/. 10	1,656,487	S/.	4	1,188,349	S/. 10	2,988,879
2017	S/. 60	53,471	S/. 30	2,709,190	S/. 50	2,450,748	S/. 60	1,090,225	S/. 4	1,596,699	S/. 10	1,708,097	S/.	4	1,225,374	S/. 10	3,082,001
2018	S/. 62	119,486	S/. 31	2,900,862	S/. 51	2,738,228	S/. 62	1,217,974	S/. 4	1,783,997	S/. 10	1,908,462	S/.	4	1,369,114	S/. 10	3,443,529
2019	S/. 64	206,448	S/. 32	3,196,115	S/. 53	3,154,060	S/. 64	1,402,638	S/. 4	2,054,918	S/. 11	2,198,285	S/.	4	1,577,030	S/. 11	3,966,470
2020	S/. 65	415,098	S/. 33	4,293,957	S/. 54	4,439,241	S/. 65	2,112,534	S/. 4.4	2,892,233	S/. 10.9	3,094,016	S/.	4	2,219,620	S/. 10.9	5,582,682
2021	S/. 67	772,978	S/. 34	5,802,104	S/. 56	6,298,336	S/. 67	3,140,708	S/. 4.5	4,103,461	S/. 11.2	4,389,749	S/.	4	3,149,168	S/. 11.2	7,920,635
2022	S/. 69	1,166,231	S/. 35	6,930,196	S/. 58	7,918,853	S/. 69	3,939,782	S/. 4.6	5,159,253	S/. 11.5	5,519,201	S/.	5	3,959,427	S/. 11.5	9,958,558

Año	Actividad 9		Actividad 10		Actividad 11		Actividad 12		Actividad 13		Actividad 14		PBI Nominal	PBI Real	Deflactor %	Tasa Variación %							
	Precio	Cant.	Precio	Cant.	Precio	Cant.	Precio	Cant.	Precio	Cant.	Precio	Cant.											
2016	S/. 8	1,781,544	S/. 30	876,258	S/. 50	380,752	S/. 25	216,544	S/. 80	27,368	S/. 150	7,322	S/.	385,518,405	S/.	385,518,405	100%						
2017	S/. 8	1,972,788	S/. 30	903,559	S/. 50	392,615	S/. 25	223,290	S/.	80	28,221	S/. 150	7,550	S/.	403,116,357	S/.	403,116,357	100%	5%				
2018	S/. 8	2,203,952	S/. 31	1,009,549	S/. 51	438,670	S/. 26	249,483	S/.	82	31,531	S/. 154	8,436	S/.	463,249,308	S/.	450,193,691	103%	12%				
2019	S/. 8	2,538,106	S/. 32	1,162,861	S/. 53	505,287	S/. 26	280,839	S/.	85	36,319	S/. 159	19,434	S/.	550,177,559	S/.	519,603,566	106%	15%				
2020	S/. 9	3,567,835	S/.	32.7	1,402,877	S/.	54	609,579	S/.	27	330,925	S/.	87	43,816	S/.	163	35,168	S/.	792,988,468	S/.	727,814,573	109%	40%
2021	S/. 9	5,051,720	S/.	33.6	1,741,585	S/.	56	756,755	S/.	28	401,042	S/.	90	54,395	S/.	168	58,212	S/.	1,154,244,774	S/.	1,029,523,864	112%	41%
2022	S/. 9	6,337,003	S/.	34.6	2,189,683	S/.	58	951,462	S/.	29	504,227	S/.	92	68,390	S/.	173	73,189	S/.	1,493,382,482	S/.	1,294,476,525	115%	26%

Nota. Para la elaboración del cuadro, se ha trabajado con la data de gastos del turista de los años 2016-2022, en base a ello se han calculado las cantidades de las 14 actividades detalladas-la cantidad representa el costo total entre el costo diario. Para el PBI nominal se ha multiplicado la cantidad y precio que es igual al valor agregado bruto por año, para el PBI real se ha mantenido como constante el precio del año 2016 y solo han variado las cantidades por actividad desde el año 2016 al 2022.

PBI NOMINAL ($\sum_{i=1}^n P_i x Q_i$): Valoración de los bienes y servicios producidos en una economía a precios corrientes del año en curso.

*Ejemplo: PBI (2016) = Actividad1 + Actividad2 + Actividad 3 + ... Actividad 14, donde Actividad = Precio * Cantidad*

PBI REAL: Bienes y servicios producidos a precios constantes en referencia a un año base, en este caso se toma el año 2016 como base.

Ejemplo: PBI (2017) = P1(2016) x Q1(2017) + P2(2016) x Q2(2017) + P3(2016) x Q3(2017) + P14(2016) x Q14(2017)

En diversas informaciones no existen cifras del PBI del sector turismo de la región Junín, sino que sólo figura como valores agregados brutos por cada actividad (agricultura, pesca, comercio, minería-petróleo, electricidad-agua-gas, construcción, hoteles-restaurantes, transportes-mensajería, telecomunicación, administración y otros servicios).

El Banco Mundial (BM) indica que el Perú crecerá 2.7% el 2017, y el 2018, 3.8%, pronóstico similar al del Fondo Monetario Internacional (FMI), que señala que, del 2018 al 2022, el PBI de Perú crecería en 3.8%. En los últimos 10 años el turismo contribuye al PBI nacional en un 3.9%, por lo tanto esta cifra se estimó hasta el 2022.

Como conclusión de estos cálculos, el presente plan estratégico del turismo en la región Junín contempla elevar a 3.26% al 2022 la contribución al PBI regional; actualmente, se ha estimado que el turismo en Junín contribuye al PBI regional en 1%. Asimismo, referente a la población económica activa ocupada y proyectado al año 2022, las estimaciones y cálculos se muestran en la Tabla 47, la que se ha elaborado mediante un análisis de líneas de regresión que se observa en la Figura 22, y con fuentes oficiales del INEI.

Chacaltana (1999), para el cálculo de las divisas provenientes del turismo estimaba en función al siguiente modelo matemático: $D = \tau x y \times \epsilon$ donde: τ = número de turistas, y = gasto

Tabla 46

Participación Proyectada del PBI del Sector Turismo en la Economía de la Región Junín

Año	PBI Turismo Perú %	PBI Turismo Perú S/	PBI Total Perú S/	PBI Total Junín S/	PBI Junín Turismo (VAB) S/	PBI Turismo (VAB) Junín %
2015	3.90%	S/ 23,500,000,000	S/ 602,564,102,564	S/ 34,346,153,846		
2016	3.90%	S/ 25,300,041,000	S/ 648,719,000,000	S/ 36,976,983,000	S/ 385,518,405	1.04%
2017	3.90%	S/ 25,983,142,107	S/ 666,234,413,000	S/ 37,975,361,541	S/ 403,116,357	1.06%
2018	3.90%	S/ 26,970,501,507	S/ 691,551,320,694	S/ 39,418,425,280	S/ 463,249,308	1.18%
2019	3.90%	S/ 27,995,380,564	S/ 717,830,270,880	S/ 40,916,325,440	S/ 550,177,559	1.34%
2020	3.90%	S/ 29,059,205,026	S/ 745,107,821,174	S/ 42,471,145,807	S/ 792,988,468	1.87%
2021	3.90%	S/ 30,163,454,817	S/ 773,421,918,378	S/ 44,085,049,348	S/ 1,154,244,774	2.62%
2022	3.90%	S/ 31,309,666,100	S/ 802,811,951,277	S/ 45,760,281,223	S/ 1,493,382,482	3.26%

Nota. Adaptado de Medición Económica del Turismo por el Marsano, J. (2017) y el Valor Agregado Bruto anual del turismo en Junín proyectado al 2022.

Tabla 47

Evolución de la Población Económica Activa Ocupada Junín al Año 2022

PEA	DESCRIPCIÓN	DATOS REALES						DATOS PROYECTADOS						VARIACIÓN 2022	
		2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021		2022
SIN PLAN	Evolución de la población económicamente activa ocupada (miles de personas)	656,094	675,327	677,942	678,710	685,474	698,132	695,656	702,554	709,451	716,348	723,245	730,142	737,039	
CON PLAN	Evolución de la población económicamente activa ocupada (miles de personas)									734,131	746,908	770,429	802,145	832,331	13%

Nota. Adaptado de “datos de población económica activa ocupada por regiones 2010-2015,” por INEI, 2017; y proyección mediante regresión lineal. Para la estimación del plan se ha agregado la cantidad total de empleos generados por el turismo en Junín a partir del 2018-2022.

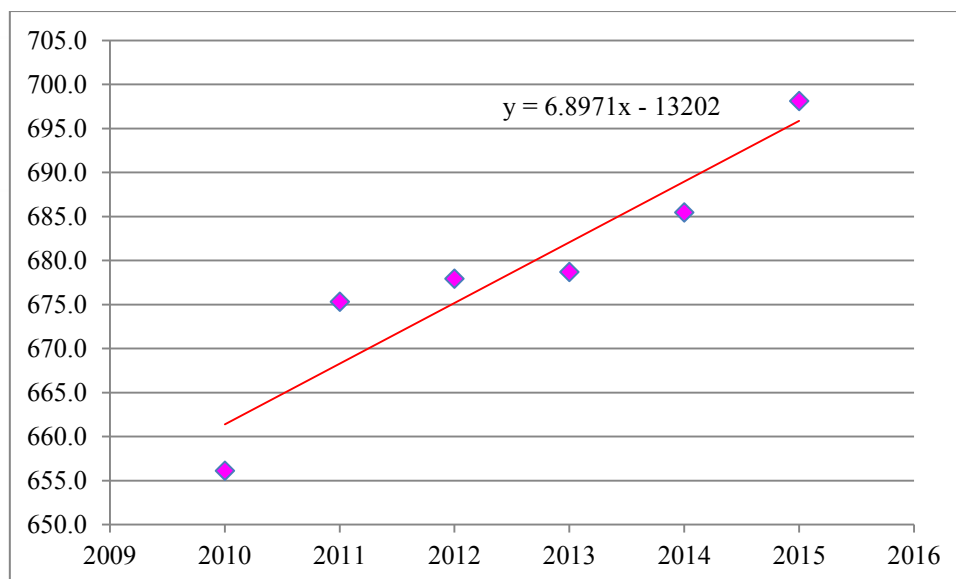


Figura 22. Ecuación lineal para el cálculo de las proyecciones de la población económica activa ocupada.

Tabla 48

Divisas Generadas por el Turismo en la Región Junín

AÑO	DIVISAS GENERADAS S/	VARIACIÓN ANUAL	VARIACIÓN 2016-2022	OBSERVACIONES
2016	587,978,383			Sin PEA
2017	614,870,441	5%		Sin PEA
2018	708,610,915	15%		Con PEA
2019	843,988,529	19%	293%	Con PEA
2020	1,220,362,898	45%		Con PEA
2021	1,782,228,833	46%		Con PEA
2022	2,312,905,794	30%		Con PEA

Nota. Adaptado de tablas de gasto del turista en la región Junín considerando la cantidad de arribos nacionales y extranjeros del año 2016-2022 que están en función al modelo matemático, por Chacaltana, 1999.

diario de los turistas, ε =estancia media, la siguiente tabla muestra los resultados de las divisas.

4.1.5. Recursos humanos (H)

Un gran problema en el sector turismo Junín es la informalidad y el subempleo, a ello se suma la falta de educación y cultura para atender a los turistas, la cual es limitada. En las encuestas realizadas a los hospedajes y restaurantes, el personal no cuenta con una formación académica adecuada; el 80% del personal cuenta con secundaria completa, y solo un 20% con formación superior; la selección del personal no es la correcta. Por lo general se capta a las personas en los alrededores donde se llevan a cabo los negocios con la finalidad de minimizar los costos, hay alto nivel de rotación de personal, se prioriza el trabajo a toda costa, y no hay sobretiempos, lo que constituye un mal clima laboral que no ayuda a la calidad del servicio; asimismo, son escasas las personas con instrucción académica en turismo y hotelería. Tampoco hay muchas inversiones en restaurantes ni hoteles de gran prestigio.

Pese a ello hay indicios en los propietarios de estos establecimientos en querer mejorar la calidad de servicio de su personal. Posiblemente en los próximos años se cuente con personal mejor capacitado y que de alguna forma el turismo se verá beneficiado, si se considera que más del 50% del presupuesto de la región Junín está destinado a mejorar la calidad educativa, cultural y social en la población, sumado a una importante inversión en salud. Es menester de todos los agentes y operadores turísticos de la región Junín mejorar los servicios que brindan y para ello es bueno realizar una serie de diferentes cursos de capacitación técnica para el personal que manejan en sus organizaciones reduciendo así costos innecesarios y mejorando la productividad de todos los agentes de este sector.

Es de acuerdo al MINCETUR (2011), que los operadores de turismo deberían de contar con estándares de calidad para realizar la atención de los turistas de forma adecuada, lo cual está establecido en el Plan Nacional de Calidad Turística [CALTUR], el cual si se tomaría como una herramienta para seguir los procedimientos se tendría una mejora sustancial en la atención de los operadores turísticos.

Existe la necesidad de formalizar y capacitar a la mayoría de los establecimientos que no otorgan comprobantes de pago (boleta-factura), con excepción de los hospedajes, que por lo menos otorgan boletas. Los lugares de mayor visita en la región Junín son: Laguna de Paca, Ingenio, La Huaycha, Santa Rosa de Ocopa, nevado Huaytapallana, Miraflores, Laguna Ñahuinpuquio, Huancaya, Santuario Señor de Muruhuay, Pampamichi (comunidad Asháninca), Valle de Chanchamayo, como cataratas de Bayoz, Velo de la Novia y Tirol; en estos lugares están ubicados los principales restaurantes. Las ciudades de Huancayo, San Ramón y La Merced concentran la mayor cantidad de hospedajes.

Tabla 49

Porcentaje de Inversión Destinada a Mejorar el Potencial de la Persona (RR.HH)

PIA SALUD, CULTURA, DEPORTES EDUCACIÓN Y SOCIAL JUNÍN S/	PIM SALUD, CULTURA, DEPORTES EDUCACIÓN Y SOCIAL JUNÍN S/	AVANCE PROM. %	AÑO	PIA JUNÍN S/	PIM JUNÍN S/	% PIA JUNÍN	% PIM JUNÍN
1,049'480,909	1,225'754,030	86.9	2010	1,793'600,648	2,534'221,566	58.5	48.4
1,135'685,682	1,342'407,846	84.2	2011	2,213'156,191	2,996'204,034	51.3	44.8
1,349'384,022	1,553'169,446	84.04	2012	2,304'116,140	3,164'707,910	58.6	49.1
1,361'195,907	1,751'302,123	84.74	2013	2,836'328,864	3,716'826,800	48.0	47.1
1,545'421,725	2,165'041,374	88.5	2014	2,780'034,180	3,951'103,724	55.6	54.8
1,806'974,349	2,235'528,287	87.36	2015	3,081'660,432	4,173'174,575	58.6	53.6
1,857'528,794	2,299'147,126	89.94	2016	3,355'957,541	4,603'497,830	55.4	49.9
2,039'274,394	2,228'787,128	43.36	2017	3,545'084,139	4,488'777,285	57.5	49.7

Nota: Tomado de "Seguimiento-de-la-ejecucion-presupuestal," por Ministerio de Economía y Finanzas (MEF amigable). (<https://www.mef.gob.pe/es/seguimiento-de-la-ejecucion-presupuestal-consulta-amigable>).

4.1.6. Sistemas de información y comunicaciones (I)

Para el sector turismo los sistemas de comunicación se dan de la siguiente manera: a través de escritos como boletines, revistas, memorias, informes, trípticos, etc. Y sus sistemas

de información, a través de medios tecnológicos, es decir páginas web y redes sociales; la atención al cliente se brinda a través de módulos de información; cabe señalar que la información tecnológica es la más accesible.

Se cuenta, a través de PROMPERÚ, con un sistema de información de asistencia para viajeros, cuyo servicio además es gratuito y se puede acceder desde su página web; lleva el nombre de *iPerú*, y ofrece información oficial de turismo, específicamente sobre operadores que brindan servicios turísticos, atractivos turísticos, estudios turísticos, rutas y destinos turísticos, además del asesoramiento y canalización de reclamos, consultas de los usuarios ante las otras instituciones, y sobre los servicios turísticos que fueron tomados y no fueron brindados de acuerdo a lo ofrecido. También se cuenta con el muro de Testimonios, en el que los visitantes dejan escritas sus experiencias y pueden acceder a través del muro de comentarios de la página de Facebook: Lista de testimonios.

4.1.7. Tecnología e investigación y desarrollo (T)

A nivel de la tecnología, en los diferentes agentes del sector turismo se puede apreciar que utilizan tecnología básica para las comunicaciones entre su personal y proveedores como son los teléfonos móviles; además, utilizan páginas web y anuncios de redes sociales para el fomento de sus actividades tanto en los servicios de hostelería, restaurantes y agencias de viajes. En sus actividades cuentan en un 90% con acceso a internet, que da soporte a los agentes para que puedan desarrollar sus actividades, y un 30% de empresas cuenta con sistemas de información a través del sistema de gestión administrativa.

Los diferentes agentes turísticos no realizan investigación y desarrollo que puedan aportar para el mejoramiento del servicio del turismo en la región Junín. Y los involucrados en la actividad se enfocan netamente en las acciones que realiza el Gobierno Regional a través de la DIRCETUR, y a partir de ello recién inician acciones para las diferentes actividades, por lo que los particulares realizan sus actividades de forma individual.

4.2. Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI)

Para la matriz MEFI se tomó las diferentes fortalezas que se han podido encontrar en los factores que comprenden el entorno del sector turístico de la región Junín, así como las debilidades.

Tabla 50

Matriz MEFI del Sector Turístico de la Región Junín

Factores determinantes de éxito	Peso	Valor	Puntaje
Fortalezas			
F1 Recursos naturales protegidos y reconocidos por el Estado, la región Junín, cuenta con nueve áreas protegidas (SERNANP)	0.09	4	0.36
F2. Calendarización anual de actividades culturales y festividades en todo el año de la región Junín.	0.08	4	0.32
F3. Variedad culinaria en la región Junín.	0.06	3	0.18
F4. Fácil acceso a la capital a través de vía terrestre y/o aéreo	0.03	3	0.09
F5. Alto nivel de seguridad (reducción de la tasa delictiva el 2014 fue de 48% a 9% al 2015 según INEI)	0.04	3	0.12
F6. Precios accesibles al turista (Perfil del vacacionista que visita Junín 2016)	0.05	4	0.2
F7. Identidad cultural de la población	0.05	3	0.15
Subtotal	0.40		1.27
Debilidades			
D1. Inexistencia de desarrollo de nuevos productos y servicios turísticos en la región Junín.	0.12	1	0.12
D2 Falta de conciencia turística en la sociedad civil.	0.09	1	0.09
D3. Baja gestión empresarial de los operadores turísticos de la región	0.09	2	0.18
D4. Ineficiente infraestructura en la región (planta turística)	0.09	1	0.09
D5. Calidad ineficiente de los agentes turísticos en la región Junín.	0.04	2	0.08
D6. Capital humano con poca preparación profesional para prestar servicios turísticos.	0.04	1	0.04
D7. Poca coordinación de los agentes reguladores del sector	0.05	2	0.1
D8. Reducida asignación presupuestal al sector turismo de la región	0.08	1	0.08
Subtotal	0.60		0.78
Total	1.00		2.05

Nota. 1: Debilidad mayor, 2: debilidad menor, 3: fortaleza menor, y 4: fortaleza mayor. Adaptado de "El Proceso Estratégico: Un enfoque de gerencia" por F.A. D'Alessio, 2015. México: Pearson.

4.3. Conclusiones

El sector turismo en la Región Junín, con respecto a la administración, gestiona el desarrollo del turismo como una actividad de índole económica todavía no prioritaria, lo mismo que ocasiona la existencia de deficiencias en varios puntos como la falta de coordinación entre los operadores turísticos y la DIRCETUR. Respecto al marketing, Junín cuenta con áreas naturales protegidas, las cuales representan su mayor fortaleza, lo que lo constituye, así, como una de sus ventajas comparativas, pero aún existen deficiencias en cuanto a infraestructura hotelera, restaurantes, entre otros. Referente al proceso turístico, en el sector aún falta una adecuada integración de todos los actores y agentes involucrados, así como el desarrollo de tecnologías que permitan considerar al turismo como una actividad de generación económica.

De la MEFI, el sector turismo de la región Junín aún no aprovecha sus fortalezas para enfrentar sus debilidades, ya que estas se encuentran por debajo del promedio (2,05), si se considera la baja calidad de los servicios que prestan los agentes turísticos y la inexistencia de coordinación entre los agentes (público, nacional, regional y privados), factores que necesitan ser atendidos para potencializar este sector, y así contribuir al crecimiento económico, la generación de empleo y el desarrollo social de la región.

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

Plazo

Antes de plantear los objetivos a largo plazo para el turismo de la región Junín, en primer lugar, se definirá los intereses del sector, y el potencial del sector en términos del dominio: demográfico, geográfico, económico, tecnológico-científico, histórico-psicológico-sociológico y organizacional-administrativo. Luego, los principios cardinales de la organización y la Matriz de Intereses de la Organización (MIO). Para finalizar el capítulo, y con pleno conocimiento del potencial del sector, se definirán los objetivos de largo plazo que deberán ser alcanzados al año 2022, y que se elaboraron en función a fuentes del INEI-BCR-DIRCETUR, PROMPERÚ, estudios que se realizó en la región Junín, tales como encuestas a los diversos operadores turísticos, establecimientos comerciales como bodegas, restaurantes, puestos de artesanía, hoteles y transportistas; también se tomó varios tours en sierra y selva para saber las experiencias del turista, el promedio de gasto, los lugares más visitados, los servicios con que se cuenta, etcétera. Esto ayudó a ampliar los conocimientos y, en base a ello, plantear los objetivos a largo plazo.

5.1. Intereses del Sector Turismo en la Región Junín

Los intereses del sector turismo son fines que el sector intentará alcanzar para cumplir con los objetivos planteados y que estén dentro de la visión para el año 2022. Los intereses organizacionales identificados para el sector turismo de Junín son los siguientes:

- Incremento de empleo en la región Junín: es una prioridad generar más puestos de trabajos directos e indirectos; para tal efecto se elaboró cuadros estadísticos en base a encuestas, fuentes de INEI, PROMPERU y BCR, en donde se muestra que es posible aumentar los puestos de trabajo en el sector turismo, y que ello permita mejorar la calidad de vida de las personas.
- Contribuir al crecimiento económico de la región: durante varios años las

actividades principales con mayor participación son la minería, comercio, agricultura y construcción; pero en los últimos años la recesión económica no ha permitido la viabilidad de nuevas inversiones privadas; en tal sentido, el turismo aparece como un sector que puede aportar mucho más al PBI de la región. Elevar el gasto diario del turista con mayor número de estadía ayudará a la economía local.

- Incrementar la cantidad de arribos nacionales y extranjeros en la región Junín: es fundamental captar la mayor cantidad de visitantes nacionales y extranjeros con nuevas ofertas diferenciadoras de turismo natural, aventura y vivencial; para ello es necesario articular al sector privado y estatal bajo un mismo objetivo, en donde participen empresas de transporte, agencias turísticas, medios de comunicación, operadores telefónicos, DIRCETUR, Ministerio de Cultura y SERNANP.

5.2. Potencial del Sector Turismo de la Región Junín

El sector de turismo de la región Junín cuenta con diferentes potencialidades, desde paisajes naturales hasta diversas actividades que se celebran en todo el año, y un sinfín de espacios y actividades que el turista podrá disfrutar en la región, como su comida, sus parques y plazas, museos, bibliotecas, y muchas actividades festivas en toda la región Junín.

Dominio Demográfico. La población total de la región es de 1 350 783 habitantes, cuya capital es la ciudad incontrastable de Huancayo. En la región Junín se puede apreciar que la mayor concentración de la población se encuentra en el área urbana, y mayormente en la provincia de Huancayo. Las mayores actividades turísticas se llevan a cabo en el Valle del Mantaro y el Valle de Chanchamayo, que tienen como puerta de ingreso a la ciudad de Tarma.

