

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



Planeamiento Estratégico del Sector Turismo en el Perú

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE MAGÍSTER EN
ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS GLOBALES**

OTORGADO POR LA

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

PRESENTADA POR

Carmelo Segundo Ospino Castrillo

Lidia Saccatoma Tinco

María Teresa Suárez Balarezo

Asesor: Gloria María Zambrano Aranda

Surco, marzo de 2019

Agradecimientos

Expresamos nuestra gratitud y aprecio a nuestra asesora Gloria Zambrano y a todos los profesores de CENTRUM Católica por sus valiosas enseñanzas.

Dedicatorias

A mi familia por el apoyo durante todo este tiempo y a mi empresa Grupo SURA por la confianza depositada en mí.

Carmelo Ospino

A mi familia, porque gracias a ella soy lo que soy, por mis valores, principios, carácter, perseverancia y coraje para cumplir mis sueños. A mis amigos del trabajo, por su apoyo y comprensión, siempre; y a mis compañeros, que me permitieron entrar en sus vidas durante este tiempo hermoso y a la vez desafiante de convivencia.

Lidia Saccatoma

A mi familia por su apoyo y comprensión para llevar a cabo este gran reto, a mis compañeros de CENTRUM Católica y a mi empresa BCD Travel por su respaldo y confianza en mí.

María Teresa Suárez

Resumen Ejecutivo

Con el objetivo de generar ventajas competitivas para el sector Turismo y aumentar sus ingresos se desarrolló este planeamiento estratégico, utilizando el modelo secuencial del proceso estratégico, que fue diseñado por D'Alessio (2015). Luego de analizar la situación interna y externa del sector se determinó que para el año 2028, el Perú pasará de ser el sexto receptor de turismo en América Latina a ser el segundo, siendo reconocido por sus sitios históricos arqueológicos, su gastronomía y la capacidad de generar experiencias inolvidables en los visitantes. De manera cuantitativa, los objetivos que se proponen para el año 2028 incluyen incrementar el número de visitantes de 4 millones a 10.5 millones por año, con un gasto promedio que se incremente desde US\$ 946 a US\$ 3,000 como consecuencia de que se alargan sus días de estadía y demandan más servicios durante su visita. La forma de alcanzar esto es a través de la implementación de estrategias intensivas como el desarrollo del segmento de turistas provenientes de China, el desarrollo del segmento de turismo gastronómico o el ofrecimiento de paquetes completos que incluyan todos los servicios por un precio único. Así mismo, se debe trabajar en el fomento del turismo vivencial, para dar a conocer las culturas originarias del Perú, motivando la sostenibilidad ambiental, con la integración de diferentes actores turísticos en clústeres, agrupados por segmentos. Lo anterior se complementará con mejoras en la infraestructura aeroportuaria y de alojamiento.

Abstract

With the objective of generating competitive advantages for the Tourism Sector and increasing its revenues, this strategic planning was developed, using the sequential model of the strategic process, which was designed by D'Alessio (2015). After analyzing the internal and external situation of the sector, it was determined that by the year 2028, Peru will go from being the sixth recipient of tourism in Latin America to being the second, being recognized by its archaeological historical sites, its gastronomy and the capacity of generate unforgettable experiences in visitors. Quantitatively, the objectives proposed for the year 2028 include increasing the number of visitors from 4 million to 10.5 million per year, with an average spending that increases from US\$ 946 to US\$ 3,000 as a result of the lengthening of their days. of stay and demand more services during your visit. The way to achieve this is through the implementation of intensive strategies such as the development of the segment of tourists from China, the development of the gastronomic tourism segment or the offering of complete packages that include all services for a single price. Likewise, it is necessary to work in the promotion of experiential tourism, to make known the original cultures of Peru, motivating environmental sustainability; with the integration of different touristic actors in clusters, grouped by segments. The above will be complemented by improvements in airport infrastructure and accommodation.