Dominio Geográfico. La región Junín se ubica entre la sierra y la Amazonía del Perú, que limitan por el oeste con Lima, por el sur con Huancavelica y Ayacucho, por el este con

Cusco, y por el norte con Pasco y Ucayali. La superficie total de esta región es de 44,409 km², tiene un clima con una temperatura templada promedio de 11°C, que varía de acuerdo a la altitud, que en las zonas más bajas está a un promedio de 1000msnm., y que en las zonas más altas está a 4200msnm. La región cuenta con tres pisos geográficos que son la sierra, la selva y el alto andino. Este componente hace que la naturaleza brinde diferentes ambientes y lugares, y que cuente con una variedad de climas que van desde muy fríos a temperaturas de calor en todo lo que es selva central.

Dominio Económico. De acuerdo al estudio realizado por CENTRUM (2016), la región Junín se encuentra en el puesto 14 en el pilar de economía en el índice de competitividad regional del 2016, por lo que se aprecia que este índice se viene manteniendo por tres años consecutivos, lo que indica que la economía es, en su mayor medida, la extractiva, a través de las innumerable compañías mineras que se encuentran asentadas en la región. El 2016 contribuyó con el 5.7% al PBI nacional.

Dominio Tecnológico-Científico. En la región Junín es evidente la falta de desarrollo tecnológico. En la región, los impulsores para el desarrollo tecnológico son las universidades, entre las que destacan UNCP, UPLA, y CONTINENTAL. Asimismo, diversos institutos tecnológicos en las provincias que tienen como finalidad formar técnicos competitivos. El Gobierno Regional de Junín realiza periódicamente talleres para enfrentar la falta de desarrollo tecnológico.

Dominio Histórico-Psicológico-Sociológico. La región goza de una historia rica, ya que representó un papel memorable en la heroica batalla de Junín, la cual consolidó la independencia de la patria el 6 de agosto de 1824. De la misma forma, las memorables batallas de Concepción, Pucara y Marcavalle, donde se salvó el honor nacional en la guerra del Pacífico con Chile, el año de 1881.

Dominio Organizacional-Administrativo. La región se encuentra conformada por

nueve provincias y 123 distritos. El turismo se extiende en todo Junín. En la actualidad, muchas instituciones y gobiernos locales trabajan con MINCETUR y la DIRCETUR para fomentar el turismo a gran escala.

Dominio Militar. La región Junín cuenta con tres importantes destacamentos militares ubicados en las provincias; la 31 Brigada de Infantería en Huancayo, el fuerte Cáceres en Jauja, y la base Ollantaytambo en La Merced; asimismo, hay una base militar policial en el VRAEM. De la misma forma, hay una base militar de la Fuerza Aérea del Perú FAP, ubicada en el distrito de San Ramón, provincia de Chanchamayo; también la Marina de Guerra del Perú realiza operativos constantes en los ríos ubicados en la selva central. Estos destacamentos militares tienen como finalidad garantizar la soberanía del país y combatir a las fuerzas narcoterroristas que se ubican en el VRAEM.

5.3. Principios Cardinales

Los principios cardinales abarcan cuatro aspectos, que son: (a) influencia de terceras partes; (b) lazos pasados y presentes; (c) contrabalance de intereses; y (d) conservación de enemigos.

Influencia de terceras partes. El turismo en la región tiene bastante relación con varios sectores como el comercio, transporte, artesanía, agricultura, ganadería, piscicultura, industria alimentaria, los que proveen los insumos necesarios para que el turista cuente con las condiciones necesarias, y su estadía sea grata. También, esta actividad requiere de una participación activa de los gobiernos regionales, provinciales, distritales y la policía nacional para garantizar la seguridad de los turistas.

Lazos pasados y presentes. En la región Junín existen lugares arqueológicos como Tunanmarca y Warivilca, que representan una fuente de cultura, y que atraen a los turistas. También existen lugares declarados como patrimonio de la región, como es el caso de las casonas antiguas y ciertos lugares en las provincias, como la Pampa de Junín, donde se

consolidó la independencia del Perú.

Contrabalance de intereses. De acuerdo a las estadísticas, Lima y Cusco son las principales opciones de disfrutar de un turismo; sin embargo, es necesario que existan otras alternativas que logren difundir las maravillas, artesanías, cultura y naturaleza del país, la cual es muy diversa si se considera las regiones de costa, sierra y selva. En la actualidad, hay mayor publicidad en la región, la cual tiene como finalidad incentivar una opción diferente de turismo con nuevos destinos que ofrezcan el disfrute de las bondades de la naturaleza.

Conservación de enemigos. La región tiene como enemigos competitivos del sector turismo al sur del país, como es el caso de Ica, Arequipa, y las ciudades del norte del país, las que representan una gran opción por sus playas y sus patrimonios culturales, como La Libertad y Piura. Es importante crear nuevos destinos que permitan captar la mayor cantidad de visitantes con propuestas diferenciadoras para superar a estas regiones que, por el momento, tienen una mayor afluencia de turistas.

5.4. Matriz de Intereses Organizacionales del Sector Turismo en Región Junín (MIO)

La Tabla 51 muestra la matriz de intereses organizacionales

5.5. Objetivos de Largo Plazo

Los objetivos a largo plazo señalados para el sector turismo en la región Junín se indican en la matriz de la Tabla 52, en la cual se detalla el objetivo a alcanzar el año 2022, con una data de cómo se encuentran actualmente estos indicadores.

5.6 Conclusiones

El turismo en la región Junín aún no se desarrolla a la capacidad que debería hacerlo, falta integrar el trabajo de los operadores turísticos, DIRCETUR, Ministerio de Cultura, SERNANP, Municipalidades, PROMPERÚ, y otros sectores económicos que permitan convertirlo en uno de los primeros destinos turísticos nacional, y estar entre los 10 primeros del turismo internacional.

Tabla 51

Matriz MIO del Sector Turismo de la Región Junín

Interés del sector turismo	Vital (peligroso)	Intensidad del Interés	
		Importante (serio)	Periférico (molesto)
		Empresas de Transporte	La Libertad
		CORPAC	Ica
		Artesanos	Arequipa
1 Incremento de empleo en la región Junín	Población Junín	Industrias culturales, deportivos y eventos	Cusco (*)
		Agencias Turísticas	Lima (*)
		Hoteles	
		Restaurantes	
		Empresas de Transporte	La Libertad
		CORPAC	Ica
		Artesanos	Arequipa
2 Contribuir al crecimiento económico de la región Junín	Población Junín	Industrias culturales, deportivos y eventos	Cusco (*)
		Agencias Turísticas	Lima (*)
		Hoteles	
		Restaurantes	
		MINCETUR	La Libertad
		DIRCETUR	Ica
		Ministerio de Cultura	Arequipa
3 Incrementar la cantidad de arribos nacionales y extranjeros en la región Junín	Población Junín	SERNANP	Cusco (*)
		Municipalidades	Lima (*)
		Operadores Turísticos	
		PROMPERÚ	

Nota. Sin asterisco representan intereses comunes; con asterisco representan intereses opuestos. Adaptado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (3a ed., p. 215-217), por F.A. D' Alessio, 2015.

Tabla 52

Matriz de Objetivos a Largo Plazo del Sector Turismo de la Región Junín

ARC	OLP	Descripción	Métodos de medición
Empleabilidad	OLP1	Al 2022, el turismo en la región Junín, generará 25,444 puestos de empleos directo y 76,333 empleos indirectos. Al año 2016, generaba 6,485 empleos de acuerdo a estudios de investigación (Fuente: INEI PEA ocupada Junín 2,016 era 698,132. Si el PBI del turismo tiene una participación a la región del 1%, en proporción representa un PEA de 7,000 personas, cifra cercana a lo calculado).	Informe Dirección Regional de Trabajo y Promoción del empleo Junín y DIRCETUR Rol de capacitaciones
Económico	OLP2	Al 2022, el turismo en la región Junín, contempla elevar a S/ 1, 493, 382,482 la contribución al PBI regional. El año 2016, aportó S/ 385,518,405 al PBI de la región; esta data en base a estudios de investigación y modelos económicos (Fuente: INEI-BCR-MINCETUR)	Informe BCR, datos del INEI y MEF
Arribos	OLP3	Al 2022, la región Junín, recibirá 2, 923,789 millones turistas nacionales y 75,776 mil turistas extranjeros. Al año 2016 llegaron 1,194,741 de turistas nacionales y 5,612 turistas extranjeros (Fuente: MINCETUR)	Informe arribos nacionales e internacionales por MINCETUR y DIRCETUR Atenciones en restaurantes Informes de medios de transporte

Nota. Adaptado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (3a ed., p. 218-221), por F.A. D' Alessio, 2015

Como se ha descrito, Junín tiene una ubicación estratégica debido a que está ubicada en el centro del país, con una geografía variada en sierra y selva, actividades culturales, historia, además de un nutrido calendario de fechas festivas durante gran parte del año. Las reservas naturales que hay en la región le dan un valor agregado, en las que el visitante puede disfrutar de un turismo natural y de aventura. Si bien es cierto que en la actualidad Lima y Cusco son las principales regiones para el turismo, hay la capacidad y los recursos para desarrollar un turismo diferente en la región Junín; en ese sentido, se han planteado cuatro objetivos a largo plazo que tienen relación directa con los intereses organizacionales, la visión, y que son alcanzables de acuerdo a los estudios realizados.

Capítulo VI: El Proceso Estratégico

En el presente capítulo se realiza un análisis del sector del turismo de la región Junín, comenzando con la matriz más importante el FODA, en la que se hace un análisis detallado del cruce de los diferentes factores internos con los factores externos, que al cabo un análisis de sensibilidad se podrá listar una serie de estrategias, y después se pasa por diferentes filtros con herramientas de matrices, que comprende el modelo secuencial, como la matriz MPEYEA, MBCG, MIE, MGE, MDE, MCPE, MR, ME. Las matrices de estrategias retenidas, con objetivos de corto plazo, y finalmente la matriz de posibilidades de los competidores. Considerando con los diferentes análisis de matrices se podrá contar con los caminos que se adoptarán para alcanzar los diferentes objetivos a largo plazo.

6.1 Matriz Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA)

Se realiza un análisis intuitivo de todos los factores que comprenden el cruce de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, y se obtuvo un listado adecuado de diferentes estrategias posibles que el sector podría considerar para poder llegar a su visión propuesta (ver Tabla 53).

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

Esta matriz permite identificar la postura estratégica en la que se encuentra la organización, en base a dos ejes en cual se combinan factores relativos a la industria (fortaleza de la industria y estabilidad del entorno), y en los factores relativos de la organización (fortaleza financiera y ventaja competitiva) (ver Tabla 54). La postura permitirá tomar decisiones estratégicas, y los cálculos resultantes para la elaboración de las estrategias que se van aplicar en el sector. En la Figura 23 se muestra en dónde se pone el eje de las abscisas, se consideró el punto resultante de ventaja competitiva con fortaleza de la industria, mientras que en el eje de las coordenadas se consideró a fortaleza financiera y a la estabilidad del entorno.

Tabla 53

Matriz FODA - Sector Turístico De La Región Junín

		FORTALEZAS	DEBILIDADES
FODA		F1. Recursos naturales protegidos y reconocidos por el Estado en la región Junín. Cuenta con nueve áreas protegidas	D1. Inexistencia de desarrollo de nuevos productos y servicios turísticos en la región Junín.
		F2. Calendarización anual de actividades culturales y festividades en todo el año de la región Junín.	D2. Falta de conciencia turística en la sociedad civil.
		F3. Variedad culinaria en la región Junín.	D3. Baja gestión empresarial en la región
		F4. Fácil acceso a la capital a través de vía terrestre y/o aéreo	D4. Ineficiente calidad e infraestructura de los agentes turísticos de la región (Planta turística)
		F5. Alto nivel de receptividad al visitante en la región Junín	D5. Alta percepción de inseguridad en la región Junín
		F6. Precios accesibles al turista	D6. Capital humano con poca preparación profesional para prestar servicios turísticos
		F7. Identidad cultural de la población	D7. Poca coordinación de los agentes reguladores del sector
			D8. Reducida asignación presupuestal al sector turismo de la región
OPORTUNIDADES		FO: Explote	DO: Busque
O1. Políticas de feriados y fines de semana largo con exoneraciones de impuesto para turistas extranjeros.		FO1: Desarrollar a través de las redes sociales; páginas web y demás medios de comunicación y transporte como Cruz del Sur y Peruvian LCP Perú, todas las bondades culturales, áreas naturales y las tradiciones de la región Junín. (F1, F2, F3, F7, O6, O7)	DO1: Crear centros de información turística en los municipios distritales para brindar información a través de mapas y aplicativos móviles (D3,D7:O1,O4,O6,O7)
O2. Un marco legal que declara al turismo como una actividad prioritaria y de suma importancia.		FO2: Participar activamente en establecer alianzas estratégicas con PROMPERU, en la realización de ferias en la ciudad de Lima para la presentación de productos turísticos de la región Junín. (F2, F4, O2, O4)	DO2: Realización de convenios entre el DIRCETUR y los municipios para que brinden licencias de funcionamiento a operadores turísticos que implementen servicios tecnológicos cumpliendo estándares de calidad (D3,D5,D7:O2,O3,O7)
O3. Marco legal favorable para inversiones en infraestructura mediante alianza público-privada.		FO3: Generar convenios entre las agencias turísticas de la región, las empresas de transporte como Turismo Central y entidades financieras para ofrecer combos turísticos y uso de tarjetas en los lugares identificados de mayor impacto turístico. (F1,F2, F5, F6, O1, O2, O4)	DO3: Brindar asistencias técnicas en convenios entre los agentes cooperantes como CALTUR, CENTRUM para capacitar a los agentes prestadores de servicio turístico. (D3,D5,D7D8: O2,03,04)
O4. Crecimiento del PBI per cápita de la población.		FO4: A través del DIRCETUR y las agencias de turismo, desarrollar nuevos productos turísticos diferenciados, con la creación de un centro de innovación turística, que promuevan el turismo de aventura, tradiciones y que se den de forma permanente todo el año. (F1, F2, F3,F4, F5,F6, F7,O2,O3,O6, O7)	DO4: Implementar en la región Junín en convenio con el Ministerio de Salud como alternativa natural para la cura de la fatiga laboral y otros males. (D3,D5,D7D8: O2,03,04)
O5. Deterioro de la salud por la fatiga laboral.			
O6. Tendencia de crecimiento de estilos de vida: modernas, progresistas, afortunados.			
O7. Mayor información de la población a través del internet en difusión de los destinos turísticos.			
O8. Leyes favorables para la conservación ambiental.			
AMENAZAS		FA: Confronte	DA: Evite
A1. Incremento de la tasa de desempleo llegando a 7.7% (INEI, 2016).		FA1: Implementar el cuidado del medio ambiente realizando alianzas estratégicas entre los municipios, SERNANP, Ministerio de Cultura y las entidades educativas de la región Junín como instituto Continental, y otros involucrados. (F3,F7, F8, A5;A6)	DA1: Difusión de otorgamiento de reconocimiento a todas aquellas empresas prestadoras de servicios turísticos que apliquen y desarrollen correctamente manuales de buenas prácticas. (D2,D3,A1,A2,A3,A4)
A2. Estancamiento de proyectos del sector privado que contribuyan a la economía de la región		FA2: Realizar convenios de uso con los operadores de telefonía Claro, Movistar, Entel para el incremento y mejora de la red inalámbrica de internet en toda la región Junín.(F4, A6)	DA2: Generar con MINCETUR, PROMPERU, DIRCETUR y AGENCIAS DE TURISMO, la propuesta de destinos turísticos integrados en la región Junín. (Nuevos destinos turísticos) (D1,D4,D5,D8:A2,A3,A5)
A3. La informalidad laboral, el 82% de la población ocupada de Junín labora en la informalidad		FA3: Firmar convenio entre el gobierno regional y las líneas aéreas LAN, Peruvian y LC, para ofrecer paquetes turísticos con precios accesibles para el arribo a la región Junín. (F4, A5, A7).	DA3: Hacer campañas de difusión de la región Junín como destino turístico seguro, en coordinación con la policía turística y demás organizaciones del sector. (D2,D5,A5,A7)
A4. Conflictos sociales continuos que afectan a las actividades como el turismo		FA4: Convocar a los alcaldes distritales, provinciales y demás agentes involucrados para señalización de sus atractivos turísticos y la sensibilización para ejecutar proyectos en turismo. (A2,F2,F3)	DA4: Organización de grandes eventos de aventura, deportes extremos y otros en la región Junín. (F1,F4,O1,O5,O6,O7)
A5. Falta de mayor inversión en infraestructura tecnológica		FA5: Realizar concursos para la preparación de comidas con productos locales y tradicionales con innovaciones dietéticas ligeras. (F3,F4,F6,F7,A1,A6)	DA5.-Realizar convenios con Instituciones educativas como Universidad Continental, UNCP, UPLA para la elaboración de Estudios de mercado de productos turísticos en la Región Junín. (D1,D4,D5,D8,A2,A3,A5)
A6. Ocurrencia de desastres naturales en la región Junín			

Nota. Adaptado de "El Proceso Estratégico: Un enfoque de gerencia" por F.A. D'Alessio, 2015. México: Pearson.

Tabla 54

Plantilla para la Matriz MPYEA - Sector Turismo de La Región Junín

Calificación de los factores determinantes de la estabilidad del entorno (EE)									
1. Cambios tecnológicos	Muchos	0	1	2	3	4	5	6	Pocos
2. Tasa de inflación	Alta	0	1	2	3	4	5	6	Baja
3. Variabilidad de la demanda	Grande	0	1	2	3	4	5	6	Pequeña
4. Rango de precios de los productos competitivos	Amplio	0	1	2	3	4	5	6	Estrecho
5. Barreras de entrada al mercado	Pocas	0	1	2	3	4	5	6	Muchas
6. Rivalidad / presión competitiva	Alta	0	1	2	3	4	5	6	Baja
7. Elasticidad de precios de la demanda	Elástica	0	1	2	3	4	5	6	Inelástica
8. Presión de los productos sustitutos	Alta	0	1	2	3	4	5	6	Baja
9. Problemas sociales y económicos	Alta	0	1	2	3	4	5	6	Baja
Promedio =		2.56							
Promedio - 6		- 3.44							
Calificación de los factores determinantes de la fortaleza de la industria (FI)									
1. Potencial de crecimiento	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto
2. Potencial de utilidades	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto
3. Estabilidad financiera	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta
4. Conocimiento tecnológico	Simple	0	1	2	3	4	5	6	Complejo
5. Utilización de recursos	Ineficiente	0	1	2	3	4	5	6	Eficiente
6. Intensidad de capital	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta
7. Facilidad de entrada al mercado	Fácil	0	1	2	3	4	5	6	Difícil
8. Productividad / utilización de la capacidad	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta
9. Poder de negociación de los productores	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto
Promedio =		3.22							
Calificación de los factores determinantes de la fortaleza financiera (FF)									
1. Retorno a la inversión	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto
2. Apalancamiento	Desbalanceado	0	1	2	3	4	5	6	Balanceado
3. Liquidez	Desbalanceada	0	1	2	3	4	5	6	Solida
4. Capital requerido vs capital disponible	Alto	0	1	2	3	4	5	6	Bajo
5. Flujo de caja	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto
6. Facilidad de salida del mercado	Difícil	0	1	2	3	4	5	6	Fácil
7. Riesgo involucrado en el negocio	Alto	0	1	2	3	4	5	6	Bajo
8. Rotación de inventarios	Lento	0	1	2	3	4	5	6	Rápido
9. Uso de economías de escala y de experiencia	Bajas	0	1	2	3	4	5	6	Altas
Promedio =		3.89							
Calificación de los factores determinantes de la ventaja competitiva (VC)									
1. Participación de mercado	Pequeña	0	1	2	3	4	5	6	Grande
2. Calidad del producto	Inferior	0	1	2	3	4	5	6	Superior
3. Ciclo de vida del producto	Avanzado	0	1	2	3	4	5	6	Temprano
4. Ciclo de reemplazo del producto	Variable	0	1	2	3	4	5	6	Fijo
5. Lealtad del consumidor	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta
6. Utilización de la capacidad de los competidores	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta
7. Conocimiento tecnológico	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto
8. Integración vertical	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta
9. Velocidad de introducción de nuevos productos	Lenta	0	1	2	3	4	5	6	Rápida
10. Promoción de estilos de vida saludable por el Estado y la ONG	Lenta	0	1	2	3	4	5	6	Rápida
Promedio =		3.60							
⇒B58-6		- 2.40							

Gráfico de Polígono y Vector Resultante

Fortaleza de la Industria (FI)

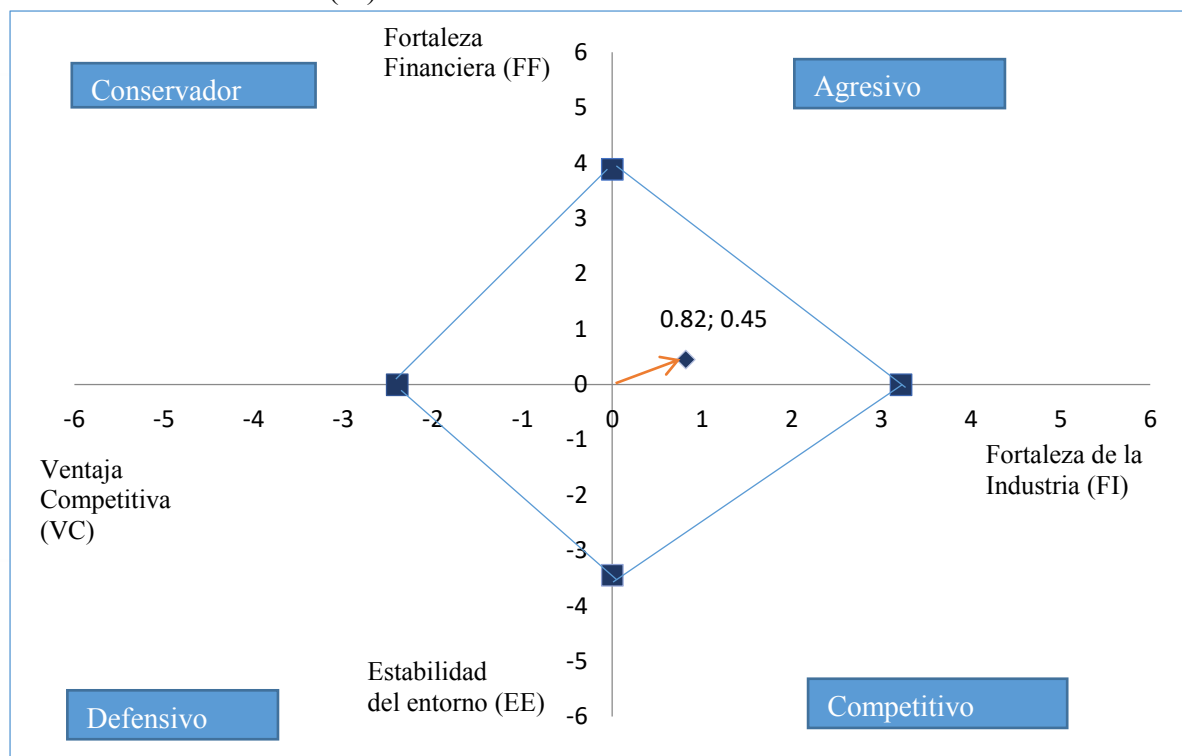


Figura 23. Gráfico del Vector resultante de la Matriz MPEYEA.

Adaptado de “El Proceso Estratégico: Un enfoque de gerencia” por F.A. D’Alessio, 2015. México: Pearson.

Del análisis de la matriz de la posición estratégica, se puede apreciar que el sector turístico de la región Junín ha caído en el cuadrante donde es un mercado agresivo, en el cual las estrategias que se deben implementar son: diversificación concéntrica en mejoramiento de los productos turísticos que cuenta la región Junín, otra estrategia que se va aplicar será de integración vertical tanto de forma vertical hacia delante o integración hacia atrás, ganando poder sobre los proveedores o los consumidores, y finalmente en esta posición se puede aplicar estrategias de liderazgo en costos, para realizar mejoras eficientes en el uso de sus recursos. Estas son las estrategias que se deben de aplicar de acuerdo a esta matriz, para efectos del sector turismo se enfatizará en aplicar la estrategia de diversificación concéntrica.

6.3 Matriz Boston Consulting Group (MBCG)

Según D'Alessio (2015), esta matriz viene a constituir una matriz de portafolio que tiene como base dos componentes: (a) la relación estrecha entre la participación del mercado relativo en la industria y la generación de efectivo, con (b) la tasa de crecimiento de las ventas en la industria y el uso de efectivo. Además esta matriz muestra la radiografía actual de la organización. La Figura 24 muestra que el sector turismo en la Región Junín se encuentra en el cuadrante de *Incógnita*, es decir compete en un alto crecimiento de la industria, pero con muy poca participación de mercado.

Tabla 55

Matriz MBCG - Sector Turismo de La Región Junín

Año	Llegada de turistas nacionales	Llegada de turistas internacionales	Total turistas Perú	Turistas nacionales visitan Junín	Turistas internacionales Visitan Junín
			b		
2,010	2'907,577	4'503,815	7'411,392	865,342	5,818
2,011	31'052,139	5'706,658	36'758,797	940,554	5,892
2,012	35'176,017	7'135,315	42'311,332	988,690	7,183
2,013	37'661,719	8'032,862	45'694,581	1'020,330	5,328
2,014	38'297,761	7'182,413	45'480,174	1'062,859	4,067
2,015	39'297,483	7'546,273	46'843,756	1'164,706	5,430
2,016	40'849,505	7'891,312	48'740,817	1'194,741	5,612
TOTALES	225'242,201	47,998,648	273,240,849	7,237,222	39,330

Total turistas visitan Junín	Crecimiento año actual	Crecimiento año anterior (Perú)	Tasa Crecimiento Mercado	Cuota Mercado Relativa (Junín)	Casillas Matriz BCG
a	t	t ₁	= (t-t ₁)/t ₁	= a/b	
871,160	871,160.00			0.118	
946,446	946,446.00	871,160.00	8.64	0.026	INTERROGACIÓN
995,873	995,873.00	946,446.00	5.22	0.024	INTERROGACIÓN
1'025,658	1,025,658.00	995,873.00	2.99	0.022	INTERROGACIÓN
1'066,926	1,066,926.00	1'025,658.00	4.02	0.023	INTERROGACIÓN
1'170,136	1,170,136.00	1'066,926.00	9.67	0.025	INTERROGACIÓN
1'200,353	1,200,353.00	1'170,136.00	2.58	0.025	INTERROGACIÓN
7'276,552	7'276,552	6'076,199			

Nota. Resultado Matriz MBSG. Adaptado de "El Proceso Estratégico: Un enfoque de gerencia" por F.A. D'Alessio, 2015. México: Pearson

Del análisis del sector turismo a través de la herramienta de la matriz BCG, se puede apreciar que se encuentra en una posición de interrogante, esto quiere decir que en el ciclo de vida del negocio se encuentra aun con baja participación de mercado pero que viene compitiendo en un sector en el cual se puede notar que se encuentra en un alto crecimiento ya que los arribos han seguido una pendiente positiva este último quinquenio. La generación de flujos de efectivo en esta etapa es poca, con la consiguiente necesidad de efectivo para la realización de diversas inversiones por lo que de acuerdo a este análisis el sector debe enfocarse a través de estrategias intensivas como penetración en el mercado, desarrollo de mercados, desarrollo de productos o de lo contrario desinvertir en este sector.

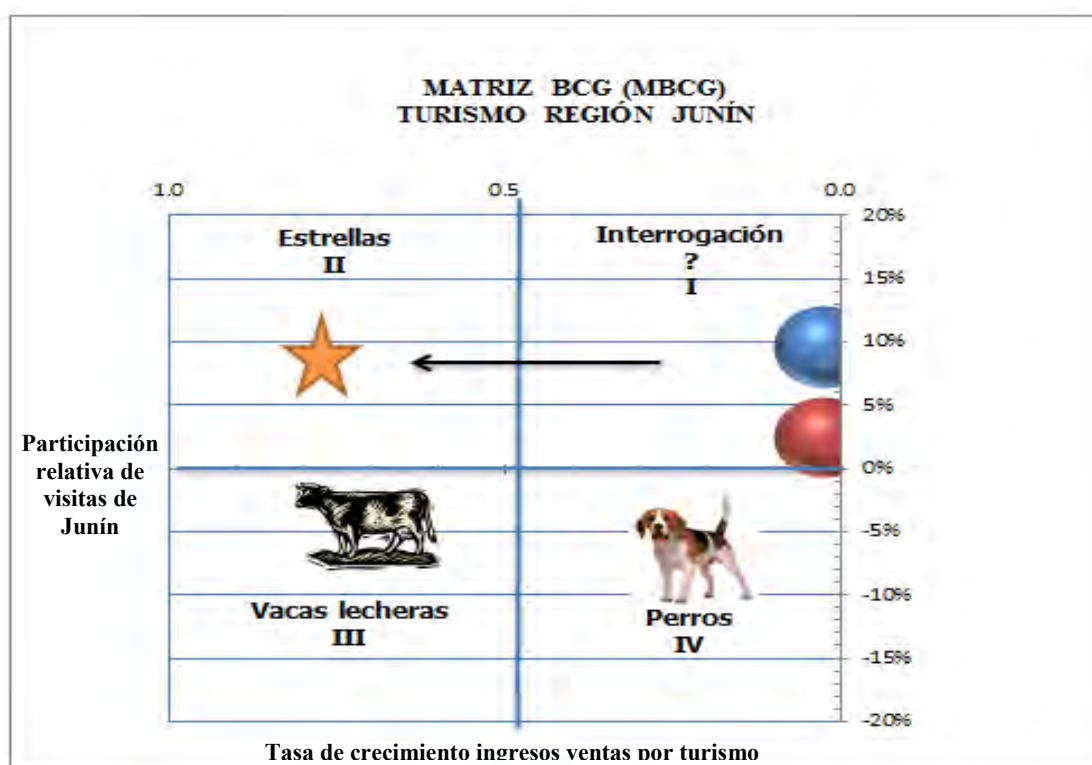


Figura 24. Resultado del Sector turístico en la Matriz Boston Consulting Group BCG. Adaptado de “El Proceso Estratégico: Un enfoque de gerencia” por F.A. D’Alessio, 2015. México: Pearson.

6.4 Matriz Interna Externa (MIE)

Esta matriz también es de portafolio en el cual se ubica cada uno de los productos o divisiones de la organización, derivada de la matriz de crecimiento de la BCG. Está constituida por dos ejes. El eje x , corresponde al rango total de los puntajes ponderados de la

MEFI (indica la capacidad de división para capitalizar la fortalezas y neutralizar la debilidades), el otro eje y que es correspondiente al rango total de los puntajes ponderados de la MEFE (indica la capacidad para capitalizar las oportunidades y evitar las amenazas) (ver Tabla 56. De acuerdo al análisis realizado en a través de la matriz MIE donde se ven los factores tanto de los factores internos, como de los factores externos, se puede señalar que el sector del turismo en la región Junín se encuentra en el cuadrante de retener y mantener. De ahí es que se debe de aplicar estrategias que son dedicadas a penetrar en el mercado y desarrollar productos, sean estos nuevos o productos mejorados (ver Figura 25).

Tabla 56

Matriz Interna Externa - Sector Turismo de La Región Junín

TURISMO	
Puntajes totales ponderados de MEFE / MEFI	
Total Ponderado EFI	Total Ponderado EFE
2.05	2.16

Nota. Resultado Matriz Interna-Externa. Adaptado de “El Proceso Estratégico: Un enfoque de gerencia” por F.A. D’Alessio, 2015. México: Pearson

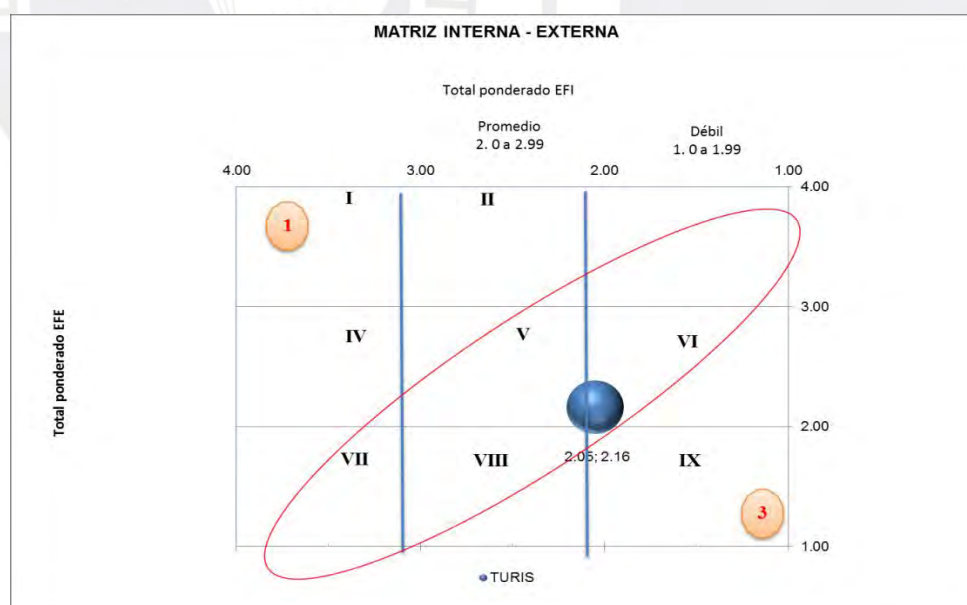


Figura 25. Resultado del Sector turístico en la matriz Interna y Externa. Adaptado de “El Proceso Estratégico: Un enfoque de gerencia” por F.A. D’Alessio, 2015. México: Pearson.

son las que se retienen. Se copila los resultados y se agrupa de acuerdo a la frecuencia que se va tener, en cuanto a la coincidencia con todas las matrices realizadas para el sector. Ahí se aprecia las estrategias que guardan una relación con todos los instrumentos aplicados, y se selecciona las que tienen repeticiones más continuas tomando así las estrategias que se puede retener en un próximo análisis, esta selección con diferentes matrices se presenta en la Tabla 57.



Tabla 57

Matriz de Decisión Estratégica

ITEM	ESTRATEGIAS ALTERNATIVAS	ESTRATEGIAS ESPECÍFICAS	FODA	PEYEA	MBCG	MIE	MGE	Total
E1	Intensiva - Desarrollo del mercado	FO1: Desarrollar a través de las redes sociales; páginas web y demás medios de comunicación y transporte como Cruz del Sur y Avianca las bondades culturales, áreas naturales y las tradiciones de la región Junín.	X		X	X	X	4
E2	Defensiva en la modalidad Aventura Conjunta	FO2: Participar activamente en establecer alianzas estratégicas con PROMPERU, en la realización de cuatro ferias en la ciudad de Lima para la presentación de productos turísticos de la región Junín.	X					1
E3	Diversificación - Diversificación Concéntrica	FO3: Generar convenios entre las agencias turísticas de la región, las empresas de transporte como Turismo Central y entidades financieras para ofrecer combos turísticos y uso de tarjetas en los lugares identificados de mayor impacto turístico.	X	X		X	X	4
E4	Intensiva - Desarrollo del producto	FO4: A través del DIRCETUR y las agencias de turismo, desarrollar nuevos productos turísticos diferenciados, con la creación de un centro de innovación turística, que promuevan el turismo de aventura, tradiciones y que se den de forma permanente todo el año.	X		X	X	X	4
E5	Intensiva - Desarrollo de productos	DO1: Crear centros de información turística en los municipios distritales para brindar información a través de mapas y aplicativos móviles.	X			X	X	3
E6	Defensiva - Aventura conjunta	DO2: Realización de convenios entre el DIRCETUR y los municipios para que brinden licencias de funcionamiento a operadores turísticos que implementen servicios tecnológicos cumpliendo estándares de calidad.	X				X	1
E7	Intensiva - Desarrollo en el mercado	DO3: Brindar asistencias técnicas en convenios entre los agentes cooperantes como CALTUR, CENTRUM para capacitar a los agentes prestadores de servicio turístico.	X		X	X	X	4
E8	Diversificación - Diversificación Concéntrica	DO4: Implementar en la región Junín en convenio con el Ministerio de Salud como alternativa natural para la cura de la fatiga laboral y otros males.	X	X				2
E9	Defensiva - Alianza Estratégica	FA1: Implementar el cuidado del medio ambiente realizando alianzas estratégicas entre los municipios, SERNANP, Ministerio de Cultura y las entidades educativas de la región Junín como instituto Continental, y otros involucrados.	X	X		X	X	5
E10	Intensiva - Desarrollo de productos	FA2: Realizar convenios de uso con los operadores de telefonía Claro, Movistar, Entel para el incremento y mejora de la red inalámbrica de internet en toda la región Junín.	X		X	X		3
E11	Intensiva - Penetración en el mercado	FA3: Firmar convenio entre el gobierno regional y las líneas aéreas LAN, Peruvian y LC, para ofrecer paquetes turísticos con precios accesibles para el arribo a la región Junín.	X	X	X			3
E12	Integración - Vertical hacia adelante	FA4: Convocar a los alcaldes distritales, provinciales y demás agentes involucrados para señalización de sus atractivos turísticos y la sensibilización para ejecutar proyectos en turismo.	X	X		X		3
E13	Diversificación - Diversificación Concéntrica	FA5: Realizar concursos para la preparación de comidas con productos locales y tradicionales con innovaciones dietéticas ligeras.	X	X				2
E14	Intensiva - Penetración en el mercado	DA1: Difusión de otorgamiento de reconocimiento a todas aquellas empresas prestadoras de servicios turísticos que apliquen y desarrollen correctamente manuales de buenas prácticas.	X		X	X	X	4
E15	Defensiva - Alianza Estratégica	DA2: Generar con MINCETUR, PROMPERU, DIRCETUR y AGENCIAS DE TURISMO, la propuesta de destinos turísticos integrados en la región Junín. (Nuevos destinos turísticos).	X	X	X	X		4
E16	Intensiva - Penetración en el mercado	DA3: Hacer campañas de difusión de la región Junín como destino turístico seguro, en coordinación con la policía turística y demás organizaciones del sector.	X		X	X	X	4
E17	Diversificación - Diversificación concéntrica	DA4: Organización de grandes eventos de aventura, deportes extremos y otros en la región Junín.	X	X	X			3
E18	Alianza Estratégica	DA5: Realizar convenios con Instituciones educativas como Universidad Continental, UNCP, UPLA para la elaboración de Estudios de mercado de productos turísticos en la Región Junín	X	X				2

Nota: Elaborado a través de los resultados del FODA. Adaptado de "El Proceso Estratégico: Un enfoque de gerencia" por F.A. D'Alessio, 2015. México: Pearson.

6.7 Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)

Esta matriz se constituye en una técnica que permite visualizar y elegir objetivamente qué alternativas estratégicas son las mejores de todas aquellas presentadas, considerando que existen para ellos factores claves de éxito tanto externos como internos. Cabe destacar que se realiza un cruce entre los factores externos, factores internos con las estrategias retenidas de la matriz de decisión estratégica. Se realiza una cuantificación de cada factor con que se cuenta para hacer un análisis minucioso de cada estrategia y así llegar a las estrategias que obtienen mayores puntajes para seleccionar cuáles son las más adecuadas para el sector. De esta matriz se toma a las estrategias que logren tener mayores resultados y que en su puntuación final lleguen a obtener puntuaciones superiores a cinco, porque esto determinará que tienen un grado de mayor consistencia, los resultados se pueden apreciar en la Tabla 58.

6.8 Matriz de Rumelt (MR)

En la Tabla 59 se presenta la Matriz Rumelt del Sector Turismo de la Región Junín

6.9 Matriz de Ética (ME)

Esta matriz permite evaluar que las estrategias seleccionadas no violen aspectos relacionados a los derechos, la justicia y que éstas sean buenas para los fines utilitarios, en caso se detecte que las estrategias afecten o impacten negativamente a los resultados estratégicos, no deben retenerse y por lo tanto se procede a eliminarlas (ver Tabla 60). De acuerdo al análisis realizado cada una de las estrategias retenidas no contraviene los derechos, la justicia y el utilitarismo por lo que estas estrategias se pueden usar en el sector turístico de la región Junín. Se selecciona estas estrategias porque no se contraponen a los intereses del sector y a los grupos de interés que se cuentan en el sector. Se muestra las ocho estrategias las cuales vienen cumpliendo estándares éticos para su debida implementación (ver Tabla 61).

Tabla 58

Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico (MCPE)

Factores críticos para el éxito	Peso	FO1: Desarrollar a través de las redes sociales; páginas web y demás medios de comunicación y transporte como Cruz del Sur y Avianca las bondades culturales, áreas naturales y las tradiciones de la región Junín		FO3: Generar convenios entre las agencias turísticas de la región, las empresas de transporte como Turismo Central y entidades financieras para ofrecer combos turísticos y uso de tarjetas en los lugares identificados de mayor impacto turístico.		FO4: A través del DIRCETUR y las agencias de turismo, desarrollar nuevos productos turísticos diferenciados, con la creación de un centro de innovación turística, que promuevan el turismo de aventura, tradiciones y que se den de forma permanente todo el año.		DO3: Brindar asistencias técnicas en convenios entre los agentes cooperantes como CALTUR, CENTRUM para capacitar a los agentes prestadores de servicio turístico.		DA1: Difusión de otorgamiento de reconocimiento a todas aquellas empresas prestadoras de servicios turísticos que apliquen y desarrollen correctamente manuales de buenas prácticas.		DA2: Generar con MINCETUR, PROMPERU, DIRCETUR y AGENCIAS DE TURISMO, la propuesta de destinos turísticos integrados en la región Junín.		DA3: Hacer campañas de difusión de la región Junín como destino turístico seguro, en coordinación con la policía turística y demás organizaciones del sector		FA1: Implementar el cuidado del medio ambiente realizando alianzas estratégicas entre los municipios, SERNANP, Ministerio de Cultura y las entidades educativas de la región Junín como instituto Continental, y otros involucrados.	
		PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA
Oportunidades																	
O1. Políticas de feriados y fines de semana largo con exoneraciones de impuesto para turistas extranjeros.	0.10	3	0.30	3	0.30	4	0.40	4	0.40	4	0.40	3	0.30	3	0.30	3	0.30
O2. Un marco legal que declara al turismo como una actividad prioritaria y de suma importancia.	0.10	3	0.30	3	0.30	4	0.40	4	0.40	4	0.40	3	0.30	3	0.30	3	0.30
O3. Marco legal favorable para inversiones en infraestructura mediante alianza público-privada.	0.05	2	0.10	1	0.05	2	0.10	2	0.10	2	0.10	2	0.10	4	0.20	2	0.10
O4. Crecimiento del PBI per cápita de la población.	0.15	3	0.45	4	0.60	4	0.60	4	0.60	2	0.30	2	0.30	4	0.60	3	0.45
O5. Deterioro de la salud por la fatiga laboral.	0.05	4	0.20	3	0.15	4	0.20	4	0.20	4	0.20	2	0.10	3	0.15	2	0.10
O6. Tendencia de crecimiento de estilos de vida: modernas, progresistas, afortunados.	0.05	2	0.10	3	0.15	3	0.15	3	0.15	3	0.15	2	0.10	3	0.15	3	0.15
O7. Mayor información de la población a través del internet en difusión de los destinos turísticos.	0.05	3	0.15	4	0.20	2	0.10	2	0.10	3	0.15	2	0.10	2	0.10	2	0.10
O8. Leyes favorables para la conservación ambiental.	0.05	4	0.20	3	0.15	3	0.15	3	0.15	3	0.15	1	0.05	2	0.10	3	0.15
Amenazas																	
A1. Incremento de la tasa de desempleo llegando a 7.7% (INEI, 2016).	0.05	3	0.15	2	0.10	2	0.10	2	0.10	1	0.05	2	0.10	2	0.10	3	0.15
A2. Estancamiento de proyectos del sector privado que contribuyan a la economía de la región	0.05	2	0.10	2	0.10	2	0.10	1	0.05	1	0.05	1	0.05	3	0.15	2	0.10
A3. La informalidad laboral, el 82% de la población ocupada de Junín labora en la informalidad	0.05	2	0.10	3	0.15	2	0.10	3	0.15	2	0.10	3	0.15	2	0.10	3	0.15
A4. Conflictos sociales continuos que afectan a las actividades como el turismo	0.02	1	0.02	2	0.04	2	0.04	2	0.04	2	0.04	1	0.02	2	0.04	4	0.08
A5. Falta de mayor inversión en infraestructura tecnológica	0.02	2	0.04	3	0.06	2	0.04	2	0.04	2	0.04	2	0.04	2	0.04	2	0.04
A6. Ocurrencia de desastres naturales en la región Junín	0.07	3	0.21	2	0.14	3	0.21	2	0.14	3	0.21	4	0.28	3	0.21	3	0.21
Fortalezas																	
F1. Recursos naturales protegidos y reconocidos por el Estado en la región Junín.	0.09	3	0.27	4	0.36	4	0.36	3	0.27	4	0.36	4	0.36	2	0.18	1	0.09
F2. Calendarización anual de actividades culturales y festividades en todo el año de la región Junín.	0.08	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32	2	0.16	3	0.24
F3. Variedad culinaria en la región Junín.	0.06	2	0.12	3	0.18	3	0.18	4	0.24	3	0.18	4	0.24	1	0.06	2	0.12
F4. Fácil acceso a la capital a través de vía terrestre y/o aéreo	0.03	3	0.09	3	0.09	2	0.06	3	0.09	2	0.06	4	0.12	2	0.06	4	0.12
F5. Alto nivel de receptividad al visitante en la región Junín	0.04	4	0.16	4	0.16	2	0.08	3	0.12	4	0.16	3	0.12	2	0.08	4	0.16
F6. Precios accesibles al turista	0.05	4	0.20	4	0.20	4	0.20	4	0.20	3	0.15	2	0.10	3	0.15	4	0.20
F7. Identidad cultural de la población	0.05	3	0.15	4	0.20	4	0.20	4	0.20	3	0.15	3	0.15	2	0.10	3	0.15
Debilidades																	
D1. Inexistencia de desarrollo de nuevos productos y servicios turísticos en la región Junín.	0.12	3	0.36	4	0.48	4	0.48	2	0.24	3	0.36	4	0.48	3	0.36	2	0.24
D2. Falta de conciencia turística en la sociedad civil.	0.09	2	0.18	3	0.27	3	0.27	2	0.18	2	0.18	2	0.18	2	0.18	3	0.27
D3. Baja gestión empresarial en la región	0.09	2	0.18	4	0.36	3	0.27	2	0.18	1	0.09	3	0.27	3	0.27	3	0.27
D4. Ineficiente calidad e infraestructura de los agentes turísticos de la región (Planta turística)	0.09	3	0.27	3	0.27	2	0.18	2	0.18	4	0.36	2	0.18	4	0.36	3	0.27
D5. Alta percepción de inseguridad en la región Junín	0.04	2	0.08	3	0.12	2	0.08	2	0.08	2	0.08	3	0.12	3	0.12	4	0.16
D6. Capital humano con poca preparación profesional para prestar servicios turísticos	0.04	3	0.12	4	0.16	3	0.12	2	0.08	3	0.12	2	0.08	2	0.08	3	0.12
D7. Poca coordinación de los agentes reguladores del sector	0.05	3	0.15	2	0.10	1	0.05	2	0.10	1	0.05	3	0.15	4	0.20	3	0.15
D8. Reducida asignación presupuestal al sector turismo de la región	0.08	3	0.24	2	0.16	2	0.16	1	0.08	1	0.08	3	0.24	4	0.32	2	0.16
Totales	1.86	5.31	5.92	5.70	5.18	5.04	5.10	5.22	5.10	5.04	5.10	5.22	5.10	5.22	5.10	5.10	5.10

Nota. Elaborado a partir del cruce del FODA y las estrategias Adaptado de "El Proceso Estratégico: Un enfoque de gerencia" por F. A. D'Alessio, 2015. México: Pearson.