Tabla de Contenidos

Lista de Tablas	vii
Lista de Figuras.....	ix
El Proceso Estratégico: Una Visión General	xi
Capítulo I: Situación Actual del Sector Turismo.....	1
1.1. Situación Actual.....	1
1.2. Conclusiones.....	7
Capítulo II: Visión, Misión, Valores y Código de Ética	9
2.1. Antecedentes.....	9
2.2. Visión.....	10
2.3. Misión.....	10
2.4. Valores.....	12
2.5. Código de Ética.....	12
2.6. Conclusiones.....	13
Capítulo III: Evaluación Externa.....	14
3.1 Análisis Tridimensional de la Naciones	14
3.1.1 Intereses nacionales. Matriz de Intereses Nacionales (MIN).....	14
3.1.2 Potencial nacional	17
3.1.3 Principios cardinales	24
3.1.4 Influencia del análisis en el sector Turismo.....	26
3.2 Análisis Competitivo del Perú	27
3.2.1 Condiciones de los factores	27
3.2.2 Condiciones de la demanda	28
3.2.3 Estrategia, estructura, y rivalidad de las empresas	29
3.2.4 Sectores relacionados y de apoyo	31

3.2.5 Influencia del análisis en el sector Turismo.....	32
3.3 Análisis del Entorno PESTE.....	32
3.3.1 Fuerzas políticas, gubernamentales, y legales (P)	32
3.3.2 Fuerzas económicas y financieras (E).....	35
3.3.3 Fuerzas sociales, culturales, y demográficas (S)	35
3.3.4 Fuerzas tecnológicas y científicas (T).....	38
3.3.5 Fuerzas ecológicas y ambientales (E)	39
3.4 Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE).....	41
3.5 El Sector Turismo y sus Competidores.....	41
3.5.1 Poder de negociación de los proveedores	41
3.5.2 Poder de negociación de los compradores	42
3.5.3 Amenaza de los sustitutos.....	44
3.5.4 Amenaza de los entrantes.....	44
3.5.5 Rivalidad de los competidores	44
3.6 El Sector Turismo en el Perú y sus Referentes	47
3.7 Matriz Perfil Competitivo (MPC) y Matriz Perfil Referencial (MPR).....	49
3.8 Conclusiones	51
Capítulo IV: Evaluación Interna.....	53
4.1 Análisis Interno AMOFHIT	53
4.1.1 Administración y gerencia (A).....	53
4.1.2 Marketing y ventas (M)	55
4.1.3 Operaciones y logística. Infraestructura (O).....	58
4.1.4 Finanzas y contabilidad (F).....	60
4.1.5 Recursos humanos (H).....	62
4.1.6 Sistemas de información y comunicaciones (I)	63

4.1.7 Tecnología e investigación y desarrollo (T)	65
4.2 Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI)	66
4.3 Conclusiones	67
Capítulo V: Intereses del Sector Turismo y Objetivos de Largo Plazo	68
5.1 Intereses del Sector Turismo	68
5.2 Potencial del Sector Turismo	69
5.3 Principios Cardinales del Sector Turismo	71
5.4 Matriz de Intereses de la Organización (MIO)	71
5.5 Objetivos de Largo Plazo	73
5.6 Conclusiones	73
Capítulo VI: El Proceso Estratégico	74
6.1 Matriz Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA)	74
6.2 Matriz Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA)	76
6.3 Matriz Boston Consulting Group (MBCG)	79
6.4 Matriz Interna Externa (MIE)	80
6.5 Matriz Gran Estrategia (MGE)	82
6.6 Matriz de Decisión Estratégica (MDE)	83
6.7 Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)	83
6.8 Matriz de Rumelt (MR)	85
6.9 Matriz de Ética (ME)	87
6.10 Estrategias Retenidas y de Contingencia	87
6.11 Matriz de Estrategias vs. Objetivos de Largo Plazo	88
6.12 Matriz de Posibilidades de los Competidores	90
6.13 Conclusiones	90
Capítulo VII: Implementación Estratégica	92

7.1 Objetivos de Corto Plazo	92
7.2 Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo	95
7.3 Políticas de cada Estrategia.....	96
7.4 Estructura del Sector Turismo	98
7.5 Medio Ambiente, Ecología, y Responsabilidad Social.....	99
7.6 Recursos Humanos y Motivación	100
7.7 Gestión del Cambio.....	101
7.8 Conclusiones	101
Capítulo VIII: Evaluación Estratégica	102
8.1 Perspectivas de Control.....	102
8.1.1 Aprendizaje interno.....	102
8.1.2 Procesos	102
8.1.3 Clientes	103
8.1.4 Financiera.....	103
8.2 Tablero de Control Balanceado (<i>Balanced Scorecard</i>)	103
8.3 Conclusiones	105
Capítulo IX: Competitividad del Sector Turismo.....	106
9.1 Análisis Competitivo del Sector Turismo.....	106
9.2 Identificación de las Ventajas Competitivas del Sector Turismo	107
9.3 Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres del Sector Turismo	108
9.4 Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres	108
9.5 Conclusiones	110
Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones.....	111
10.1 Plan Estratégico Integral	111
10.2 Conclusiones Finales	111