Tabla 59

Matriz Rumelt del Sector Turismo de la Región Junín

ITEM	ESTRATEGIAS ESPECÍFICAS (*)	PRUEBAS				
		Consistencia	Consonancia	Factibilidad	Ventaja	Se acepta
E(1)	FO1: Desarrollar a través de las redes sociales; páginas web y demás medios de comunicación y transporte como Cruz del Sur y Avianca las bondades culturales, áreas naturales y las tradiciones de la región Junín.	Si	Si	SI	Si	SI
E(2)	FO3: Generar convenios entre las agencias turísticas de la región, las empresas de transporte como Turismo Central y entidades financieras para ofrecer combos turísticos y uso de tarjetas en los lugares identificados de mayor impacto turístico.	Si	Si	Si	Si	Si
E(3)	FO4: A través del DIRCETUR y las agencias de turismo, desarrollar nuevos productos turísticos diferenciados, con la creación de un centro de innovación turística, que promuevan el turismo de aventura, tradiciones y que se den de forma permanente todo el año.	Si	Si	Si	Si	Si
E(4)	DO3: Brindar asistencias técnicas en convenios entre los agentes cooperantes como CALTUR, CENTRUM para capacitar a los agentes prestadores de servicio turístico.	Si	Si	Si	Si	Si
E(5)	DA1: Difusión de otorgamiento de reconocimiento a todas aquellas empresas prestadoras de servicios turísticos que apliquen y desarrollen correctamente manuales de buenas prácticas.	Si	Si	Si	SI	SI
E(6)	DA2: Generar con MINCETUR, PROMPERU, DIRCETUR y AGENCIAS DE TURISMO, la propuesta de destinos turísticos integrados en la región Junín. (Nuevos destinos turísticos).	Si	Si	Si	Si	Si
E(7)	DA3: Hacer campañas de difusión de la región Junín como destino turístico seguro, en coordinación con la policía turística y demás organizaciones del sector.	Si	Si	Si	Si	Si
E(8)	FA1: Implementar el cuidado del medio ambiente realizando alianzas estratégicas entre los municipios, SERNANP, Ministerio de Cultura y las entidades educativas de la región Junín como instituto Continental, y otros involucrados.	Si	Si	Si	Si	Si

(*) Estrategias específicas retenidas.

Nota. Matriz Rumelt del sector turístico de la región Junín, con estrategias retenidas. Adaptado de "El Proceso Estratégico: Un enfoque de gerencia" por F.A. D'Alessio, 2015. México: Pearson.

Tabla 60

Matriz de Ética

E(1)	FO1: Desarrollar a través de las redes sociales; páginas web y demás medios de comunicación y transporte como Cruz del Sur y Avianca las bondades culturales, áreas naturales y las tradiciones de la región Junín.
E(2)	FO3: Generar convenios entre las agencias turísticas de la región, las empresas de transporte como Turismo Central y entidades financieras para ofrecer combos turísticos y uso de tarjetas en los lugares identificados de mayor impacto turístico.
E(3)	FO4: A través del DIRCETUR y las agencias de turismo, desarrollar nuevos productos turísticos diferenciados, con la creación de un centro de innovación turística, que promuevan el turismo de aventura, tradiciones y que se den de forma permanente todo el año.
E(4)	DO3: Brindar asistencias técnicas en convenios entre los agentes cooperantes como CALTUR, CENTRUM para capacitar a los agentes prestadores de servicio turístico.
E(5)	DA1: Difusión de otorgamiento de reconocimiento a todas aquellas empresas prestadoras de servicios turísticos que apliquen y desarrollen correctamente manuales de buenas prácticas.
E(6)	DA2: Generar con MINCETUR, PROMPERU, DIRCETUR y AGENCIAS DE TURISMO, la propuesta de destinos turísticos integrados en la región Junín. (Nuevos destinos turísticos).
E(7)	DA3: Hacer campañas de difusión de la región Junín como destino turístico seguro, en coordinación con la policía turística y demás organizaciones del sector.
E(8)	FA1: Implementar el cuidado del medio ambiente realizando alianzas estratégicas entre los municipios, SERNANP, Ministerio de Cultura y las entidades educativas de la región Junín como instituto Continental, y otros involucrados.

Nota. De la selección de estrategias retenidas. Adaptado de “El Proceso Estratégico: Un enfoque de gerencia” por F.A. D’Alessio, 2015. México: Pearson.

Tabla 61

Criterios de Matriz Ética - Sector Turismo de la Región Junín

Derechos	P = Promueve								N = Neutral	V = Viola
Justicia	J = Justo								N = Neutro	I = Injusto
Utilitarismo	E = Excelentes								N = Neutro	P = Perjudicial
		E(1)	E(2)	E(3)	E(4)	E(5)	E(6)	E(7)	E(8)	
Derechos										
Impacto en el derecho de la vida		N	P	P	P	P	P	N	P	
Impacto en el derecho a la propiedad		N	N	N	N	N	N	N	N	
Impacto en el derecho al libre pensamiento		N	N	N	P	P	N	N	P	
Impacto en el derecho a la privacidad		N	N	N	N	N	N	P	N	
Impacto en el derecho a hablar libremente		N	N	N	P	P	N	P	N	
Impacto en el derecho al debido proceso		N	N	N	N	P	N	N	N	
Justicia										
Impacto en la distribución		N	N	N	N	N	N	N	N	
Impacto en la administración		N	J	N	N	N	N	J	N	
Normas de compensación		N	N	N	N	N	N	N	N	
Utilitarismo										
Fines y resultados estratégicos		E	N	E	N	N	N	N	N	
Medios estratégicos empleados		N	N	E	N	E	N	N	N	

Nota. De la selección de estrategias retenidas. Adaptado de “El Proceso Estratégico: Un enfoque de gerencia” por F.A. D’Alessio, 2015. México: Pearson.

6.10 Estrategias Retenidas y de Contingencia

Después de haber realizado filtros en cada una de la matrices las estrategias retenidas son la estrategias finales, conocidas como las estrategias primarias y las que no son elegidas o no retenidas son consideradas como estrategias de contingencia. Es importante considerar que si durante la etapa de implementación las estrategias retenidas no resultan o adecuan se tomara aquellas estrategias de contingencia.

En la selección de las estrategias se puede apreciar que se cuenta con estrategias retenidas que han sido aquellas estrategias que más se ajustan al cruce de las matrices analizadas y que hayan tenido un nivel adecuado para ser considerados como estrategias en primer orden que van ser aplicados en el presente plan. De esto se desprende que se cuenta con otro listado de estrategias que son las estrategias alternativas que en un proceso de planeamiento pasan a ser estrategias que se pueden aplicar en un proceso de contingencia o adecuación al plan general que se plantea por lo que se representa a través de la matriz de

estrategias retenidas y de contingencias (ver Tabla 62).

6.11 Matriz de Estrategias Versus Objetivos de Largo Plazo

Esta matriz da inicio a la segunda etapa del proceso estratégico que es la implementación, para lo cual las estrategias retenidas deben ser las correctas para lograr los objetivos a largo plazo (ver Tabla 63).

6.12 Matriz de Posibilidades de los Competidores

A través de esta matriz se permitirá realizar una confrontación entre las estrategias retenidas y las posibilidades de los competidores para superarlas, para ello antes deberán haberse realizado un buen análisis de los competidores actuales, sustitutos y de los entrantes, si existiera. Se puede apreciar que los competidores directos como Ancash y Cusco son regiones que podrían aplicar las estrategias seleccionadas por el sector turístico de Junín (ver Tabla 64).

6.13 Conclusiones

Cada una de las matrices desarrolladas permite identificar las estrategias que debe adoptarse para el Sector Turismo de la Región Junín el cual le permitirá lograr una posición competitiva a la organización en el sector. Para ello identificar y realizar los filtros respectivos de cada una de estas estrategias permitirá retenerlas, tenerlas como contingentes o eliminarlos. La primera etapa del proceso estratégico se inicia con la matriz FODA, el cual trabajarlo requiere de tiempo y concentración ya que de estas se derivarán las estrategias a las demás matrices, y posterior a ellos pasan a la segunda etapa del proceso estratégico que es la implementación a través de los objetivos a largo plazo.

Es así que de todo el análisis de las matrices, se ha podido determinar y seleccionar ocho estrategias para el sector turismo de la región Junín que en primer orden es el de difundir a través de las redes sociales; páginas web y demás medios de comunicación y transporte como Turismo Centra, Cruz del Sur y Avianca las bondades culturales, áreas

Tabla 62

Matriz de Estrategias Retenidas y de Contingencia

ITEM	ESTRATEGIAS ALTERNATIVAS	ESTRATEGIAS RETENIDAS
E(1)	Intensiva - Desarrollo del mercado	FO1: Desarrollar a través de las redes sociales; páginas web y demás medios de comunicación y transporte como Cruz del Sur y Avianca las bondades culturales, áreas naturales y las tradiciones de la región Junín.
E(2)	Diversificación - Diversificación Concéntrica	FO3: Generar convenios entre las agencias turísticas de la región, las empresas de transporte como Turismo Central y entidades financieras para ofrecer combos turísticos y uso de tarjetas en los lugares identificados de mayor impacto turístico.
E(3)	Intensiva - Desarrollo del producto	FO4: A través del DIRCETUR y las agencias de turismo, desarrollar nuevos productos turísticos diferenciados, con la creación de un centro de innovación turística, que promuevan el turismo de aventura, tradiciones y que se den de forma permanente todo el año.
E(4)	Intensiva - Desarrollo en el mercado	DO3: Brindar asistencias técnicas en convenios entre los agentes cooperantes como CULTUR, CENTRUM para capacitar a los agentes prestadores de servicio turístico.
E(5)	Intensiva - Penetración en el mercado	DA1: Difusión de otorgamiento de reconocimiento a todas aquellas empresas prestadoras de servicios turísticos que apliquen y desarrollen correctamente manuales de buenas prácticas.
E(6)	Defensiva - Alianza Estratégica	DA2: Generar con MINCETUR, PROMPERU, DIRCETUR y Agencias de Turismo, la propuesta de destinos turísticos integrados en la región Junín. (Nuevos destinos turísticos).
E(7)	Intensiva - Penetración en el mercado	DA3: Hacer campañas de difusión de la región Junín como destino turístico seguro, en coordinación con la policía turística y demás organizaciones del sector.
E(8)	Defensiva - Alianza Estratégica	FA1: Implementar el cuidado del medio ambiente realizando alianzas estratégicas entre los municipios, SERNANP, Ministerio de Cultura y las entidades educativas de la región Junín como instituto Continental, y otros involucrados.
ITEM	ESTRATEGIAS ALTERNATIVAS	ESTRATEGIAS DE CONTINGENCIA
E(9)	Intensiva - Desarrollo de productos	DO1: Crear centros de información turística en los municipios distritales para brindar información a través de mapas y aplicativos móviles.
E(10)	Intensiva - Desarrollo de productos	FA2: Realizar convenios de uso con los operadores de telefonía Claro, Movistar, Entel para el incremento y mejora de la red inalámbrica de internet en toda la región Junín.
E(11)	Intensiva - Penetración en el mercado	FA3: Firmar convenio entre el gobierno regional y las líneas aéreas LAN, Peruvian y LC, para ofrecer paquetes turísticos con precios accesibles para el arribo a la región Junín.
E(12)	Integración - Vertical hacia adelante	FA4: Convocar a los alcaldes distritales, provinciales y demás agentes involucrados para señalización de sus atractivos turísticos y la sensibilización para ejecutar proyectos en turismo.
E(13)	Diversificación - Diversificación concéntrica	DA4: Organización de grandes eventos de aventura, deportes extremos y otros en la región Junín.

Nota. Quedaron todas estas estrategias retenidas. Adaptado de "El Proceso Estratégico: Un enfoque de gerencia" por F.A. D'Alessio, 2015. México: Pearson.

Tabla 63

Matriz de Estrategias Versus Objetivo a Largo Plazo

Interés Organizacionales		OLP1	OLP2	OLP3
1	Incremento de empleo en la región Junín	Al 2022, el turismo en la región Junín, generará 25,444 puestos de empleos directo y 76,333 empleos indirectos. Al año 2016, generaba 6,485 empleos de acuerdo a estudios de investigación (Fuente: INEI PEA ocupada Junín 2,016 era 698,132. Si el PBI del turismo tiene una participación a la región del 1%, en proporción representa un PEA de 7,000 personas, cifra cercana a lo calculado).	Al 2022, el turismo en la región Junín, contempla elevar a S/ 1, 493, 382,482 la contribución al PBI regional. El año 2016, aportó S/ 385, 518,405 al PBI de la región; esta data en base a estudios de investigación y modelos económicos (Fuente: INEI-BCR-MINCETUR).	Al 2022, la región Junín, recibirá 2, 923,789 millones turistas nacionales y 75,776 mil turistas extranjeros. Al año 2016 llegaron 1,194,741 de turistas nacionales y 5,612 turistas extranjeros (Fuente: MINCETUR)
2	Contribuir al crecimiento económico de la región Junín			
3	Incrementar la cantidad de arribos nacionales y extranjeros en la región Junín			
Estrategias Específicas				
E(1)	FO1: Desarrollar a través de las redes sociales; páginas web y demás medios de comunicación y transporte como Cruz del Sur y Avianca las bondades culturales, áreas naturales y las tradiciones de la región Junín.	X	X	X
E(2)	FO3: Generar convenios entre las agencias turísticas de la región, las empresas de transporte como Turismo Central y entidades financieras para ofrecer combos turísticos y uso de tarjetas en los lugares identificados de mayor impacto turístico.	X	X	X
E(3)	FO4: A través del DIRCETUR y las agencias de turismo, desarrollar nuevos productos turísticos diferenciados, con la creación de un centro de innovación turística, que promuevan el turismo de aventura, tradiciones y que se den de forma permanente todo el año.	X	X	X
E(4)	DO3: Brindar asistencias técnicas en convenios entre los agentes cooperantes como CALTUR, CENTRUM para capacitar a los agentes prestadores de servicio turístico.	X	X	X
E(5)	DA1: Difusión de otorgamiento de reconocimiento a todas aquellas empresas prestadoras de servicios turísticos que apliquen y desarrollen correctamente manuales de buenas prácticas.	X	X	X
E(6)	DA2: Generar con MINCETUR, PROMPERU, DIRCETUR y AGENCIAS DE TURISMO, la propuesta de destinos turísticos integrados en la región Junín. (Nuevos destinos turísticos).	X	X	X
E(7)	DA3: Hacer campañas de difusión de la región Junín como destino turístico seguro, en coordinación con la policía turística y demás organizaciones del sector.	X	X	X
E(8)	FA1: Implementar el cuidado del medio ambiente realizando alianzas estratégicas entre los municipios, SERNANP, Ministerio de Cultura y las entidades educativas de la región Junín como instituto Continental, y otros involucrados.	X	X	X

Nota. De la selección de estrategias retenidas. Adaptado de "El Proceso Estratégico: Un enfoque de gerencia" por F.A. D'Alessio, 2015. México: Pearson.

Tabla 64

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

ESTRATEGIAS RETENIDAS	TURISMO DE ANCASH (INTERNO)	TURISMO DE CUSCO (RECEPTIVO)
E(1) FO1: Desarrollar a través de las redes sociales; páginas web y demás medios de comunicación y transporte como Cruz del Sur y Avianca las bondades culturales, áreas naturales y las tradiciones de la región Junín.	La región Ancash, podría aprovechar esta estrategia por la similitud geográfica que cuenta con la región Junín, pero su segmento se viene dirigiendo a turistas de alta montaña en el cual se cuenta con una diferencia sustancial con el visitante de Junín.	La región Cusco está buscando su segmento dirigirse al turismo internacional, por lo que su estrategia no se basa en vender a la región como un con bondades naturales, tradicionales. Están enfocados en Machu Picchu y la historia.
E(2) FO3: Generar convenios entre las agencias turísticas de la región, las empresas de transporte como Turismo Central y entidades financieras para ofrecer combos turísticos y uso de tarjetas en los lugares identificados de mayor impacto turístico.	Por la ubicación geográfica de la región Ancash, tendría dificultades para la implementación de productos relacionados a la aventura debido a que no cuentan con áreas selváticas para poder hacer estas actividades.	La región Cusco ya cuenta con experiencia en turismo de aventura, es más es un modelo adecuado para poder hacer convenios para intercambio de experiencias
E(3) FO4: A través del DIRCETUR y las agencias de turismo, desarrollar nuevos productos turísticos diferenciados, con la creación de un centro de innovación turística, que promuevan el turismo de aventura, tradiciones y que se den de forma permanente todo el año.	La región Ancash, también cuenta con los medios suficientes para realizar este tipo de estrategia que engloba dar servicios diferenciados a los turistas, por lo que siempre ha de ser atrayente a través de diversas herramientas tecnológicas	En la región Cusco se cuenta con lugares donde proporcionan información turística, los cuales están dirigidos a turistas internacionales, no se tiene desarrollado esta información en sus innumerables distritos por lo que es una estrategia que también pueden implementarlo.
E(4) DO1: Crear centros de información turística en los municipios distritales para brindar información a través de mapas y aplicativos móviles.	La región Ancash cuenta con la similitud de actividades culturales y festividades a las de la región Junín, sin embargo debemos advertir que la principal diferencia radica en que la región Junín cuenta con tres marcados pisos ecológicos que son el alto andino, la sierra y la selva central, lo que hace que se cultiven diferentes festividades muy variadas a las de Ancash que se encuentran limitados a montaña.	Al encontrarse dirigido netamente al segmento de turistas internos, la región Cusco, cuenta con un sinfín de actividades para turistas foráneos y perfectamente desarrollados su ofertas festivas turísticas
E(5) DO3: Brindar asistencias técnicas en convenios entre los agentes cooperantes como CALTUR, CENTRUM para capacitar a los agentes prestadores de servicio turístico.	La estrategia está en buscar las mejores instituciones para que puedan brindar una adecuada educación que también podrían tener las otras regiones	En la región Cusco es mayor la exigencia de implantar estos tipos de estrategias por la demanda que son exigentes en la atención
E(6) DA1: Difusión de otorgamiento de reconocimiento a todas aquellas empresas prestadoras de servicios turísticos que apliquen y desarrollen correctamente manuales de buenas prácticas.	Es un proceso accesible a todos los destinos, con la condición de que cada región pueda adaptarla y tener todo un plan estratégico de medios detrás de las aplicaciones que es el elemento diferenciador de la región Junín.	Vienen aplicando una estrategia de los cuales sus medios de comunicación son conscientes de la actividad turística que cuentan por lo que sus instrumentos web vienen desarrollándose adecuadamente.
E(7) DA2: Generar con MINCETUR, PROMPERU, DIRCETUR y AGENCIAS DE TURISMO, la propuesta de destinos turísticos integrados en la región Junín. (Nuevos destinos turísticos).	En el cambio del PENTUR se aprecia que se da mayor prioridad a los destinos turísticos y los cuales cuentan con presupuesto que pueden replicarlo en otras regiones.	En la región Cusco cuentan con el apoyo de las organizaciones por lo que se puede advertir que vienen desarrollando nuevos productos en turismo de aventura
E(8) DA3: Hacer campañas de difusión de la región Junín como destino turístico seguro, en coordinación con la policía turística y demás organizaciones del sector.	La región Ancash también cuenta con un nivel de seguridad adecuada, por lo que realizarían estrategias similares para reducir el nivel de inseguridad como en todo el Perú.	La seguridad es un punto crítico en el sector turístico por lo que la región Cusco posiblemente centre sus esfuerzos para reducir ese nivel de percepción.

Nota: De la selección de estrategias frente a competidores. Adaptado de "El Proceso Estratégico: Un enfoque de gerencia" por F.A. D'Alessio, 2015. México: Pearson.

naturales y las tradiciones de la región Junín.

A través del DIRCETUR y las agencias de turismo, desarrollar nuevos productos turísticos diferenciados, con la creación de un centro de innovación turística, que promuevan el turismo de aventura, tradiciones y que se den de forma permanente todo el año. Crear centros de información turística en los municipios distritales para brindar información a través de mapas y aplicativos móviles. Brindar asistencias técnicas en convenios entre los agentes cooperantes como CALTUR, CENTRUM para capacitar a los agentes prestadores de servicio turístico. Generar con MINCETUR, PROMPERU, DIRCETUR y AGENCIAS DE TURISMO, Difusión de otorgamiento de reconocimiento a todas aquellas empresas prestadoras de servicios turísticos que apliquen y desarrollen correctamente manuales de buenas prácticas. Y finalmente tenemos el de hacer campañas de difusión de la región Junín como destino turístico seguro, en coordinación con la policía turística y demás organizaciones del sector.

Por lo que se considera que al realizar y poner en marcha estas estrategias el sector de turismo de la región Junín, tendrá una gran contribución en la búsqueda de su visión que se ha plasmado y logrando contar con la mayor cantidad de arribos a la región Junín.

Capítulo VII: Implementación Estratégica

Habiéndose desarrollado los objetivos a largo plazo y la implementación estratégica del sector turismo en la región Junín, ahora se deben convertir los planes estratégicos en acciones, y después en resultados. La implementación estratégica será exitosa en la medida que se logre cumplir con los objetivos transformándolos en acciones concretas; para tal efecto en esta etapa se establecerán los objetivos a corto plazo (OCP), los mismos que deben tener una relación con los objetivos a largo plazo (OLP) y que ayudarán a alcanzar con la visión del sector turismo de la región Junín para el año 2022.

7.1 Objetivos de Corto Plazo (OCP)

En esta parte se describen los objetivos a corto plazo (OCP) de la región Junín, que están expresados en términos porcentuales y en cantidades; además de ser medibles, están indicados claramente y se encuentran agrupados en base a los objetivos a largo plazo (OLP).

OLP 1: Al 2022, el turismo en la región Junín, generará 25,444 puestos de empleos directo y 76,333 empleos indirectos. Al año 2016, generaba 6,485 empleos de acuerdo a estudios de investigación (INEI PEA ocupada Junín 2016 era 698,132. Si el PBI del turismo tiene una participación a la región del 1%, en proporción representa un PEA de 7,000 personas, cifra cercana a lo calculado).

- OCP 1.1: A partir del 2018, ejecutar al mes una feria artesanal, gastronómica y ganadera en la Región Junín; y cuatro ferias anuales en Lima, con la promoción de DIRCETUR, PROMPERÚ, Municipalidades y Empresas Privadas. A la fecha se realizan dos ferias de promoción turísticas en la ciudad de Lima.
- OCP 1.2: A partir del año 2019, realizar un campeonato de deporte de aventura (rally, canotaje, parapente) con presencia extranjera organizado por el sector privado y promovido por PROMPERÚ. Actualmente se cuenta con un evento de canotaje.

- OCP 1.3: Incrementar cada año desde el 2018, un nuevo producto turístico sostenible, sea natural, de aventura o vivencial, en sierra y selva, teniendo como base los 14 que existe actualmente.
- OCP 1.4: Para el año 2020, la región deberá contar con un hotel de cuatro o cinco estrellas y para el año 2022, el segundo en convenio con el sector privado. No existe ninguno a la fecha.
- OCP 1.5: Otorgar anualmente cuatro premios a partir del 2018, a los mejores hoteles, restaurantes, empresas de transporte, agencias turísticas; esto se realizará con participación del diario correo. Existe una premiación anual a mejor empresario del año.

OLP2: Al 2022, el turismo en la región Junín, contempla elevar a S/ 1,493'382,482 la contribución al PBI regional. El año 2016, aportó S/ 385'518,405 al PBI de la región; esta data en base a estudios de investigación y modelos económicos adaptados para la región Junín según Marsano (2017).

- OCP 2.1: A partir del año 2019, lograr tener anualmente 20 operadores turísticos con certificación de buenas prácticas de calidad dadas por CALTUR. A la fecha no se tiene ninguna.
- OCP 2.2: El año 2018, las 14 actividades del turismo deberán incrementar sus ventas en un 15% en comparación al año 2017, que fue de S/ 614' 870,441 soles.
- OCP 2.3: El 2019, se implementará un centro de innovación turística con participación de la DIRCETUR, Ministerio de Cultura, SERNANP, instituciones educativas, y demás agentes cooperantes. A la fecha no se tiene ninguna.
- OCP 2.4: Incrementar el uso de agencias turísticas en cuatro puntos porcentuales anuales a partir del 2018, dándoles facilidades en el otorgamiento de licencias. Actualmente el uso se da en 4%.

- OCP 2.5: Para el año 2019, se alcanzará 10,000 visitantes al mes vía aérea y este se incremente anualmente en un 20%. Al año 2016 el promedio mensual de arribos es de 5, 164.
- OCP 2.6: A partir del año 2018, alcanzar tener cinco paquetes turísticos nuevos con promociones en transporte terrestre, ferroviario, aéreo, hoteles, restaurantes y agencias de turismo. A la fecha no se tiene ninguna data.

OLP 3: Al 2022, la región Junín, recibirá 2'923,789 millones turistas nacionales y 75,776 mil turistas extranjeros. Al año 2016 llegaron 1'194,741 de turistas nacionales y 5,612 turistas extranjeros (MINCETUR, 2016).

- OCP 3.1: Alcanzar a partir del 2,018, que se incremente cada año en más del 25% la llegada de visitantes. Para el año 2016 se cuenta con 1,194, 741 arribos a Junín.
- OCP 3.2: Lograr más de 1, 000,000 visitas anuales a la web de la DIRCETUR el 2,020, en coordinación con empresas de transporte (Avianca-LC-Lan-Cruz del Sur-Oltursa-etcétera), diarios y operadores telefónicos-en la actualidad la 100ava empresa nacional recibe 230,000 visitas mensuales y DIRCETUR 1,525 seguidores en Facebook.
- OCP 3.3: Para el 2018, destinar el presupuesto de la DIRCETUR (S/ 1,703,157 soles) para promocionar la marca Junín. Al 2017 se cuenta con un presupuesto de S/ 6' 812, 630).
- OCP 3.4: Al 2020, una danza costumbrista de la región, deberá ser declarado como patrimonio nacional por el Ministerio de Cultura-UNESCO; a la fecha está reconocido la Huaconada de Mito.
- OCP 3.5: Realizar al año dos capacitaciones a partir del 2018, a los operadores turísticos y al personal de DIRCETUR e incentivarlos a la innovación y que tengan profesionales con estudios en turismo o ramas afines. Actualmente se realiza una

capacitación al año.

- OCP 3.6: Realizar cada año a partir del 2018, un congreso de concientización turística en cada provincia de la región Junín. No existe ninguna a la fecha.

7.2 Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo

Para cumplir con los objetivos a corto plazo, se requiere el compromiso de los diversos organismos estatales y privados tales como: PROMPERÚ, DIRCETUR, MINCETUR, CULTUR, Municipalidades Distritales, Provinciales, Gobierno Regional, MTC, Ferrovías Andina, Ministerio de Cultura, SERNANP, CORPAC, empresas de transporte terrestre, aérea, operadores turísticos, hoteles, restaurantes, empresas de artesanía, inversionistas, entre otros; para trabajar de una manera articulada e integrada y con un objetivo común de posicionar a la región como uno de los primeros destinos de turismo interno y estar dentro de los 10 primeros para turismo internacional. En la Tabla 65 se presenta el listado global de los objetivos y recursos.

7.3 Política de Cada Estrategia

Conforme a D' Alessio (2015), las políticas son los límites del accionar gerencial que acotan la implementación de cada estrategia. Incluyen las directrices, reglas, métodos, formas prácticas, y procedimientos para apoyar el logro de los objetivos y tienen que estar alineadas con los valores de la organización. Teniendo como referencia lo descrito, se ha establecido las siguientes políticas para orientar las estrategias hacia la posición futura del sector turismo de la región Junín:

- P1: Declarar a los turistas como huéspedes ilustres quienes colaboran a dinamizar el desarrollo de la región.
- P2: Respetar las costumbres de los visitantes y a su vez hacerles partícipes de la cultura y tradición local.
- P3: Fomentar la formalización de las empresas involucradas con el turismo, para

una gestión eficaz.

- P4: Mejorar la calidad del servicio con personal creativo e innovador.
- P5: Crear valor en cada una de las cadenas de producción.
- P6: Establecer precios justos y transparentes para los diferentes servicios turísticos.
- P7: Motivar al talento humano para alcanzar la excelencia mediante programas continuos de capacitación.
- P8: Sensibilizar con acciones orientados al cuidado del medio ambiente
- P9: Fomentar el respeto y las relaciones armoniosas entre las diferentes organizaciones del sector turismo.

En la Tabla 66 se presentaron las políticas asociadas a cada estrategia retenida, luego del análisis en las matrices del Capítulo VI.

7.4 Estructura del Sector Turismo en la Región Junín

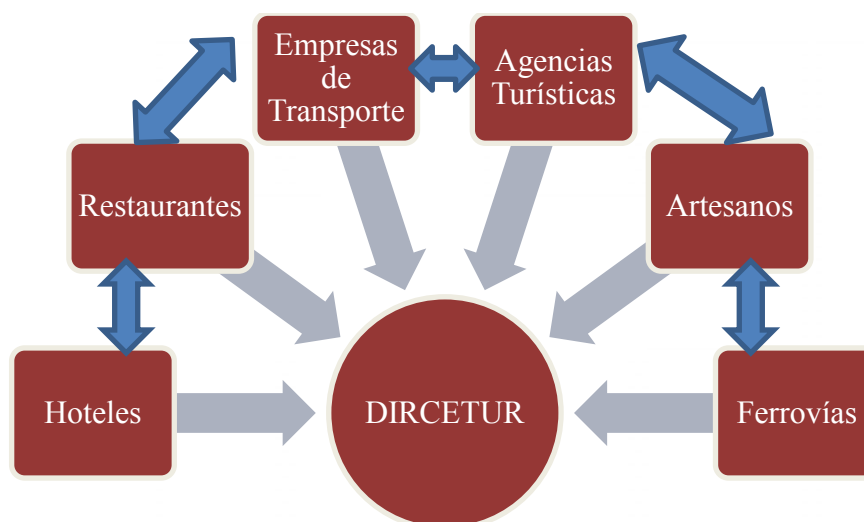
Mintzberg (1979, citado por D' Alessio, 2015) desarrolló siete tipos de organizaciones: emprendedora, innovadora, profesional, máquina, diversificada, misionera y política el tipo de estructura planteada para el sector Turismo de la región Junín será de una organización innovador, con un mecanismo de coordinación de ajuste mutuo; la parte clave de la organización, el apoyo entre los distintos operadores turísticos y descentralización selectiva. Esta estructura se escoge de acuerdo a lo planteado en las estrategias retenidas donde una parte importante es la creación de nuevos productos diferenciados con los centros de innovación turística. Esta estructura será liderada por la DIRCETUR que trabajará en coordinación con los distintos operadores turísticos, entre ellos: agencias turísticas, hoteles, restaurantes, artesanos, empresas de transporte terrestre-aéreas, quienes a su vez tendrán que interactuar-colaborar entre todos ellos. De la misma forma DIRCETUR deberá tener el respaldo y la colaboración de las empresas privadas como Ferrovías Andina; organismos del estado: MINCETUR, PROMPERÚ, Municipalidades Provinciales y Distritales, Ministerio de

Cultura, SERNANP, MTC y Policía Nacional como institución de apoyo para la seguridad de los visitantes. Para el funcionamiento del plan estratégico, debe existir una comunicación abierta y asertiva con todos los involucrados, con los que se coordinará constantemente considerando que se plantea productos turísticos diferenciados todo el año. La Figura 27, muestra la estructura planteada para la región Junín.

7.5 Recursos Humanos y Motivación

Una organización sin el liderazgo ni con una visión clara no avanza, sino se estanca o retrocede (D' Alessio, 2015). En el presente Plan Estratégico, donde está definido claramente la visión de ser el uno de los primeros destinos nacionales y estar entre los 10 primeros a nivel internacional, deberá tener una participación activa de la DIRCETUR y los Operadores Turísticos e instituciones del Estado, para ello se requiere que el capital humano de esta actividad (turismo), estén comprometidos en cumplir los objetivos trazados. El liderazgo para la puesta en operación de este plan estratégico, debe ser encabezado por el gobernador regional de Junín a través de la dirección de turismo (DIRCETUR), acompañando al líder, alcaldes provinciales-distritales, presidentes comunales, propietarios de negocios, director del MTC, MINCETUR, SERNANP, presidente ejecutivo de CORPAC y gerentes de los diversos negocios (restaurante-hoteles-transportes); con un liderazgo transformacional. El talento humano es la parte más importante para la consecución de los objetivos trazados y el trabajo en equipo que se resume en tres elementos claves:

- Debe existir una constante coordinación entre las áreas funcionales de cada institución.
- La motivación hacia toda la línea de mando, con la finalidad de alinear los intereses con los de la organización, también es muy importante la disciplina.
- Involucrar a todos los gerentes, funcionarios, empleados; en la aplicación de las estrategias propuestas.



Municipalidades	PROMPERÚ	MINCETUR	Ministerio Cultura	SERNANP	Policía Nacional
-----------------	----------	----------	--------------------	---------	------------------

Figura 27. Estructura planteada para el Sector Turismo de la región Junín. Liderado por la DIRCETUR y teniendo como pilares de apoyo a los organismos gubernamentales.

7.6 Medio Ambiente, Ecología, y Responsabilidad Social

Es una prioridad concientizar a los agentes involucrados en el sector turismo de la región Junín, el estricto respeto y cuidado al medio ambiente para el desarrollo de la actividad, respetando las buenas prácticas que conlleven a una región más limpia, saludable y ordenada, maximizando el uso de productos ecológicos, una selección adecuada de los residuos orgánicos e inorgánicos, uso responsable del agua evitando su contaminación, protegiendo los bosques y especies amenazadas en la selva de acuerdo a los decretos Ley 27308 y 25977 que regulan el uso de la flora y fauna. Debe estar dentro de los planes operativos de los integrantes de esta gran actividad, la difusión y cumplimiento de políticas medioambiente para la sostenibilidad de las futuras generaciones. Referente a la responsabilidad social, se debe buscar un valor compartido entre las empresas, organismos gubernamentales y población con una integración social colectiva, se debe concientizar a la población que los conflictos sociales en la región, disminuyen la capacidad de rentabilidad de los negocios entre ellos el turismo por la poca afluencia de visitantes.

Tabla 65

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

OLP	OCP	Recursos
OLP 1: Al 2,022, el turismo en la región Junín, generará 25,444 puestos de empleos directo y 76,333 empleos indirectos. Al año 2,016, generaba 6,485 empleos de acuerdo a estudios de investigación realizados.	OCP	Municipalidad Provincial y Distrital, PROMPERÚ, DIRCETUR, MINCETUR, agencias turísticas, empresas de transporte terrestre-aéreas, Ferrovías Andina, hoteles, restaurantes, Cámara de Comercio y Turismo.
	1.1	A partir del 2,018, ejecutar al mes una feria artesanal, gastronómica y ganadera en la Región Junín; y cuatro ferias anuales en Lima, con la promoción de DIRCETUR, PROMPERÚ, Municipalidades y Empresas Privadas. A la fecha se realizan dos ferias de promoción turística en la ciudad de Lima.
	OCP	MINCETUR, PROMPERÚ, DIRCETUR, IPD,
	1.2	A partir del año 2,019, realizar un campeonato de deporte de aventura (rally, canotaje, parapente) con presencia extranjera organizado por el sector privado y promovido por PROMPERÚ. Actualmente se cuenta con un evento de canotaje.
	OCP	Municipalidad Provincial y Distrital, empresas privadas, Cámara de Comercio y Turismo.
	1.3	Incrementar cada año desde el 2,018, un nuevo producto turístico sostenible, sea natural, de aventura o vivencial, en sierra y selva, teniendo como base los 14 que existe actualmente.
OLP 2: Al 2,022, el turismo en la región Junín, contempla elevar a S/ 1, 493, 382,482 la contribución al PBI regional. El año 2,016, aportó S/ 385, 518,405 al PBI de la región; esta data en base a estudios de investigación y modelos económicos (Fuente: INEI-BCR-MINCETUR).	OCP	SERNANP, Ministerio de Cultura, Municipalidades Provinciales y Distritales, DIRCETUR, CALTUR, Centro de Innovación Turístico, Operadores turísticos.
	1.4	Para el año 2,020, la región deberá contar con un hotel de cuatro o cinco estrellas y para el año 2,022, el segundo en convenio con el sector privado. No existe ninguno a la fecha.
	OCP	Empresas privadas, Municipalidades Provinciales.
	1.5	Otorgar anualmente cuatro premios a partir del 2,018, a los mejores hoteles, restaurantes, empresas de transporte, agencias turísticas; esto se realizará con participación del diario correo. Existe una premiación anual a mejor empresario del año.
	OCP	DIRCETUR, Diario Correo, Municipalidad Provincial.
	2.1	A partir del año 2,019, lograr tener anualmente 20 operadores turísticos con certificación de buenas prácticas de calidad dadas por CALTUR. A la fecha no se tiene ninguna.
	OCP	Hoteles, productos turísticos, empresas de transporte, agencias turísticas, restaurantes, CALTUR, DIRCETUR.
	2.2	El año 2,018, las 14 actividades del turismo deberán incrementar sus ventas en un 15% en comparación al año 2,017, que fue de S/ 614,870, 441 soles.
	OCP	Hoteles, artesanía, empresas de transporte, agencias turísticas, restaurantes, industrias culturales-eventos, artesanías
	2.3	El 2,019, se implementara un centro de innovación turística con participación de la DIRCETUR, Ministerio de Cultura, SERNANP, instituciones educativas, y demás agentes cooperantes. A la fecha no se tiene ninguna.
OLP 3: Al 2,022, la región Junín, recibirá 2, 923,789 millones turistas nacionales y 75,776 mil turistas extranjeros. Al año 2,016 llegaron 1, 194,741 de turistas nacionales y 5,612 turistas extranjeros (Fuente: MINCETUR).	OCP	DIRCETUR, Ministerio de Cultura, SERNANP, instituciones educativas, empresas de transporte, líneas aéreas, agencias turísticas, hoteles y restaurantes.
	2.4	Incrementar el uso de agencias turísticas en cuatro puntos porcentuales anuales a partir del 2,018, dándoles facilidades en el otorgamiento de licencias. Actualmente el uso se da en 4%.
	OCP	Agencias turísticas, DIRCETUR, Municipalidades Provinciales, SUNAT.
	2.5	Para el año 2,019, se alcanzara 10,000 visitantes al mes vía aérea y este se incremente anualmente en un 20%. Al año 2016 el promedio mensual de arribos es de 5,164.
	OCP	Empresa de transportes aéreos, Gobierno Regional Junín y DIRCETUR.
	2.6	A partir del año 2018, alcanzar tener cinco paquetes turísticos nuevos con promociones en transporte terrestre, ferroviario, aéreo, hoteles, restaurantes y agencias de turismo. A la fecha no se tiene ninguna data.
	OCP	E.T. terrestre, agencias turísticas, restaurantes, Ferrovías Andina, DIRCETUR, PROMPERÚ, MTC, SERNAMP, MC, Financieras.
	3.1	Alcanzar a partir del 2,018, que se incremente cada año en más del 25% la llegada de visitantes. Para el año 2,016 se cuenta con 1, 194,741 arribos a Junín.
OLP 3	OCP	Hoteles, productos turísticos, ET terrestre-aéreas, agencias turísticas, restaurantes, Ferrovías Andina, DIRCETUR, PROMPERÚ, MTC, SERNAMP, MC.
	3.2	Lograr más de 1, 000,000 visitas anuales a la web de la DIRCETUR el 2,020, en coordinación con empresas de transporte (Avianca-LC-LAN-Cruz del Sur-Oltursa-etcétera), diarios y operadores telefónicos-en la actualidad la 100ava empresa nacional recibe 230,000 visitas mensuales y DIRCETUR 1,525 seguidores en Facebook.
	OCP	Empresas de transporte terrestre, aérea, Claro, Movistar, Entel, Bitel, DIRCETUR, MINCETUR, PROMPERÚ.
	3.3	Para el 2,018, destinar el presupuesto de la DIRCETUR (S/ 1,703, 157 soles) para promocionar la marca Junín. Al 2017 se cuenta con un presupuesto de S/ 6,812,630)
	OCP	DIRCETUR.
	3.4	Al 2,020, una danza costumbrista de la región, deberá ser declarada como patrimonio nacional por el Ministerio de Cultura-UNESCO; a la fecha está reconocida la Huaconada de Mito.
OLP 3	OCP	Ministerio de Cultura, DIRCETUR.
	3.5	Realizar al año dos capacitaciones a partir del 2,018, a los operadores turísticos y al personal de DIRCETUR e incentivarlos a la innovación y que tengan profesionales con estudios en turismo o ramas afines. Actualmente se realiza una capacitación al año.
OCP	Universidades, Institutos, Dirección Regional de Trabajo	
3.6	Realizar cada año a partir del 2,018, un congreso de concientización turística en cada provincia de la región Junín. No existe ninguna a la fecha.	
OCP	DIRECTUR, Instituciones Educativas, Municipalidades Provinciales, CALTUR, CENFOTUR	

Nota. Adaptado de El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia (3ª ed., pp. 457-555), por F.A.D' Alessio 2015, México D.F., México: Pearson

Tabla 66

Políticas Asociadas a cada Estrategia del Sector Turismo en la Región Junín

Código	Estrategia	Políticas
E(1)	Desarrollar a través de las redes sociales; páginas web y demás medios de comunicación y transporte como Cruz del Sur y Avianca las bondades culturales, áreas naturales y las tradiciones de la región Junín.	P1, P4, P5, P6, P8
E(2)	Generar convenios entre las agencias turísticas de la región, las empresas de transporte como Turismo Central y entidades financieras para ofrecer combos turísticos y uso de tarjetas en los lugares identificados de mayor impacto turístico	P1, P2, P4, P5, P8
E(3)	A través del DIRCETUR y las agencias de turismo, desarrollar nuevos productos turísticos diferenciados, con la creación de un centro de innovación turística, que promuevan el turismo de aventura, tradiciones y que se den de forma permanente todo el año	P1, P2, P3, P5, P6
E(4)	Brindar asistencias técnicas en convenios entre los agentes cooperantes como CALTUR, CENTRUM para capacitar a los agentes prestadores de servicio turístico	P1, P3, P4, P7, P9
E(5)	Difusión de otorgamiento de reconocimiento a todas aquellas empresas prestadoras de servicios turísticos que apliquen y desarrollen correctamente manuales de buenas prácticas	P3, P4, P5, P8
E(6)	Generar con MINCETUR, PROMPERU, DIRCETUR y AGENCIAS DE TURISMO, la propuesta de destinos turísticos integrados en la región Junín. (Nuevos destinos turísticos).	P4, P5, P6, P7, P8, P9
E(7)	Hacer campañas de difusión de la región Junín como destino turístico seguro, en coordinación con la policía turística y demás organizaciones del sector	P3, P4, P7, P8
E(8)	Implementar el cuidado del medio ambiente realizando alianzas estratégicas entre los municipios, SERNANP, Ministerio de Cultura y las entidades educativas de la región Junín como instituto Continental, y otros involucrados	P1, P2, P5, P7, P8

Nota. Adaptado de El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia (3a ed., pp. 471-475), por F. A. D' Alessio, 2015, México D.F., México: Pearson

7.7 Gestión del Cambio

La implementación de este plan estratégico del sector turismo en la región Junín que debe empezar el año 2018, es posible que genere actitudes contrarias con cada ente involucrado; esto debido a que hasta la fecha no ha existido un trabajo articulado entre las instituciones gubernamentales y las distintas empresas que conforman esta importante actividad económica; a ello habría que mencionar la cultura de las organizaciones en muchos casos no son los esperados. Por tanto se debe planear adecuadamente e interiorizar a cada

institución a través de sus políticas, valores, códigos de ética y como marco de referencia la estructura de gestión de cambio planteada por Boyett (2000) que señaló:

- Establecer una necesidad de cambio de cultura organizacional: la región no puede seguir dependiendo de actividades como la extracción de petróleo, gas o la minería, sino fortalecer otros sectores que ayuden a mejorar el ingreso per cápita, el turismo en la región Junín representa una interesante opción por su crecimiento en los últimos años; para ello se requiere el compromiso de su gente y las instituciones.
- Crear una visión clara y convincente que nos ira mejor: se ha demostrado a través de los cálculos que se puede generar más de 20,000 puestos de trabajo directo y más de 50,000 empleos indirectos, mejorando la calidad de vida de la población y contribuyendo al crecimiento de la economía regional.
- Buscar resultados positivos y producir éxitos tempranos: En julio de este año la región se vio beneficiado con más de 120,000 turistas que visitaron la región de acuerdo a datos proporcionados por la DIRCETUR Junín. Se cuenta con una buena base para continuar y seguir incrementando la afluencia de visitantes que permitirá el desarrollo de los distintos negocios.
- Comunicar: la comunicación juega un rol fundamental en este plan, la DIRCETUR, SERNANP, Ministerio de Cultura, y Municipalidades, deben comunicar a los distintos gremios empresariales como los operadores turísticos, el desarrollo de diversas actividades que se llevan a cabo en la región. De la misma forma estas entidades del Estado deben continuar difundiendo las bondades que se tiene en esta parte central del país a todo el Perú y el mundo a través de los diversos medios escritos y virtuales.

Formar un equipo de altos directivos comprometidos: hay el talento humano con el compromiso para consolidar a la región Junín como uno de los primeros destinos nacionales y

estar entre los primeros a nivel internacional, para ello las direcciones de las entidades gubernamentales y los propietarios de los diversos giros de negocios, deben comprometerse a cumplir con los objetivos al largo plazo (2022). Comprometerse con el cambio y participar para cambiar: todos los organismos estatales y privados tienen que estar dispuestos a cambiar, no más trabajos por separado sino un trabajo integral que debe ser liderado por DIRCETUR, con un objetivo claro el de posicionar a la región Junín frente al resto; las personas de la misma forma, esta actividad no es solo de gobierno y empresas privadas, sino de toda la población en general que deben participar con acciones orientadas al cuidado del medio ambiente, la seguridad y sobre todo respeto al turista para que su estadía sea lo más grata posible.

7.8 Conclusiones

De esta etapa de implementación estratégica, se puede concluir que los objetivos a corto plazo OCP son alcanzables con una política y directrices claras alineadas con los valores de la organización. Las ocho estrategias retenidas, deben llevarse a cabo bajo las normas establecidas y con participación e involucramiento de PROMPERÚ, DIRCETUR, CULTUR, SUNAT, Policía Nacional, SUTRAN, Municipalidades Distritales, Provinciales, Gobierno Regional, MTC, Ferrovías Andina, CORPAC, Empresas de Transporte Terrestre-Aérea, Operadores turísticos, hoteles, restaurantes, empresas de artesanía e inversionistas. También siendo Junín un destino natural, es una prioridad el estricto respeto y cuidado al medio ambiente para el cual es necesario el involucramiento de toda la sociedad civil ayudando al desarrollo sostenible y ecológico de las futuras generaciones. Finalmente se debe iniciar desde ya con un cambio en el modo de pensar y actuar, para transformar las diversas organizaciones; Junín tiene el potencial para depender en un futuro no muy lejano del turismo y que sea la principal actividad que contribuya a la economía de la región.