10.3 Recomendaciones Finales.....	116
10.4 Futuro del Sector Turismo	117
Referencias.....	119



Lista de Tablas

Tabla 1.	<i>Evolución del Turismo Mundial, en Millones de Llegadas por Año.....</i>	2
Tabla 2.	<i>Cantidad de Arribos al Continente Americano, en Millones.....</i>	3
Tabla 3.	<i>Evolución del Turismo Hacia y Desde el Perú.....</i>	5
Tabla 4.	<i>Arribo de Huéspedes Nacionales y Extranjeros a Hospedajes Colectivos, Año 2015.....</i>	7
Tabla 5.	<i>Componentes de la Visión.....</i>	10
Tabla 6.	<i>Elementos de la Misión del Sector Turismo.....</i>	10
Tabla 7.	<i>Matriz de Intereses Nacionales.....</i>	15
Tabla 8.	<i>Perú: Población Estimada y Crecimiento Poblacional Anual.....</i>	18
Tabla 9.	<i>Perú: Principales Factores de Competitividad, 2017 – 2018.....</i>	27
Tabla 10.	<i>Perú: Facilidades para Hacer Negocios, según Doing Business 2015-2018....</i>	29
Tabla 11.	<i>América Latina: Indicadores de las Facilidades para Abrir un Negocio.....</i>	30
Tabla 12.	<i>Perú: Exportaciones 2013 - 2017, en Millones de US\$.....</i>	34
Tabla 13.	<i>Perú: Competitividad en Tecnología 2017-2018.....</i>	38
Tabla 14.	<i>Perú: Superficie de Bosques Naturales o Tropicales, en Hectáreas.....</i>	39
Tabla 15.	<i>MEFE del Sector Turismo.....</i>	40
Tabla 16.	<i>Arribo de Turistas a Países Latinoamericanos, en Miles.....</i>	44
Tabla 17.	<i>Competitividad del Sector Turismo de México, Argentina y Chile, 2017.....</i>	46
Tabla 18.	<i>Ingresos del Sector Turismo por País de América Latina, en Millones de Dólares.....</i>	47
Tabla 19.	<i>Arribos de Turistas e Ingresos en Francia, España e Italia.....</i>	48
Tabla 20.	<i>Competitividad del Sector Turismo de Francia, España e Italia, 2017.....</i>	49
Tabla 21.	<i>Matriz Perfil Competitivo.....</i>	50
Tabla 22.	<i>Matriz Perfil Referencial.....</i>	51

Tabla 23.	<i>Regiones Visitadas por los Turistas Extranjeros en el 2017</i>	56
Tabla 24.	<i>Datos de Oferta de Hospedajes y Ocupación en Perú</i>	57
Tabla 25.	<i>Medios Consultados para Recopilar Información sobre Destinos</i>	62
Tabla 26.	<i>Factores de Competitividad Tecnológica de Perú para el Turismo</i>	63
Tabla 27.	<i>MEFI del Sector Turismo</i>	64
Tabla 28.	<i>Matriz de Intereses Organizacionales del Sector Turismo</i>	70
Tabla 29.	<i>Matriz FODA del Sector Turismo</i>	73
Tabla 30.	<i>Matriz PEYEA del Sector Turismo</i>	75
Tabla 31.	<i>Matriz de Decisión Estratégica del Sector Turismo</i>	82
Tabla 32.	<i>Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico del Sector Turismo</i>	83
Tabla 33.	<i>Matriz de Rumelt del Sector Turismo</i>	84
Tabla 34.	<i>Matriz de Ética del Sector Turismo</i>	85
Tabla 35.	<i>Estrategias Retenidas y de Contingencia del Sector Turismo</i>	86
Tabla 36.	<i>Matriz de Estrategias vs. OLP del Sector Turismo</i>	87
Tabla 37.	<i>Matriz de Posibilidades de los Competidores del Sector Turismo</i>	90
Tabla 38.	<i>Recursos Asignados a los OCP del Sector Turismo</i>	96
Tabla 39.	<i>Políticas de cada Estrategia del Sector Turismo</i>	97
Tabla 40.	<i>Tablero de Control Balanceado del Sector Turismo</i>	103
Tabla 41.	<i>Plan Estratégico Integral del Sector Turismo</i>	114
Tabla 42.	<i>Situación Actual vs. Situación Futura</i>	117

Lista de Figuras

<i>Figura 0.</i>	Modelo secuencial del proceso estratégico.....	xi
<i>Figura 1.</i>	Aporte del turismo a la economía mundial, en miles de millones de dólares.....	1
<i>Figura 2.</i>	Porcentaje de arribos de visitantes por región, año 2017.....	2
<i>Figura 3.</i>	Principales destinos turísticos en 2017, por millones de arribos.....	4
<i>Figura 4.</i>	Motivo de visita al Perú, en porcentaje para el año 2016.....	6
<i>Figura 5.</i>	Mapa del Perú y su ubicación en el mundo.....	16
<i>Figura 6.</i>	Perú: Población por segmento de edad, 2005 – 2021.....	18
<i>Figura 7.</i>	Perú: PBI per cápita, 2007-2016.....	19
<i>Figura 8.</i>	Perú: Balanza comercial, 2007 – 2016.....	19
<i>Figura 9.</i>	Perú: Posición competitiva 2012 – 2018.....	27
<i>Figura 10.</i>	Perú: Variación anual de la demanda interna, 2000 - 2015, en porcentaje.....	28
<i>Figura 11.</i>	Población proyectada por región al 2015, en miles de habitantes.....	35
<i>Figura 12.</i>	Regiones del Perú según su nivel de pobreza, al 2015 en porcentaje.....	36
<i>Figura 13.</i>	Organigrama del Viceministerio de Turismo.....	52
<i>Figura 14.</i>	Lugar de origen de los turistas extranjeros, año 2016.....	56
<i>Figura 15.</i>	Actividades que realizan los turistas extranjeros.....	57
<i>Figura 16.</i>	Infraestructura para el desarrollo de la actividad turística, 2017 (escala 1 al 7).	58
<i>Figura 17.</i>	Tipo de hospedaje utilizado por los turistas extranjeros.....	59
<i>Figura 18.</i>	Ingresos del Sector Turismo, en millones de dólares.....	61
<i>Figura 19.</i>	Gasto de los turistas extranjeros en el Perú.....	61
<i>Figura 20.</i>	Actores del sistema de viajes en línea.....	64
<i>Figura 21.</i>	Gráfico de la MPEYEA del sector Turismo.....	78
<i>Figura 22.</i>	Matriz Boston Consulting Group del sector Turismo.....	80
<i>Figura 23.</i>	Matriz Interna Externa del sector Turismo.....	81

<i>Figura 24.</i> Matriz Gran Estrategia del sector Turismo.....	83
<i>Figura 25.</i> Estructura proyectada para el sector Turismo.....	98
<i>Figura 26.</i> Competitividad del sector Turismo, por pilar.....	105