Capítulo VIII: Evaluación Estratégica

Hoy en día, los ambientes internos y externos de las organizaciones son dinámicos, las estrategias mejor concebidas e implementadas pueden llegar a ser rápidamente obsoletas más aún con las nuevas tecnologías y la competencia global de los mercados; en tal sentido la revisión estratégica interna y externa se hace crítica (D' Alessio, 2015). En este capítulo se revisará las variables e indicadores del sector turismo trazados para el corto plazo; si los resultados no son los esperados, se debe ajustar el proceso y efectuar cambios que permitan lograr los objetivos planteados, tener presente que el proceso estratégico es interactivo e iterativo; la retroalimentación es muy importante.

8.1 Perspectivas de Control

La evaluación y control se realizan desde cuatro perspectivas: (a) aprendizaje interno; (b) procesos; (c) clientes; y (d) financiera. La perspectiva de control consiste en revisar frecuentemente los indicadores de gestión para tomar acciones de cambio cuando las cosas no están funcionando y ponen en riesgo el no cumplimiento de los objetivos a corto plazo; los indicadores se muestran en el tablero balanced scorecard.

8.1.1 Aprendizaje interno

El sector turismo en la región Junín varía constantemente, hay temporadas que se tiene una gran afluencia de turistas y otras en menor cantidad; el aprendizaje interno brinda información para definir cuando es necesario el cambio y establecer la dirección correcta para llegar a los objetivos propuestos.

Adicionalmente se mide la capacidad del sector turismo para seguir innovando y creciendo en base a los conocimientos ganados, a su vez se considera los indicadores de: (a) porcentaje de empleados del sector que tienen una instrucción superior o capacitación; (b) porcentaje del incremento de rentabilidad de los negocios, (c) incremento o disminución del personal calificado.

8.1.2 Procesos

En el desarrollo de las actividades del turismo, los procesos en las distintas fases cumplen un rol muy importante, en esta etapa se debe implementar planes operativos y desarrollar acciones para lograr la satisfacción de los clientes con un turismo natural, de aventura, vivencial y diversificado con la finalidad que consideren a Junín para su próxima visita y recomienden a más personas a visitar la región. También durante el proceso de las actividades se deben tomar mediciones a los indicadores de servicio y no esperar a que concluya para recién tomarlo. En esta etapa se consideran: (a) calidad de los hospedajes; (b) servicio de los restaurantes; y (c) comodidad y puntualidad de los medios de transporte.

8.1.3 Clientes

Para ver los resultados de los planes estratégicos planteados, la evaluación se realiza desde la percepción o grado de satisfacción de los clientes. En el sector turismo de la región Junín se tomará los siguientes indicadores: (a) número de turistas nacionales que visitan la región; (b) número de turistas extranjeros; y (c) lugares de destino de mayor afluencia.

8.1.4 Financiera

Esta perspectiva permite que se analicen el proceso estratégicos desde una óptica de los inversionistas, es decir todos los empresarios que invertirán en los negocios asociados al turismo ya sean empresas de transporte, hoteles, restaurante, negocios de artesanía, entre otros. Los indicadores a medir son: (a) ingreso promedio por turista; (b) aporte del turismo a la economía de la región; (c) margen de ganancia de las empresas de servicio al turismo; (d) prestamos realizados por los inversionistas.

8.2 Tablero de Control Balanceado (Balanced Scorecard)

Según D' Alessio (2015), el tablero de control se puede ejercer una visión integral y holística de la organización y facilita la evaluación de la estrategia a través de la medición y

comparación. Es una excelente herramienta de control estratégico, pero no se planea, tener presente que es un tablero para control y no de formulación. La Tabla 67 muestra el BSC.

8.3 Conclusiones

El sector turismo en la región Junín tiene ventaja comparativa frente a las demás regiones al tener sierra y selva con diversos climas, lagunas, culturas, tradiciones, distintos paisajes naturales y sobretodo su ubicación estratégica de ser el centro del país. Sin embargo no se ha desarrollado las ventajas competitivas para ser una región de primer orden, hay una infraestructura deficiente, baja calidad en los distintos servicios sumados a la informalidad laboral y la baja preparación académica del personal para hacer frente a las demandas de un turismo de primer nivel.

Las variables consideradas en el tablero de control, se han elaborado de acuerdo a las tendencias actuales pero de nada servirá sino se interioriza en todos los involucrados la visión propuesta y es necesario que el sector turismo esté preparado para responder con la rapidez a los cambios globales que suceden en el entorno. Finalmente los resultados alcanzados con este tablero permitirán tener negocios rentables, turistas contentos, procesos productivos sólidos, y empleados motivados con una mejor preparación.

Tabla 67

Tablero de Control Balanceado del Sector Turismo en la Región Junín

OCP	Indicador	Unidad	Meta	Año	Perspectiva	
OCP 1.1	A partir del 2,018, ejecutar al mes una feria artesanal, gastronómica y ganadera en la Región Junín; y cuatro ferias anuales en Lima, con la promoción de DIRCETUR, PROMPERÚ, Municipalidades y Empresas Privadas. A la fecha se realizan dos ferias de promoción turística en la ciudad de Lima.	Cumplimiento mensual de ferias en la región y participación de cuatro ferias en Lima	Porcentaje	1	2,018	Clientes
OCP 1.2	A partir del año 2,019, realizar un campeonato de deporte de aventura (rally, canotaje, parapente) con presencia extranjera organizado por el sector privado y promovido por PROMPERÚ. Actualmente se cuenta con un evento de canotaje.	Campeonato de deporte de aventura anual	Cantidad	1	2,019	Clientes
OCP 1.3	Incrementar cada año desde el 2,018, un nuevo producto turístico sostenible, sea natural, de aventura o vivencial, en sierra y selva, teniendo como base los 14 que existe actualmente.	Incremento de nuevo producto turístico	Cantidad	1	2,018	Procesos
OCP 1.4	Para el año 2,020, la región deberá contar con un hotel de cuatro o cinco estrellas y para el año 2,022, el segundo en convenio con el sector privado. No existe ninguno a la fecha.	Hoteles de cuatro o cinco estrellas	Cantidad	1	2,020	Procesos
OCP 1.5	Otorgar anualmente cuatro premios a partir del 2,018, a los mejores hoteles, restaurantes, empresas de transporte, agencias turísticas; esto se realizará con participación del diario correo. Existe una premiación anual a mejor empresario del año.	Premios a la excelencia	Cantidad	4	2,018	Aprendizaje interno
OCP 2.1	A partir del año 2,019, lograr tener anualmente 20 operadores turísticos con certificación de buenas prácticas de calidad dadas por CALTUR. A la fecha no se tiene ninguna.	Cantidad de operadores turísticos con certificación de buenas prácticas	Cantidad	20	2,019	Procesos
OCP 2.2	El año 2,018, las 14 actividades del turismo deberán incrementar sus ventas en un 15% en comparación al año 2,017 que fue de S/ 614,870,441 soles.	Incremento de ventas	Porcentaje	0.15	2,018	Financiera
OCP 2.3	El 2,019, se implementara un centro de innovación turística con participación de la DIRCETUR, Ministerio de Cultura, SERNANP, instituciones educativas, y demás agentes cooperantes. A la fecha no se tiene ninguna.	Centro de innovación	Cantidad	1	2,019	Procesos
OCP 2.4	Incrementar el uso de agencias turísticas en cuatro puntos porcentuales anuales a partir del 2,018, dándoles facilidades en el otorgamiento de licencias. Actualmente el uso se da en 4%.	Incremento anual de agencias turísticas	Puntos porcentuales	4	2,018	Procesos
OCP 2.5	Para el año 2,019, se alcanzara 10,000 visitantes al mes vía aérea y este se incremente anualmente en un 20%. Al año 2,016 el promedio mensual de arribos es de 5,164.	Visitantes al mes vía aérea	Unidad	10,000	2,019	Clientes
OCP 2.6	A partir del año 2018, alcanzar tener cinco paquetes turísticos nuevos con promociones en transporte terrestre, ferroviario, aéreo, hoteles, restaurantes y agencias de turismo. A la fecha no se tiene ninguna data.	Paquetes turísticos con promociones	Cantidad	5	2,018	Procesos
OCP 3.1	Alcanzar a partir del 2,018, que se incremente cada año en más del 25% la llegada de visitantes. Para el año 2,016 se cuenta con 1, 194,741 arribos a Junín.	Incremento visitantes	Porcentaje	25%	2,018	Clientes
OCP 3.2	Lograr más de 1, 000,000 visitas anuales a la web de la DIRCETUR el 2,020, en coordinación con empresas de transporte (Avianca-LC-LAN-Cruz del Sur-Oltursa-etcétera), diarios y operadores telefónicos-en la actualidad la 100ava empresa nacional recibe 230,000 visitas mensuales y DIRCETUR 1,525 seguidores en Facebook.	Visitas online web turismo Junín	Cantidad	1,000,000	2,020	Clientes
OCP 3.3	Para el 2,018, destinar el presupuesto de la DIRCETUR (S/ 1,703,157 soles) para promocionar la marca Junín. Al 2017 se cuenta con un presupuesto de S/ 6,812,630)	Participación presupuesto DIRCETUR	Porcentaje	25%	2,019	Financiera
OCP 3.4	Al 2,020, una danza costumbrista de la región, deberá ser declarada como patrimonio nacional por el Ministerio de Cultura-UNESCO; a la fecha está reconocida la Huaconada de Mito.	Reconocimiento de una danza como patrimonio	Cantidad	1	2,020	Aprendizaje interno
OCP 3.5	Realizar al año dos capacitaciones a partir del 2018, a los operadores turísticos y al personal de DIRCETUR e incentivarlos a la innovación y que tengan profesionales con estudios en turismo o ramas afines. Actualmente se realiza una capacitación al año.	Capacitaciones al año	Cantidad	2	2,018	Aprendizaje interno
OCP 3.6	Realizar cada año a partir del 2018, un congreso de concientización turística en cada provincia de la región Junín. No existe ninguna a la fecha.	Congreso de concientización por provincia	Cantidad	1	2,018	Aprendizaje interno

Nota. Adaptado de El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia (3ª ed., pp. 579-593), por F.A.D' Alessio 2015, México D.F., México: Pearson

Capítulo IX: Competitividad del Sector Turismo en la Región Junín

Según el *Ranking* de Competitividad Mundial elaborado por el Centro de Negocios de la Pontificia Universidad Católica del Perú – CENTRUM Católica; en alianza con la International Institute For Management Development – IMD (2017), el Perú a nivel mundial ha retrocedido de puesto, uno menos a la del 2016 confirmó su continuo descenso de competitividad, ubicando al Perú en el puesto 55. La Metodología del Ranking del “IMD World Competitive Yearbook” mide cómo una economía gestiona la totalidad de sus recursos y competencias a fin de incrementar el bienestar de su población.

Este basa su medición en cuatro pilares: (a) El desempeño económico, evaluándose la economía doméstica, el comercio internacional, la inversión extranjera, el empleo y los precios. Este pilar busca analizar la situación macroeconómica de la economía local; (b) la eficiencia gubernamental, que evalúa las finanzas públicas, la política fiscal, el marco institucional, la legislación para los negocios y el marco social. Este pilar analiza el grado en que las políticas estatales conducen la competitividad; (c) la eficiencia en los negocios, que comprende la productividad y eficiencia, el mercado laboral, las finanzas, las prácticas gerenciales, y las actitudes y valores. Este pilar analiza el grado en que el entorno nacional fomenta en las empresas un desenvolvimiento innovador, rentable y responsable; (d) la infraestructura, que comprende la infraestructura básica, la infraestructura tecnológica, la infraestructura científica, la salud y el medioambiente y la educación. Analiza el grado en que los recursos básicos, tecnológicos, científicos y humanos satisfacen las necesidades de las empresas.

El factor en el que más se retrocedió este año fue el de infraestructura básica. En este factor se evalúan aspectos como la tierra, el agua, las carreteras, líneas férreas, transporte aéreo, logística y energía. Al respecto llama la atención la poca lógica que revelan los resultados, demostrando que se tiene potencial pero no se aprovecha.

En el factor de infraestructura tecnológica se evalúa las telecomunicaciones, acceso a internet, recursos humanos, seguridad y exportación de servicios tecnológicos, entre otros. En líneas generales el Perú está por encima de la posición 50 en casi todos los aspectos, con excepción de inversión en telecomunicaciones que está ubicado en el puesto 24, costo de la telefonía móvil en el puesto 15 y cantidad de computadoras en el puesto 38. A pesar de registrar un buen acceso y costo relativamente buenos, el acceso a la banda ancha en telefonía celular es limitado y ubica al país en la posición 57 y la percepción de conectividad entre las personas y las empresas en el puesto 60. En el Perú se ha registrado una caída considerable desde el año 2008, la razón se debe al desempeño de la economía, tal es así que los resultados del 2017 que ha existido menor inversión extranjera, y a esta situación se suma un bajo nivel de empleo, que en lugar de mejorarse se ha estancado, ello debido a dos grandes problemas que enfrenta la competitividad del país que son la poca eficiencia en los negocios, y la falta de infraestructura de calidad.

Según la WEF en su Informe de Competitividad de Viajes y Turismo (2017), Perú mejoró siete posiciones del puesto 58 al 51 teniendo como fortalezas los recursos naturales y culturales, además muestra una buena posición en apertura internacional, infraestructura de servicios turísticos, recursos humanos y mercado de trabajo y priorización de viajes y turismo. Entre las debilidades se tienen a las siguientes: precios competitivos, infraestructura portuaria y terrestre, seguridad, salud e higiene, entorno de negocios, infraestructura para el transporte aéreo (principal debilidad de la región Junín, cuyo aeropuerto cuenta con serias deficiencias) y sostenibilidad ambiental.

La competitividad implica fundamentalmente productividad, el análisis competitivo del sector turismo en Junín comprende factores para alcanzar la situación futura esperada, para tal efecto se identificarán los elementos que otorgan ventaja competitiva, luego la

identificación y análisis de conformar clústeres que permitan ser más sostenibles creando sinergias. Y finalmente se identifican los aspectos estratégicos de los potenciales clústeres.

9.1 Análisis Competitivo del Sector Turismo de la Región Junín

Como se ha explicado en los textos precedentes, el sector Turismo en la región Junín, está dada por su diversidad cultural, histórica y recursos naturales, además está ubicado estratégicamente en el centro del país con un clima variado, con sierra-selva y esta ubicación sirve como referencia para poder observar su escenario competitivo.

El Centro de Negocios de la Pontificia universidad Católica del Perú - CENTRUM, presenta el índice de competitividad regional del Perú (ICRP)-desarrollada bajo la metodología del IMD, que sirve como herramienta en el análisis de la competitividad regional, permitiendo comparar cuantitativamente a las regiones del Perú. Este análisis brinda a través de 90 variables clasificados en 25 factores y en cinco pilares: economía, empresa, gobierno, infraestructura y personas; indicadores que miden la competitividad regional.

Referente a la infraestructura, el ICRP ubica a nivel nacional a la región Junín en el puesto 16, significando para el sector turismo aún una debilidad y gran desventaja frente a las demás regiones. En la Tabla 68 se observa que Ica, La Libertad; principales competidores están en una posición mejor que la región Junín en cuanto respecta a infraestructura, ante ello se requiere mayor participación e inversión de los organismos gubernamentales y empresas privadas para mejorar el índice de competitividad. Asimismo el ICRP establece como prioridad y de relevancia al sector turismo con eje de crecimiento para la economía nacional.

9.2 Identificación de las Ventajas Competitivas del Sector Turismo de la Región Junín

El sector turismo en la región Junín todavía no ha sabido desarrollar ventajas competitivas limitándose únicamente a aprovechar su clima variado, reservas naturales, en otras palabras solo ventajas comparativas. El crecimiento del turismo en la región, aún es lento para crear y sostener un desempeño superior, si actualmente Junín se encuentra ubicado

en los primeros destinos de turismo interno, es gracias a su ubicación geográfica, recursos, naturales, cercanía a la capital. Si se capitaliza las ventajas comparativas frente al resto de regiones con estrategias de diferenciación, liderazgo en costos, servicios de calidad, nuevos destinos naturales y otras estrategias de marketing, se logrará el objetivo deseado compitiendo en mejores condiciones que otros departamentos que actualmente tienen la preferencia de los clientes, para ello es necesario fortalecer las cadenas de valor con la finalidad que los servicios tengan un valor agregado.

Tabla 68

Índice de Competitividad Regional - Pilar Infraestructura

Región	Rank	2016
Lima Metropolitana	1	61.03
Callao	2	48.04
Arequipa	3	35.94
Ica	4	31.49
Moquegua	5	28.3
Cusco	6	24.59
Lambayeque	7	24.55
Lima Provincias	8	23.62
Madre de Dios	9	22.88
Tacna	10	22.13
La Libertad	11	21.19
Tumbes	12	20.85
Piura	13	19.3
Ancash	14	19.17
Puno	15	17.27
Junín	16	15.65
Cajamarca	17	14.65
San Martín	18	13.98
Ucayali	19	12.74
Ayacucho	20	12.67
Loreto	21	10.36
Amazonas	22	9.01
Apurímac	23	8.37
Huancavelica	24	7.75
Pasco	25	7.59
Huánuco	26	7.1

Nota. Tomado de "Índice de Competitividad regional en el Perú 2016," por CENTRUM Católica (<http://www.icrp.pe/?K=7>).

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

Junín

Conforme a lo señalado por D' Alessio (2015), un conjunto de organizaciones son las que componen un clúster y necesariamente no todas son de la misma industria, sino de industrias relacionadas entre sí. El turismo en Junín es una actividad que está en crecimiento pero no se cuenta con un presupuesto económico adecuado, hay limitada capacidad en infraestructura, servicios deficientes entre otros. Para seguir creciendo requiere la formación de clústeres por razones estratégicas y operativas que son:

- Generación de sinergias
- Ahorro de tiempo en obtener ventajas competitivas
- Mayor acceso a la financiación
- Mejoramiento y modernización de infraestructura
- Aprendizaje de cooperación
- Adecua las capacidades de precios

La región Junín, la sierra y la selva posee distintos destinos turísticos, desde edificaciones coloniales, destinos naturales, variedad gastronómica, deportes de aventura y fiestas costumbristas, pero para su fortalecimiento los organismos gubernamentales y empresas privadas crear e innovar condiciones y nuevos servicios diferenciados. La conformación de clúster debe estar compuesto por: (a) Gobierno Regional; (b) DIRCETUR; (c) Provías; (d) Ferrovías Andina; (e) Ministerio de Transportes y Comunicaciones; (f) Agencias Turísticas; (g) Policía y Serenazgo; (h) Empresas de Transporte Terrestre y Aérea; (i) Hoteles; (j) Restaurantes; y (k) administración de parques de reserva naturales. Todos ellos tienen una participación directa en la calidad del servicio que se brinda al turista para que su presencia en la región sea acogedora y tengas deseos de retornar creando un efecto multiplicador.

9.4 Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres en la Región

Junín

Como se ha descrito la conformación de clústeres incrementa el sentido de cooperación entre las organizaciones pero esto no se forma de la noche a la mañana, se debe crear lazos comerciales y no comerciales con empresas o negocios cercanos, y obtener beneficios conjuntos donde todos ganen. El gobierno central y regional pese a no ser creadores de clústeres, pueden brindar las facilidades para la creación, otorgando rapidez en los trámites, apoyo con infraestructura entre otros. La conformación de clústeres debe estar bien articulada para evitar perjuicios a la cadena de producción, ello permitirá nuevas infraestructuras con mayor capacidad de recepción y a su vez el gasto del turista se incrementará beneficiando a todos los negocios.

9.5 Conclusiones

Con la formación de clústeres (previamente se requiere un trabajo de coordinación y cooperación de los diversos agentes públicos y privados), se espera ayuden a alcanzar en el horizonte de tiempo el año 2022, la visión deseada de ser uno de los primeros destinos de turismo interno y estar dentro de los diez primeros a nivel internacional. Claro es, la conformación de clústeres mejorará el servicio a nivel macro, mejorando la deficiencia de infraestructura que hay en la actualidad permitiendo ser una región más competente; es fundamental el trabajo planificado y cohesionado de las empresas privadas, organismos gubernamentales y los operadores turísticos, quienes conforman la cadena de valor del sector turismo en la región Junín. Si, existe un trabajo articulado entre las instituciones mencionadas, será más fácil alcanzar los objetivos de generación de empleo, incremento del PBI y duplicar la cantidad de arribos nacional más extranjeros en la región Junín.

Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones

Después de haber desarrollado un trabajo extenso, se llega a la etapa final del presente plan estratégico para el sector turismo de la región Junín, que son las conclusiones y recomendaciones que es el resultado final de todo lo investigado y analizado cuidadosamente; esto se realiza en base a lo desarrollado en los capítulos anteriores y servirá para alcanzar la visión deseada al año 2022.

10.1 Plan Estratégico Integral

En la Tabla 69, se presenta el Plan Estratégico Integral del sector turismo en Junín; la visión se localiza en la parte superior y debajo los objetivos a largo plazo, la misión al extremo izquierdo y los valores con los códigos de ética al extremo derecho. De la misma forma los intereses organizacionales y estrategias, al costado izquierdo pegado a la misión. Los principios cardinales y las políticas, al costado derecho pegado a los valores y códigos de ética. En la parte inferior se tiene a los objetivos de corto plazo flanqueado por el tablero de control y las perspectivas.

10.2 Conclusiones Finales

Al finalizar el siguiente plan estratégico de turismo para la región Junín, se llega a las siguientes conclusiones:

1. La región Junín cuenta con los recursos necesarios para poder alcanzar la visión al año 2022; sus recursos naturales, su variada geografía, ubicación estratégica, gastronomía, cercanía con Lima, nutrido calendario de actividades folklóricas, costumbres y tradiciones, que se dan en gran parte del año en la sierra y selva, lo convierten en una potencial región para el desarrollo del turismo nacional e internacional.
2. Las oportunidades favorables para el turismo de la región Junín, como el marco legal que lo declara como actividad prioritaria, políticas de fines de semana largo;

ha incrementado enormemente la cantidad de visitantes en temporadas altas y no ha existido los recursos para atender la demanda, lo que demuestra la falta de planificación y coordinación de los Operadores Turísticos y DIRCETUR.

3. Se debe aprovechar las ventajas competitivas de la región Junín, como los recursos naturales protegidos y reconocidos por el Estado, el parque nacional de Otishi; bosque de protección de Pui Pui, santuarios en Pampa Hermosa y Chacamarca, área de conservación del nevado de Huaytapallana, y las reservas Nor Yauyos, Ashaninka y Machiguenga, los cuatro primeros en la actualidad no reciben un flujo de turistas continuo por falta de difusión y promoción, a ello hay que mencionar que no existen todavía demasiada infraestructura en esos lugares como restaurantes, hoteles y accesos. Con una mejor promoción e involucramiento del sector privados, anualmente se puede captar miles de turistas nacionales y extranjeros.
4. El turismo representa una opción para dinamizar la economía regional en esos tiempos de recesión económica, generando miles de puestos de trabajo directo e indirecto, en las distintas actividades como los negocios hoteleros, restaurantes, agencias de turismo, transportistas, artesanos, industria cultural-recreativa y todas las que de alguna forma participan y se relaciona con este sector.
5. Existen grandes limitaciones como la falta de infraestructura acorde a las exigencias del turismo actual, se tiene una Carretera Central congestionada y que colapsa en temporadas de altos arribos, hay carencia de hoteles de cuatro o cinco estrellas, inadecuados servicios de comunicación móvil e internet en las zonas rurales y la falta de un aeropuerto moderno.
6. Otros factores internos que limitan el desarrollo del turismo en la región Junín, es la falta de gestión empresarial, los conflictos sociales, la carencia de generación de

nuevos productos turísticos y la baja conciencia turística de la sociedad civil; estamos convencidos que con la puesta en marcha del Plan Estratégico del Sector Turismo, se puede revertir estos factores que limitan un crecimiento mayor.

7. Para la implementación de las estrategias, juega un rol muy importante el uso de la tecnología moderna actual, como los medios de comunicación e información virtual, las redes sociales y los aplicativos móviles. Las empresas privadas de transporte aéreo-terrestre, el gobierno regional a través de la DIRCETUR y los distintos operadores turísticos aún no están haciendo el uso debido de esta nueva corriente tecnología.

10.3 Recomendaciones Finales

El presente plan estratégico se entregará al Gobernador Regional de Junín y al director de la Dirección Regional de Comercio Exterior y Turismo (DIRCETUR), para su implementación con las siguientes recomendaciones, en base a las conclusiones arribadas:

1. La dirección de la DIRCETUR en coordinación con los funcionarios de los municipios distritales, provinciales, MINCETUR y SERNANP, deben ampliar el inventario general de todos los recursos turísticos, como paisajes, restos arqueológicos, lugares para la práctica de deportes de aventura, culturas que aún conservan su identidad ancestral. Y difundirlo a todo el mundo aprovechando los medios de comunicación existentes.
2. La dirección de la DIRCETUR deberá asumir la creación de un centro de innovación turística en coordinación con Instituciones Educativas y los Operadores Turísticos; cuya finalidad sea ofrecer nuevos productos y servicios turísticos orientados a la naturaleza, deportes de aventura, el turismo vivencial en sierra y selva.
3. La DIRCETUR debe realizar alianzas estratégicas con los propietarios y gerentes

- de las Empresas Privadas, tales como: empresarios hoteleros, empresas mineras, industrias energéticas, plantas cementeras entre otras, para contribuir en el mejoramiento de la infraestructura turística. Estas alianzas permitirían una integración social colectiva del empresario privado con la comunidad vinculada
4. El Gobierno Regional Junín y el Gobierno Central, deben dar absoluto apoyo al desarrollo del medio de transporte aéreo, mejorando la infraestructura actual, e invitando a líneas de bajo costo para que ingresen a la región centro; esto es posible con la participación de las empresas aéreas quienes pueden realizar mejoras a través de concesiones.
 5. La dirección de la DIRCETUR debe gestionar la creación de una Cuenta Satélite de Turismo para la Región Junín, basados en la metodología de la Organización Mundial de Turismo lo que permitirá analizar impactos del turismo al PBI, al empleo y al desarrollo, el cual ayudara a realizar un adecuado seguimiento al plan estratégico propuesto.
 6. Los Municipios Distritales deben tener un área de turismo y que trabajará directamente con la DIRCETUR para fomentar el flujo de turistas a los distritos y sus anexo; la gran mayoría de estos, tienen la ventaja de poseer áreas libres reservados para la agricultura, crianza de animales y reservas paisajísticas; con una mayor planificación y coordinación entre DIRCETUR agregarán una actividad que genere valor al captar mayores ingresos económicos.
 7. Como recomendación final, se invoca al Gobernador Regional de Junín y al Director de la DIRCETUR, poner en marcha este Plan Estratégico del Sector Turismo en la Región Junín. Este trabajo logrará poner a la región Junín como uno de los primeros destinos turísticos nacionales y ubicarse entre los 10 primeros a nivel internacional, generando con ello fuentes de empleo, en estos tiempos donde

no se observa nuevas inversiones en minería y energía que fueron durante muchos años el motor de la economía regional.

10.4 Futuro del Sector

El turismo en la región Junín es el que ocupa uno de los primeros puestos de arribos de turistas internos y se encuentra entre las diez regiones de arribos de turistas internacionales, viene contribuyendo a la generación de más de veinte mil empleos y su aporte al PBI es superior a 3.26% (2022), para llegar a ello ha tenido que desarrollar esta actividad, que no tenía la debida importancia y por ello contaba con limitaciones, el no contar con infraestructura representó una oportunidad para nuevos negocios considerando que es un sector con mucho crecimiento en los últimos años, hay un incremento de la población que disfruta haciendo turismo; los ingresos y estilos de vida han mejorado.

En estos años el turismo de la región Junín con la implementación de los planes estratégicos adecuados viene aportando una vitrina de inversión para otros proyectos mejorando el crecimiento económico sostenible de la región. Contando para ello con un actualizado inventario turístico, habiéndole asignado un adecuado presupuesto por parte de las autoridades, habiendo creado el centro de innovación turística que permite contar con nuevos y variados productos turísticos enfocados a la naturaleza, la aventura y lo vivencial. Desarrollando la marca Junín Turística, reconocida por ofrecer festividades tradicionales en la sierra y por su gran variado atractivo de deportes de aventura en toda la selva, que viene atrayendo a gran cantidad de turistas internacionales. Siendo su lema de la región Junín la tierra de la alegría por mostrar a todo el mundo que es una región laboriosa y festiva que equilibra el esfuerzo para el trabajo y el gozo para todas las festividades de la región. Se ha permitido la mejora de la infraestructura turística con un hotel de cuatro estrellas en alianza con el sector privado y el mejoramiento del sistema aeroportuario, facilitando el desarrollo de distintas actividades. Y finalmente, siendo el Plan Estratégico monitoreado frecuentemente

con una adecuada metodología, como es la cuenta satélite regional de Junín, que viene haciendo cumplir los objetivos a corto y a largo plazo, permitiendo hacer las correcciones cuando sean necesarias.



Referencias

- Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercado [APEIM]. (2016). *Niveles socioeconómicos*. Recuperado de <http://www.apeim.com.pe/wp-content/themes/apeim/docs/nse/APEIM-NSE-2016.pdf>
- Banco Central de Reserva del Perú [BCRP]. (2017a). *Reporte de Inflación marzo del 2017 Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2017-2018*. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2017/marzo/reporte-de-inflacion-marzo-2017.pdf>
- Banco Central de Reserva del Perú [BCRP]. (2017b). *Junín: Principales atractivos turísticos*. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Sucursales/Huancayo/Junin-Atractivos.pdf>
- Cámara de Comercio Huancayo (2015). *Indicadores de empleo, informalidad laboral y empresarial de la región Junín 2011-2015*. Recuperado de <https://www.camarahuancayo.org.pe/pdf/INDICADORES-LABORALES-ECONOMICOS-CCH-21017.pdf>
- Casi 60% de peruanos sufre de estrés (2016). *La República*. Recuperado de <http://larepublica.pe/impresadomingo/788231-casi-60-de-peruanos-sufre-de-estres>.
- Centro de Negocios de la Pontificia Universidad Católica del Perú - International Institute For Management Development (2017). *Ranking de Competitividad Mundial*. Recuperado de <https://www.yumpu.com/es/document/view/58648284/resultados-imd-2017>
- Centro de Negocios de la Pontificia Universidad Católica del Perú [CENTRUM]. (2016). *Índice de Competitividad Regional del Perú*. Recuperado de <http://www.icrp.pe/?K=7>
- Centro Nacional de Planeamiento Estratégico [CEPLAN]. (2011). *Plan bicentenario Perú rumbo al 2021*. Recuperado de https://www.mef.gob.pe/contenidos/acerc_mins/doc_gestion/PlanBicentenarioversionfinal.pdf

Chacaltana, J. (2002). *Restricciones a la generación de empleo en el sector turístico*.

Recuperado de <http://old.cies.org.pe/files/documents/DyP/DyP-11/juan-chacaltana/parte-uno.pdf>

Constitución Política del Perú. Artículo 43 de la carta magna (1993).

Comisión de Promoción del Perú [PROMPERU]. (2015). *Perfil del vacacionista nacional 2015. Turismo en cifras*. Recuperado de

http://www.promperu.gob.pe/TurismoIN/Uploads/temp/Uploads_perfiles_vacac_nac_1035_PERFIL%20NACIONAL%20SPREAD.pdf

Comisión de Promoción del Perú [PROMPERU]. (2015). *Perfil del turista extranjero 2015. Turismo en cifras*. Recuperado de

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

Comisión de Promoción del Perú [PROMPERÚ]. (2016). *Conociendo al turista que visitó Junín durante el año 2016*. Recuperado de

<http://www.promperu.gob.pe/TurismoIN/Sitio/ConociendoAlTuristaQueVisita?region=Jun%C3%ADn>

D'Alessio, F. (2015). *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia*. México D.F., México: Pearson

D'Alessio (2016). *La Evaluación Interna. En Pearson Educación de Perú* (3ra ed., 2015) (Eds.), *El Proceso Estratégico: Un enfoque de gerencia* (pp. 162-166). Lima Perú.

Decreto Legislativo N° 1012-2008 que aprueba la Ley Marco de Asociaciones Público – Privadas para la generación de empleo productivo y dicta normas para la agilización de los procesos de promoción de la Inversión Privada (2008). Recuperado de

https://www.mef.gob.pe/contenidos/inv_publica/docs/normas

</normasv/privada/2014/DL-1012-actualizado-al-02-03-2014j.pdf>

Decreto Supremo 054-2011- PCM. Decreto Supremo que aprueba el Plan Bicentenario: el Perú hacia el 2021(2011).

Decreto Supremo N° 161-2012-EF (2012). Reglamento de la Ley del Impuesto General a las Ventas e Impuesto Selectivo al Consumo

Decreto Legislativo N° 1012. Ley marco de asociaciones público-privadas para la generación de empleo productivo y promoción de la inversión privada (2008).

Dirección Regional de Comercio Exterior y Turismo [DIRCETUR]. (2017) Plan Estratégico Regional de turismo de Junín 2016-2021. Recuperado de http://turismo.junin.gob.pe/wp-content/uploads/2017/01/PERTUR.JUNIN_.2016.2021.pdf

Dirección Regional de Comercio Exterior y Turismo [DIRCETUR]. (2017) Flujo turístico de fiestas patrias 2017. Informe del director regional de Junín Michael Antigniani Dorsi al Gobernador regional de Junín 15.08.2017

Dirección Regional de Comercio Exterior y Turismo [DIRCETUR]. (s.f.) Dirección Regional de Comercio Exterior y Turismo de Junín. Organigrama Institucional. Recuperado de <http://turismo.junin.gob.pe/organigrama-institucional/>

Dirección Regional de Comercio Exterior y Turismo [DIRCETUR]. (2017). Junín sierra y selva lo tiene todo: Publicado en fiestas patrias 2017. Huancayo Perú.

Ferreyros, E. (2017, 07 de mayo). Turismo genera 1.3 millones de trabajos y aporta 3.9% del PBI. *Diario Perú21*. Recuperado de <https://peru21.pe/economia/turismo-genera-1-3-millones-trabajos-aporta-3-9-pbi-75397>

Grünewald, L. (2012). Municipio, Turismo & Seguridad. Recuperado de http://www.oas.org/en/sedi/pub/turismo_seguridad_s.pdf

- Gutiérrez, S. & Rubio, M. (2009). *El factor humano en los sistemas de gestión de calidad de servicio: un cambio de cultura en las empresas turísticas*. Cuadernos de Turismo, nº 23, (2009); pp. 129-147. Universidad de Murcia. ISSN: 1139-7861. Recuperado de <https://digitum.um.es/jspui/bitstream/10201/15447/1/67541.pdf>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2014). *Indicadores en educación*. <https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/expenditure-of-education-sector/>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2016). *Indicadores del sector turismo*. Recuperado de <https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/tourism1/>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2015). *Población en edad de trabajar, según ámbito geográfico, 2004-2015*. Recuperado de <https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/ocupacion-y-vivienda/>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2017). *Indicadores económicos*. Recuperado de <https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/economia/>
- Junín: la vulnerabilidad de la región se halla en huaicos e inundaciones. (2017). *Diario Correo*. Recuperado de <http://diariocorreo.pe/edicion/huancayo/junin-la-vulnerabilidad-de-la-region-se-halla-en-los-huaicos-e-inundaciones-739675/>
- Kamethza (s.f.) Plan de marketing de la agencia de viajes y turismo Kamethza Tours S.A.C. Recuperado de <https://es.scribd.com/document/179208295/Plan-de-Marketing>
- La región Junín registra ocho conflictos sociales. (2017). *Diario Correo*. Recuperado de <https://diariocorreo.pe/edicion/huancayo/la-region-junin-registra-8-conflictos-sociales-762295/>
- Ley general del Ambiente 28611-2005 (2005). Recuperado de http://www.ana.gob.pe/sites/default/files/normatividad/files/ley_n-28611.pdf
- Ley general del turismo 29408-2009. (2009). Recuperado de <http://extwprlegs1.fao.org/docs/pdf/per89826.pdf>

- Maeso, J.V., Nebro, J.J., Sylvestre, M.E. (2008). *Parámetros de Evaluación de las Infraestructuras para la Calidad de Servicio en la Empresa Hotelera*. Universidad de Málaga. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/565246.pdf>
- Marsano, J. (2017) *Una Metodología Para La Elaboración de las Cuentas Satélites del Turismo en el Perú* (Tesis de maestría). Recuperado de http://www.repositorioacademico.usmp.edu.pe/bitstream/usmp/2697/1/MARSANO_DJ.pdf
- Melgar, P. (2016). *Alemania dona para la protección de la selva 45 millones de euros*. Recuperado de <https://observatoriosocioeclesial.pe/peru-2017-los-problemas-ambientales-que-deben-resolverse-con-urgencia/>
- Mena, M. (2013). *Innovación en la Promoción Turística en Medios y Redes Sociales*. Escuela de Organización Industrial (EOI). Recuperado de <https://www.eoi.es/blogs/embatur/files/2013/09/Redes-Sociales-y-Turismo-comentario-critico1.pdf>
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo del Perú [MINCETUR]. (2016). *Reportes estadísticos de turismo*. Recuperado de <https://www.mincetur.gob.pe/turismo/reportes-estadisticos-de-turismo/>
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo del Perú [MINCETUR]. (2011). *Plan Nacional de Calidad Turística CALTUR*. Recuperado de https://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/turismo/CALTUR/pdfs_documentos_Caltur/Plan_CALTUR_actualizado.pdf
- Ministerio de Economía y Finanzas [MEF]. (2017). *MEF Amigable: Presupuesto de la república general para la región Junín*. Recuperado de <https://www.mef.gob.pe/es/seguimiento-de-la-ejecucion-presupuestal-consulta-amigable>

- Ministerio de Economía y Finanzas [MEF]. (2017). *Seguimiento de la Ejecución Presupuestal - Consulta amigable*. Recuperado de <https://www.mef.gob.pe/es/seguimiento-de-la-ejecucion-presupuestal-consulta-amigable>
- Ministerio de Energía y Minas [MINEM]. (2015). *Proyectos de generación*. Recuperado de <http://www.osinergmin.gob.pe/empresas/electricidad/proyectos/generacion#>
- Observatorio Turístico del Perú (2016). Evolución del PBI del sector turismo en el Perú.
- Ordenanza Regional N° 234-GRJ/CR. (2016) Recuperado de <http://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/ordenanza-regional-que-aprueba-el-plan-estrategico-regional-ordenanza-no-234-grjcr-1379847-1/>
- Organización de Estados Iberoamericanos [OEI]. (2006). *La Cultura y el Turismo como medios de Desarrollo Socioeconómico. Seminario Iberoamericano de Cultura, Turismo y Desarrollo*. Recuperado de <http://www.oei.es/historico/cultura/culturamhmejia.htm>
- Plan Estratégico Regional de Turismo Junín [PERTUR]. (2016). *Presupuesto para la región Junín*.
- Sector turismo del Perú (2016). *Evolución del PBI en los últimos años*. Recuperado de <http://www.observatorioturisticodelperu.com/mapas/pbisturi.pdf>
- Servicio Nacional de Áreas Naturales Protegidas por el Estado [SERNANP]. (s.f.). *Áreas protegidas de Junín: Servicio Nacional de Áreas Naturales Protegidas por el Estado*
Recuperado de <http://www.sernanp.gob.pe/junin1>
- Turismo Junin.com (s.f.) *Gastronomía*. Recuperado de <http://turismojuninperu.com/gastronomia>
- World Economic Forum [WEF]. (2017). *Informe de Competitividad de Viajes y Turismo*.
Recuperado de <http://www.cdi.org.pe/InformeGlobaldeViajesyTurismo/index.html>
- World Travel Tourism Council (s.f.) *Análisis del impacto económico*. Recuperado de <https://sp.wttc.org/research/economic-research/economic-impact-analysis/>

Apéndice A: Entrevista a Elsa Marleni Hidalgo Olivera de la Dirección Regional de Comercio Exterior y Turismo – DIRCETUR Junín

Nombre del entrevistado : Elsa Marleni Hidalgo Olivera
Cargo : Jefa de planeamiento de DIRCETUR
Organización : DIRCETUR
Fecha : 14 de Julio

1. *¿Cómo considera usted el sector turismo de la región Junín?*

Este sector está visto por intereses tanto de los agentes públicos y privados. Los agentes públicos dado principalmente por organismos como MINCETUR, Gobierno Regional (liderado por el gobernador), DIRCETUR, PROMPERU y por la parte se tiene a los privados que hacen su participación a través de los diversos servicios turístico que ofrecen y son: hoteles, hospedajes, transporte, restaurantes, agencias de viajes, etc.

2. *¿Ha participado usted alguna vez en la elaboración de un Plan Estratégico de Turismo de la Región Junín?*

Si, la participación fue a través de la organización de talleres para los diversos agentes turísticos prestadores del servicio ya que la conducción fue dada por el MINCETUR.

3. *¿Junín, cuenta con las actividades de turismo para todo el año?*

Sí, en Junín se están estableciendo fechas no solo de temporadas altas como semana santa o fiestas patrias, sino además se tiene como objetivo incrementar la llegada de los turistas internos y para ello se están trabajando en seis (6) temporadas que se darán en diferentes meses del año y estas son:

- Semana Santa (promoción turística).
- Semana Turística en Selva Central (junio).
- La batalla de Marcavalle y Pucara (Julio).

- Fiestas Patrias (temporada más alta y donde se tienen más arribos nacionales).
- Día Mundial del Turismo (27 de Setiembre)
- Semana Turística Valle del Mantaro (noviembre).

4. *¿Cuáles son las dificultades que el sector turismo en la Región Junín atraviesa para que su desarrollo no se dé como si se dan en otras regiones?*

Se cuenta con una gran debilidad con respecto a la asignación presupuestal para el sector, debido a que través de los Planes de Desarrollo Concertado (PDC), a este sector asignan presupuesto mínimo a diferencias de otros sectores. Otras debilidades son que no existen señalizaciones (dentro de la ruta), los servicios turísticos que se ofrece a los turistas son de baja calidad, además se cuenta con una infraestructura turística limitada.

5. *¿Considera usted que el sector turismo de la región Junín cuenta con potenciales para lograr su crecimiento dentro del sector?*

Por supuesto que sí, actualmente Junín se encuentra en el quinto lugar (5to) del turismo interno, lo que demuestra que el turismo se encuentra en la etapa de crecimiento y que para que ello se logre exitosamente se necesita el involucramiento y participación de los agentes públicos y privados. Cabe señalar también que Junín está ubicado en la parte céntrica del país, quien cuenta con Sierra, Selva y Alto Andino, lo que hace atractivo desarrollar este sector, además cuenta con ventajas comparativas por sus recursos que gestionadas correctamente podría ayudar a mejorar las condiciones de vida de aquellas personas que ven al turismo como una actividad generadora de oportunidades de crecimiento.

Apéndice B: Entrevista a la gerente de la Agencia de Viajes y Turismo Travesías

Tours.Com

Nombre del entrevistado : Elva Pariona Capcha
 Cargo : Gerente General
 Organización : Agencia de Viaje y Turismo
 Fecha : 07 julio 2017

1. *¿Usted como representante de su agencia, ha participado en las diversas actividades que realiza DIRCETUR, Gobierno Regional en la Región Junín para promover el turismo?*

No, la razón por el que no participamos es porque no se escuchan, ni menos atienden nuestros pedidos o requerimientos, por ello dejamos de asistir a estas actividades o eventos que realiza la organizaciones públicas.

2. *¿La agencia de Viajes y Turismo es un negocio el cual constituye su principal fuente de ingresos?*

No, pero aprovecho la actividad para desarrollar otras actividades en paralelo que son complementarias y que me generen ingresos durante todo el año, ya que aquí en Huancayo la demanda de nuestros servicios se dan principalmente en dos(2) fechas que son Semana Santa y Fiestas Patrias fechas en la que se aprovechan para ofrecer nuestros paquetes turísticos

3. *¿Qué tipos de turistas recibe su agencia de viajes?*

Los clientes están constituidos principalmente por turistas nacionales, los que provienen de las ciudades como Lima, Ica, Huánuco y de mismo Huancayo y alrededores, la visita de turistas internacionales es mínima.

4. *¿Recibe por parte de los clientes quejas o insatisfacciones del precio de los paquetes turísticos que ofrecen?*

No, porque nuestros precios van de acorde al servicio turístico que brindamos, creo al menos que si las personas vienen a Junín es por la accesibilidad de productos y servicios a precios bajos.

5. ***¿Para la prestación de los servicios turísticos que brinda su agencia capacitan a su personal?***

La agencia cuenta con un personal estable para todo el año, y en las temporadas altas que son Semana Santa y Fiestas Patrias, se contrata estudiantes universitarios para la venta de los paquetes turísticos, quienes antes de ejercer la actividad son capacitados.

6. ***¿Considera que es necesario el uso de la tecnología para controlar sus actividades así como el uso de GPS?***

Sí, consideramos que es importante la tecnología pero implementarla a través programas de seguimientos como GPS, resultan muchas veces caros y nuestros presupuestos no se ajustan a este requerimiento, lo que si tenemos organizados sistemáticamente son nuestros paquetes turísticos con el cual ofrecemos al turista varias alternativas de recreación.

7. ***¿Su empresa lleva un control adecuado del manejo de residuos sólidos?***

Claro, nosotros reutilizamos los papeles somos conscientes del cuidado del medio ambiente e incluso antes de salir con el grupo de turistas hablamos de la importancia de cuidar y preservar los recursos naturales, históricos y otros.

Apéndice C: Entrevista a Propietario Textil Tahuantinsuyo Distrito Hualhuas

Nombre del entrevistado : Faustino Maldonado Maldonado

Cargo : Gerente General

Organización : Tahuantinsuyo Hualhuas

RUC : 10199372527

Fecha : 12 de agosto del 2017

1. ¿Cuenta con una visión-misión su empresa?

Si, nuestra visión es para el 2,020 posicionarnos como una empresa textil exitosa, socialmente responsable y reconocida a nivel nacional e internacional. Nuestra misión vendemos productos confeccionados con fibras naturales de alpaca, ovino, con buenos acabos y diseños exclusivos de calidad.

2. ¿Quiénes son sus principales clientes?

Vendemos a turistas nacionales e internacionales, también participamos en ferias artesanales en la ciudad de Lima y vendemos a nivel internacional a EE.UU y Canadá a través del canal de ventas novica.com.

3. ¿En los últimos años como ha ido evolucionado su negocio?

Ha tenido mayor demanda la exportación de productos textiles, también mi negocio se ha incrementado porque hay más afluencia de turistas.

4. ¿De qué lugar provienen los turistas o sus principales compradores?

Mayormente de Lima, vienen en familia y pareja, también hay turistas de procedencia norteamericana, colombianos, brasileños.

5. ¿Cuáles son las temporadas de mayor afluencia de visitantes?

En semana santa y fiestas patrias, también se incrementa la venta en el mes de diciembre y día de la madre

6. *¿En qué porcentaje considera seguirá creciendo su negocio en los próximos años?*

Va seguir creciendo, porque la afluencia es cada vez mayor, es por eso que mi familia también ha puesto más negocios relacionados con la textilería y artículos menores que compran los visitantes, también estamos pensando en poner un restaurante turístico

7. *¿Recibe apoyo de alguna institución del estado?*

Hemos recibido ayuda en promocionar nuestra artesanía por parte de DIRCETUR

8. *¿Cuánto es el número de afluencia mínima y máxima que tiene de visitantes a su establecimiento?*

Diariamente ingresan un promedio de 30 personas como mínimo, en épocas de alta demanda sobrepasan las 1,000 personas

9. *¿Por qué crees que hay existido una mayor demanda en los últimos años de visitantes quienes compran sus productos de artesanía?*

Entiendo que hay mayor poder adquisitivo de la población que antes, la gente quiere comprar productos artesanales, sobre todo los visitantes de Lima y el extranjero, también se toman fotos y disfrutan de nuestras costumbres, en cómo se tejen las frazadas, las chompas, mantas. Ayuda que estamos considerados como parte del circuito artesanal de las agencias de turismo quienes hacen una escala en Hualhuas antes de ir a Ingenio, La Laguna de Paca, Santa Rosa de Ocopa.