El Proceso Estratégico: Una Visión General

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

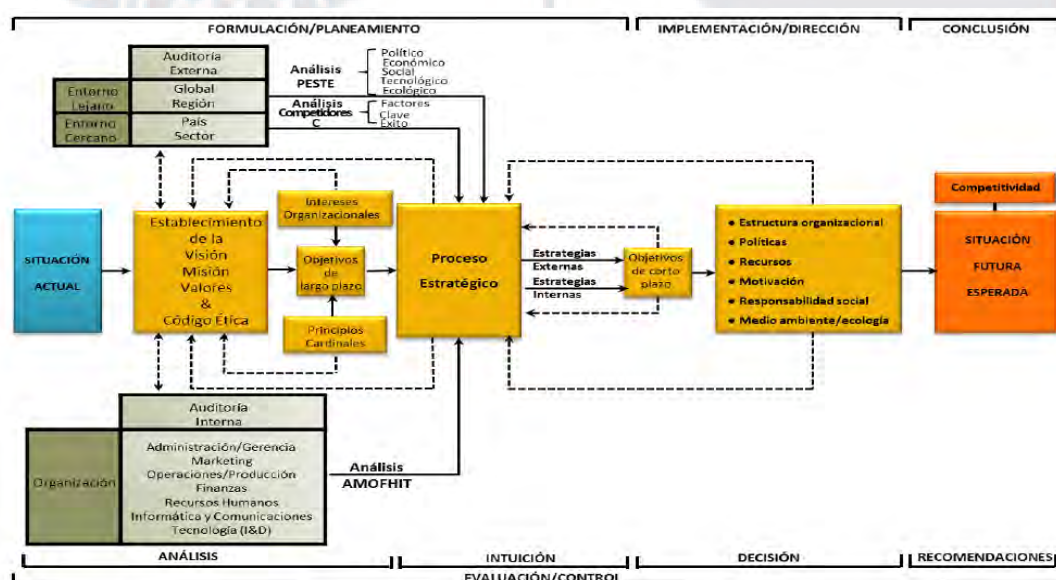


Figura 0. Modelo secuencial del proceso estratégico. Tomado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (3a ed. rev., p. 11), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

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

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

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

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

Las matrices presentadas en la Fase 1 de la primera etapa (MIN, MEFE, MEFI, MPC, MPR, y MIO) constituyen insumos fundamentales que favorecerán la calidad del proceso estratégico. En la Fase 2 se generan las estrategias a través del emparejamiento y combinación de las fortalezas, debilidades, oportunidades, y amenazas junto a los resultados previamente analizados. Para ello se utilizan las siguientes herramientas: (a) la Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, y Amenazas (MFODA); (b) la Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA); (c) la Matriz del Boston 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., pp. 10-13), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

Capítulo I: Situación Actual del Sector Turismo

Se inicia el planeamiento estratégico del sector turismo presentando la situación actual. Primero, se muestra el panorama mundial para mostrar el aporte que tiene este sector en la economía global. Luego se pasa a describir las estadísticas latinoamericanas y finalmente, se ingresa al detalle de la situación del turismo en el Perú.

1.1. Situación Actual

Según el Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (CEPLAN, 2016), “el turismo se ha convertido en uno de los sectores económicos que crecen con mayor rapidez en el mundo” (p. 5). Su aporte a la economía mundial es cercano al 10% del producto bruto interno (PBI), ayudando a reducir la pobreza y las desigualdades, en la medida en es esencial en la generación de empleo y promoción del progreso socioeconómico (Organización Mundial del Turismo [OMT], 2018a). En la Figura 1, se aprecia el crecimiento que el sector ha tenido en términos de su aporte a la economía mundial, aumentando en 4.1% durante el 2018 para alcanzar US\$ 2,674 miles de millones (Statista, 2018).