Apéndice D: Entrevista al CPC Héctor Raúl Pérez Galarza de la Dirección Regional de Comercio Exterior y Turismo – DIRCETUR Junín

Nombre del entrevistado : Héctor Raúl Pérez Galarza
 Cargo : Administrador de la DIRCETUR
 Organización : DIRCETUR
 Fecha : 13 de Agosto del 2017

1. *¿Cómo se ha venido desarrollando el sector turismo de la región Junín?*

Los principales arribos se tienen de la ciudad de Lima, y en tres fechas establecidas debido a que la actividad es temporal en semana santa, en fiestas patrias y en la semana turística de los meses de setiembre y octubre. Y el comportamiento de los arribos en los últimos años vienen teniendo una tendencia positiva cada año

2. *¿Qué es lo que se viene realizando para el incremento de arribos a la región?*

A través de la DIRCETUR se realiza diversas actividades de promoción y difusión de los lugares por visitar en las fechas de campaña turística. Y conocedores del perfil de los visitantes de la región, se organiza estas actividades en convenio con la Municipalidad Provincial de Lima, Ferrocarril Central Andino S.A.; agencias de turismo de la ciudad de Lima, elencos de danza y medios de comunicación. Las actividades se realizan a través de alianzas estratégicas, con impresos, audios y videos promocionales, conferencia de prensa, ferias y campañas de difusión.

3. *¿Junín, enfrenta dificultades para realizar la actividad turística?*

Sí, en Junín se tiene las dificultades de conciencia turística, deficiente planta turística, falta de mayor asignación de presupuesto al sector y mayor fluidez en la carretera central.

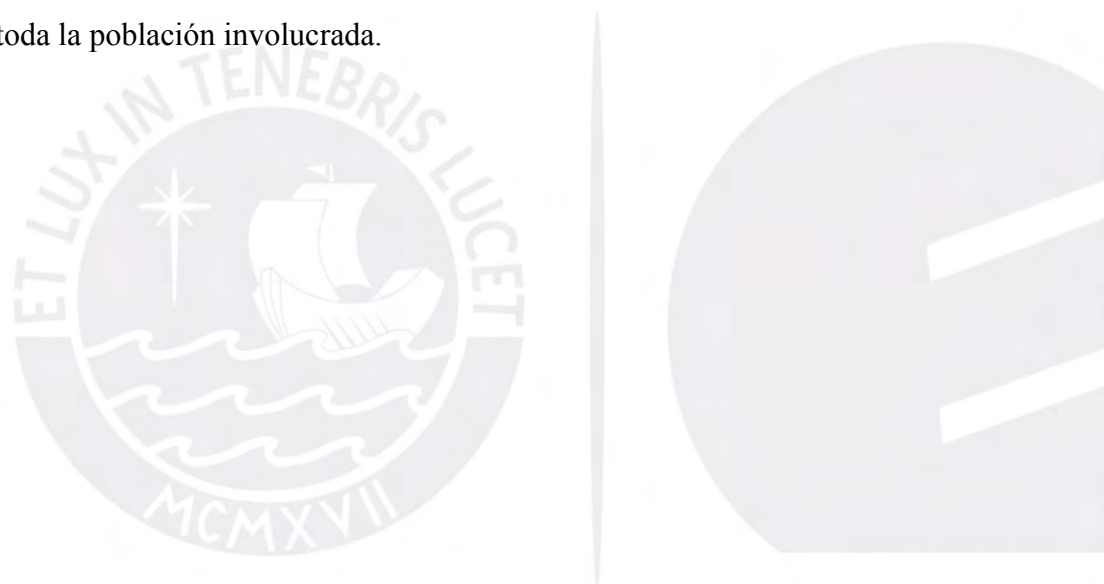
4. *¿De sus actividades que resultados vienen teniendo a favor del turismo en la región?*

Se viene contando con la aprobación de proyectos como la implementación de servicios turísticos en zona de amortiguamiento del parque nacional Otishi, se viene impulsando el

proyecto de mejoramiento de servicios turísticos públicos en la ruta Nor este de la Reserva Paisajística Nor Yauyos cochas, multidistrital de las de provincias de Huancayo, Concepción y Jauja. Así como el proyecto de la ruta Selvandina de la región Junín.

5. *¿Considera usted que el sector turismo de la región Junín cuenta con potenciales para lograr su crecimiento dentro del sector?*

Si, enfocándonos como es principalmente en los arribos de turistas internos mayormente provenientes de la ciudad de Lima, contando con estrategias como se tiene a través de alianzas estratégicas con diferentes organizaciones, la concientización de la población, capacitación a los diferentes operadores turísticos y la mejora de la planta turística, siempre teniendo en consideración la sostenibilidad de la actividad para el bienestar de toda la población involucrada.



Apéndice E: Entrevista a la Lic. Gregoria Flores Loaiza de la Dirección Regional de Comercio Exterior y Turismo – DIRCETUR Junín

Nombre del entrevistado : Gregoria Flores Loaiza
 Cargo : Directora de Turismo de la DIRCETUR
 Organización : DIRCETUR
 Fecha : 12 de Setiembre del 2017

1. *¿Qué actividades se vienen desarrollando a favor del turismo en la DIRCETUR?*

Se vienen desarrollando la puesta en valor de los diferentes destinos turísticos de la región, la capacitación técnica a los operadores de servicios ligados al turismo como son los establecimientos de hospedaje, la promoción y difusión de las diferentes actividades en la región Junín para la acogida de la mayor cantidad de turistas.

2. *¿Quiénes están encargados para la creación de nuevos productos turísticos en la región Junín?*

Son las agencias de viajes y turismo los que pueden acoger los diferentes recursos turísticos debidamente puestos en valor e inscritos en la base de datos del MINCETUR para que puedan generar nuevos productos y destinos a los que vienen ofertando, ya que existe diversos recursos turísticos que no vienen siendo aprovechados por las agencias de viajes y turismo.

3. *¿Y cómo se desenvuelven estos operadores turísticos en la región Junín?*

Son organizaciones pequeñas, familiares y micro empresariales. Las agencias de turismo de la región Junín, vienen siendo organizaciones pequeñas manejadas empíricamente. En su accionar las agencias de turismo no tienen personal capacitado, cuentan con personal improvisado muchas veces son tomados solo para cubrir los días de mayor afluencia y que no cuentan con la debida preparación, esto debido a que no existen profesionales en turismo en la región. No vienen generando nuevos productos y servicios de los que ya se

tienen establecidos. Y esperan fechas de mayor afluencia para brindar sus servicios en donde se incrementa la oferta y pugnan por reducir precios lo que hace que la calidad de sus servicios disminuya enormemente, dado que también existe un alto grado de informalidad.

4. *¿A qué tipo de turistas se viene orientando la región Junín?*

La región Junín se orienta eminentemente al turismo interno y ellos vienen en su gran mayoría de la ciudad de Lima, donde la DIRCETUR dado los estudios realizados por PROMPERU del Perfil del turística que visita Junín 2016, realiza sus actividades de comunicación y promoción, para incrementar el número de arribos en las épocas de mayor afluencia turística.

5. *¿En la DIRCETUR se realiza la labor de concientización turística?*

Si, se vienen realizando un piloto el cual se viene trabajando con el colegio María Inmaculada, quienes gracias al apoyo del anterior director de la UGEL se pudieron proporcionar quinientos libros de turismo; lamentablemente ahora han realizado el cambio de director y no sabemos si se seguirá apoyando esta actividad. Debido a que es muy insignificante esta cantidad para la población que maneja la región Junín.

**Apéndice F: Entrevista a la Lic. Mary Luz Yangali Vargas del Área de Turismo de la
Municipalidad Provincial de Huancayo – Junín**

Nombre del entrevistado : Mary Luz Yangali Vargas
Cargo : Jefa del Área de Turismo de MPH
Organización : DIRCETUR
Fecha : 11 de Octubre del 2017

1. *¿De qué está encargada el área de turismo de la municipalidad provincial de Huancayo?*

Se encarga de realizar tres importantes actividades que son (1) la promoción turística de los recursos turísticos; (2) Asesoramiento para la realización de inventarios turísticos de los recursos de los distritos de la provincia de Huancayo y (3) La sensibilización turística a la población de Huancayo.

2. *¿Qué logros viene teniendo el área de turismo de la municipalidad provincia de Huancayo.*

En lo que es promoción se ha realizado en coordinación con los diferentes distritos del Valle del Mantaro y del Canipaco en difundir a través de dípticos, afiches y demás materiales publicitarios, los atractivos de la zona y realizar actividades como mejoramiento del zoológico de Huancayo, coordinación para realización de eventos de Canotaje en el distrito de Chacapampa, en el apoyo a asesoramiento venimos trabajando con 7 distritos que ya vienen contando con sus fichas para su inventario turísticos entre ellos están los distritos de Quilcas, Chicche, Pucara, Chacapampa, Colca, Ingenio y Sicaya. Finalmente en el aspecto de sensibilización hemos realizado talleres con los colegios Mantaro, María Inmaculada de la ciudad de Huancayo, en la semana del turismo en alianza con la DIRCETUR realizamos capacitación de turismo sostenible y proceso de gestión de destinos turísticos.

3. ***¿Qué es lo que se debería de hacer para el mejoramiento del turismo en la provincia de Huancayo?***

La actividad turística, depende del grado de importancia que le da las autoridades de las diferentes municipalidades, depende mucho de la voluntad política para que pueda mejorar el sector.

4. ***¿Cómo viene evaluando los resultados de su gestión en la actualidad?***

Venimos trabajando tres personas con un presupuesto anual de cuarenta y cinco mil nuevos soles y estamos avanzando, ya que se vienen cumpliendo las diferentes actividades que hemos programado gracias a algunos alcaldes distritales que vienen dándole la importancia a esta actividad por lo que estamos con optimismo para seguir realizando más actividades.

5. ***¿Qué es lo que se espera que el turismo brinde a la provincia de Huancayo?***

Deseamos que los turistas que visiten los diferentes distritos de la provincia de Huancayo y puedan degustar los diferentes potajes que se prepara en el valle del Mantaro y que los comerciantes se encuentren preparados para poder atender adecuadamente a los visitantes con la adecuada calidad que se merecen. Esta actividad genera ingresos directos para la población de las comunidades que les reciben y por ende es una actividad que trae el desarrollo de las localidades.

Apéndice G: Encuesta a Empleados de Hoteles

Ítem	Tipo	Descripción	Nunca	Casi Nunca	A Veces	Frecuente	Permanente
1		Ha participado del plan de turismo de la región Junín		X			
2	Organización	Se puede vivir del turismo			X		
3		Cuenta con una visión, misión que aporte al turismo				X	
4		Cuenta con apoyo de autoridades de la región en su actividad	X				
5		Siente que se incrementan las ventas			X		
6	Negocio	Visitan su establecimiento personas del extranjero		X			
7		Reconocen la calidad de su servicio				X	
8		Están conformes los clientes con el precio de su servicio				X	
9		Invierte en publicidad			X		
10	Personal	Cuantos personales trabajan (poner al final)					3
11		Programa capacitación a su personal			X		
12		Cuanto es su ingreso al mes (poner al final)	S/ 1500 (3)	S/ 2000 (1)	S/ 1200 (1)		
13	Procesos	Evalúa a sus proveedores				X	
14		Controla los procesos de su negocio			X		
15		Realizan programas para mejoras del servicio		X			
16		Renueva maquinarias y equipos		X			
17	Tecnología	Lleva un registro informático de su negocio					X
18		Realizan investigación y desarrollo			X		
19		Usa su personal la tecnología en los servicios					X
20		Considera necesario el uso de tecnología					
21	Finanzas	Cuentan con financiamiento para los servicios que brindan				X	
22		Puede aumentar su capital a corto plazo			X		
23		Administran las ganancias adecuadamente				X	
24		Cuenta con política de dividendos de sus ganancias				X	
25	Seguridad	Evalúa sus conexiones eléctricas				X	
26		Realiza simulacros ante incendios, sismos				X	
27		Utiliza cámaras de vigilancia				X	
28		Cuenta con personal de vigilancia				X	
29	Medio ambiente	Lleva un control de evacuación de residuos domésticos				X	
30		Clasifica los residuos orgánicos de los inorgánicos				X	
31		Controla el uso del agua			X		
Edad							
Cargo en la empresa							
Grado instrucción							
Sexo							

Apéndice H: Encuesta a Empleados de Restaurantes

Ítem	Tipo	Descripción	Nunca	Casi Nunca	A Veces	Frecuente	Permanente
1		Ha participado del plan de turismo de la región Junín	X				
2	Organización	Se puede vivir del turismo			X		
3		Cuenta con una visión, misión que aporte al turismo		X			
4		Cuenta con apoyo de autoridades de la región en su actividad			X		
5		Siente que se incrementan las ventas		X			
6		Visitan su establecimiento personas del extranjero	X				
7	Negocio	Reconocen la calidad de su servicio			X		
8		Están conformes los clientes con el precio de su servicio			X		
9		Invierte en publicidad				X	
10		Cuantos personales trabajan (poner al final)					5
11	Personal	Cuenta con un plan de capacitación a su personal				X	
12		Cuanto es su ingreso al mes (poner al final)	S/ 1800 (3)	S/ 1500 (1)	S/ 1500 (1)		
13		Evalúa a sus proveedores			X		
14	Procesos	Realizan programas para mejoras del servicio				X	
15		Renueva maquinarias y equipos			X		
16		Evalúan la tecnología que cuentan		X			
17	Tecnología	Usa su personal la tecnología en los servicios			X		
18		Considera necesario el uso de tecnología					X
19		Cuentan con financiamiento para los servicios que brindan			X		
20	Finanzas	Puede aumentar su capital a corto plazo		X			
21		Administran las ganancias adecuadamente			X		
22		Evalúa sus conexiones eléctricas y de gas			X		
23	Seguridad	Realiza simulacros ante incendios, sismos				X	
24		Utiliza cámaras de vigilancia				X	
25		Cuenta con personal de vigilancia			X		
26		Lleva un control de evacuación de residuos domésticos			X		
27	Medio ambiente	Clasifica los residuos orgánicos de los inorgánicos			X		
28		Controla el uso del agua			X		

Edad

Cargo en la empresa

Grado instrucción

Sexo

Apéndice I: Encuesta a Empleados de Agencias de Turismo

Ítem	Tipo	Descripción	Nunca	Casi Nunca	A Veces	Frecuente	Permanente
1		Ha participado del plan de turismo de la región Junín		X			
2	Organización	Se puede vivir del turismo				X	
3		Cuenta con una visión, misión que aporte al turismo			X		
4		Cuenta con apoyo de autoridades de la región en su actividad		X			
5		Siente que se incrementan las ventas			X		
6	Negocio	Visitan su agencia personas del extranjero			X		
7		Están conformes los clientes con la información que brindan			X		
8		Invierte en publicidad				X	
9		Cuanto personal tienen trabajando (poner al final)					2
10		Tiene incentivos por ventas				X	
	Personal		S/	S/	S/		
11		Cuánto son sus ingresos al mes (poner al final)	1800 (2)	2000 (2)	1600 (1)		
12		Controla los procesos de su negocio			X		
13	Procesos	Trabaja en coordinación con otras agencias			X		
14		Realizan programas para mejoras del servicio			X		
15		Evalúan la tecnología que cuentan			X		
16	Tecnología	Lleva un registro informático de su negocio			X		
17		Usa su personal la tecnología en los servicios			X		
18		Considera necesario el uso de tecnología				X	
19	Finanzas	Cuentan con financiamiento para los servicios que brindan		X			
20		Administran las ganancias adecuadamente			X		
21		Cuenta con política de dividendos de sus ganancias			X		
22		Evalúa sus conexiones eléctricas			X		
23	Seguridad	Realiza simulacros ante incendios, sismos			X		
24		Utiliza cámaras de vigilancia				X	
25		Cuenta con personal de vigilancia		X			
26	Medio ambiente	Lleva un control de evacuación de residuos domésticos			X		
27		Clasifica los residuos orgánicos de los inorgánicos			X		
28		Controla el uso del agua			X		

Edad

Cargo en la empresa

Grado instrucción

Sexo

Apéndice J: Encuesta a Taxistas

Ítem	Tipo	Descripción	Nunca	Casi Nunca	A Veces	Frecuente	Permanente
1		Ha participado del plan de turismo de la región Junín	X				
2	Organización	Se puede vivir del turismo			X		
3		Cuenta con una visión, misión que aporte al turismo			X		
4		Cuenta con apoyo de autoridades de la región en su actividad	X				
5		Siente que se incrementan las ventas			X		
6	Negocio	Hace servicios a personas del extranjero		X			
7		Reconocen la calidad de su servicio			X		
8		Están conformes los clientes con el precio de su servicio			X		
9		Invierte en publicidad		X			
10		Se capacita para ser un profesional de servicio de transporte			X		
11	Personal	Cuenta con un seguro médico	X				
12		Cuanto es su ingreso diario (poner al final)	S/ 1800 (4)	S/ 2000 (1)			
13	Procesos	Evalúa a sus proveedores (talleres-casa de repuestos-grifos)			X		
14		Realiza mantenimiento en las fechas indicadas a sus unidades				X	
15		Renueva su unidad				X	
16	Tecnología	Lleva un registro de los servicios que presta		X			
17		Considera necesario el uso de tecnología				X	
18		Cuentan con financiamiento para renovación de su unidad				X	
19	Finanzas	Puede aumentar su capital a corto plazo			X		
20		Administran las ganancias adecuadamente			X		
21		Evalúa periódicamente su unidad				X	
22	Seguridad	Revisa el vencimiento de sus seguros (soat-revisión técnica)				X	
23		Considera necesario el uso de GPS				X	
24	Medio ambiente	Utiliza dispositivos de seguridad en casos de asalto			X		
25		Lleva un control de emisión de gases		X			
26		Cuenta con un plan de almacenamiento de residuos Inorgánicos (llantas, baterías, aceites residuales, etc.)			X		

Edad

Cargo en la

empresa

Grado de

instrucción

Sexo

Apéndice K: Encuesta a Choferes de Microbús de Turistas

Ítem	Tipo	Descripción	Nunca	Casi Nunca	A Veces	Frecuente	Permanente
1		Ha participado del plan de turismo de la región Junín	X				
2	Organización	Se puede vivir del turismo			X		
3		Cuenta con una visión, misión que aporte al turismo		X			
4		Cuenta con apoyo de autoridades de la región en su actividad	X				
5		Siente que se incrementan las ventas			X		
6		Hace servicios a personas del extranjero		X			
7	Negocio	Reconocen la calidad de su servicio			X		
8		Están conformes los clientes con el precio de su servicio				X	
9		Invierte en publicidad			X		
10		Cuanto es su ingreso diario (poner al final)	S/ 1500 (1)	S/ 2000 (3)			
11	Personal	Recibe capacitaciones			X		
12		Cuenta con un seguro médico su personal			X		
13		Descansan lo suficiente			X		
14		Evalúa a sus proveedores (talleres-casa de repuestos-grifos)				X	
15	Procesos	Realiza mantenimiento en las fechas indicadas a sus unidades				X	
16		Renueva su unidad			X		
17		Lleva un registro de los servicios que presta			X		
18	Tecnología	Asigna presupuesto a la tecnología			X		
19		Considera necesario el uso de tecnología				X	
20		Cuentan con financiamiento para renovación de su unidad			X		
21	Finanzas	Puede aumentar su capital a corto plazo			X		
22		Administran las ganancias adecuadamente			X		
23		Evalúa periódicamente su unidad			XX		
24		Considera necesario el uso de GPS				X	
25	Seguridad	Revisa el vencimiento de sus seguros (soat-revisión técnica)				X	
26		Utiliza dispositivos de seguridad en casos de asalto				X	
27		Lleva un control de emisión de gases	X				
28	Medio ambiente	Cuenta con un plan de almacenamiento de residuos inorgánicos (llantas, baterías, aceites residuales, etc.)			X		
					X		
		Edad					
		Cargo en la empresa					
		Grado de instrucción					
		Sexo					

Apéndice L: Encuesta a Artesanos

Ítem	Tipo	Descripción	Nunca	Casi Nunca	A Veces	Frecuente	Permanente
1		Ha participado del plan de turismo de la región Junín		X			
2	Organización	Se puede vivir del turismo			X		
3		Cuenta con una visión, misión que aporte al turismo		X			
4		Cuenta con apoyo de autoridades de la región en su actividad		X			
5		Siente que se incrementan las ventas			X		
6		Visitan su negocio personas del extranjero			X		
7	Negocio	Reconocen la calidad de su servicio				X	
8		Están conformes los clientes con el precio de su servicio				X	
9		Invierte en publicidad			X		
10		Se capacita para ser un excelente artesano				X	
11	Personal	Cuanto es su ingreso diario (poner al final)	S/ 2000 (2)	S/ 2500 (3)			
12		Evalúa a sus proveedores			X		
13	Procesos	Realiza mantenimiento a sus máquinas			X		
14		Renueva sus máquinas			X		
15		Lleva un registro de los servicios que presta			X		
16	Tecnología	Asigna presupuesto a la tecnología			X		
17		Considera necesario el uso de tecnología				X	
18		Cuentan con financiamiento para renovación de su unidad			X		
19	Finanzas	Puede aumentar su capital a corto plazo			X		
20		Administran las ganancias adecuadamente			X		
21	Seguridad	Evalúa periódicamente sus máquinas			X		
22		Revisa las conexiones eléctricas-gas			X		
23	Medio ambiente	Clasifica los residuos orgánicos de los inorgánicos			X		
24		Cuenta con un plan de almacenamiento de residuos inorgánicos			X		

Edad

Cargo en la empresa

Grado instrucción

Sexo

Apéndice M: Encuesta a Empleados de Discotecas

Ítem	Tipo	Descripción	Nunca	Casi Nunca	A Veces	Frecuente	Permanente
1		Ha participado del plan de turismo de la región Junín	X				
2	Organización	Se puede vivir del turismo		X			
3		Cuenta con una visión, misión que aporte al turismo			X		
4		Cuenta con apoyo de autoridades de la región en su actividad	X				
5		Siente que se incrementan las ventas					
6	Negocio	Visitan su establecimiento personas del extranjero		X			
7		Reconocen la calidad de su servicio		X			
8		Están conformes los clientes con el precio de su servicio			X		
9		Invierte en publicidad				X	
10	Personal	Cuanto es su ingreso diario (poner al final)	S/ 1500 (3)	S/ 1000 (1)	S/ 1200 (1)		
11		Programa plan de incentivos a su personal				X	
12		Cuántas personas trabajan (poner al final)					6
13	Procesos	Evalúa a sus proveedores				X	
14		Controla los procesos de su negocio			X		
15		Realizan programas para mejoras del servicio				X	
16		Renueva maquinarias y equipos				X	
17	Tecnología	Evalúan la tecnología que cuentan			X		
18		Lleva un registro informático de su negocio			X		
19		Usa su personal la tecnología en los servicios			X		
20		Considera necesario el uso de tecnología				X	
21	Finanzas	Cuentan con financiamiento para los servicios que brindan			X		
22		Puede aumentar su capital a corto plazo			X		
23		Administran las ganancias adecuadamente				X	
24		Evalúa sus conexiones eléctricas y de gas			X		
25	Seguridad	Realiza simulacros ante incendios, sismos			X		
26		Utiliza cámaras de vigilancia					X
27		Cuenta con personal de vigilancia					X
28	Medio ambiente	Lleva un control de evacuación de residuos domésticos			X		
29		Clasifica los residuos orgánicos de los inorgánicos			X		
30		Controla el uso del agua			X		
Edad							
Cargo en la empresa							
Grado instrucción							
Sexo							