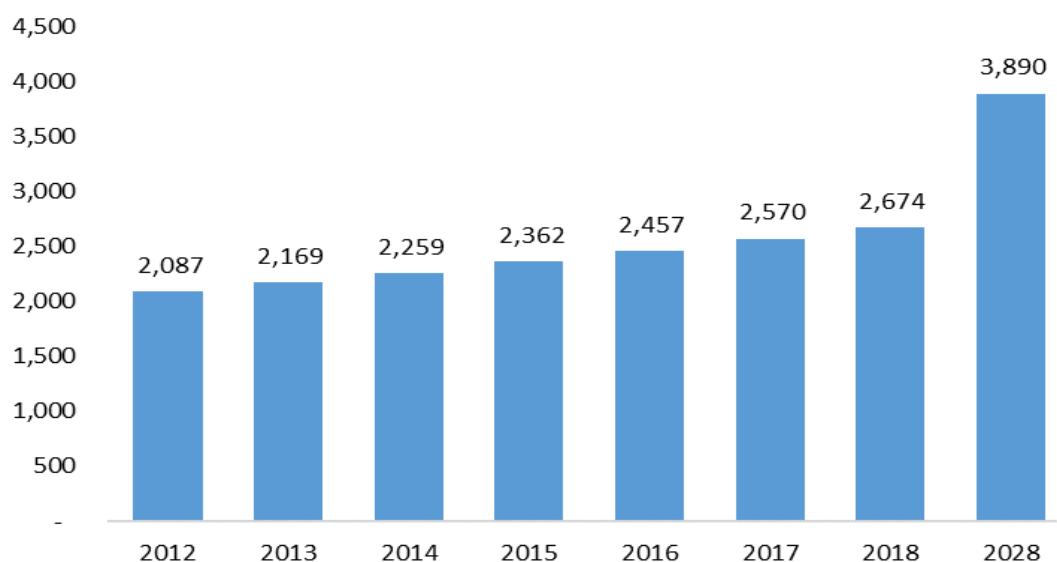


Figura 1. Aporte del turismo a la economía mundial, en miles de millones de dólares. Tomado de “Evolución de la aportación directa del sector turístico al PIB en el mundo de 2012 a 2028 (en miles de millones de dólares),” por Statista, 2018 (<https://es.statista.com/estadisticas/640133/aportacion-directa-del-sector-turistico-al-pib-mundial/>).

En relación con el número de turistas, en la Tabla 1 se aprecia que para el 2017 estos llegaron a 1,323 millones de arribos o viajes, tras crecer 7% con respecto al año anterior; mostrando a través de los años que esta es una industria con crecimiento sostenido, independientemente de las crisis económicas. De esta gran cantidad de arribos, el 51% se registraron en Europa, como se muestra en la Figura 2, seguido por la región de Asia y el Pacífico con 24%; mientras que el continente americano se sitúa en el tercer lugar con 16%. Pero en cuanto a la distribución de los ingresos que el turismo genera, los porcentajes son diferentes, situándose por ejemplo en 39% en Europa y 24% en América (OMT, 2018b).

Tabla 1

Evolución del Turismo Mundial, en Millones de Llegadas por Año

	1995	2000	2005	2010	2015	2016	2017
Mundo	531	680	809	952	1,195	1,239	1,323
Economías desarrolladas	342	430	469	515	655	686	726
Economías emergentes	189	250	339	437	540	554	597

Nota. Tomado de “Tourism Highlights: 2018 Edition,” por la Organización Mundial del Turismo (OMT), 2018b (<https://www.e-unwto.org/doi/pdf/10.18111/9789284419876>).

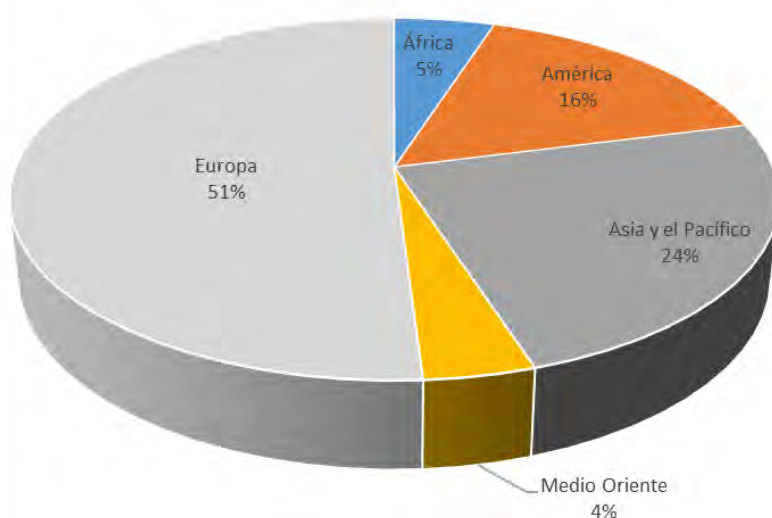


Figura 2. Porcentaje de arribos de visitantes por región, año 2017. Adaptado de “Tourism Highlights: 2018 Edition,” por la Organización Mundial del Turismo (OMT), 2018b (<https://www.e-unwto.org/doi/pdf/10.18111/9789284419876>).

Dentro del continente americano, durante el año 2017 la cantidad de llegadas alcanzó los 208.7 millones con un crecimiento del 4%, inferior al promedio mundial de 6.8%. Sin embargo, en América del Sur se registró un crecimiento del 8.3% en el año 2017 y de 6.3% en el año previo, mostrando un mejor desempeño que las otras regiones. Mientras que Centroamérica mostró un crecimiento de 4.7% para el 2017, en el Caribe fue de 3.2% y en América del Norte 3.0%. El alto crecimiento en América del Sur se dio como consecuencia del aumento en viajeros originarios de Argentina y Brasil, donde las economías mejoraron en 2017, y los países que lograron crecer a doble dígito fueron Colombia, Ecuador, Chile, Uruguay y Paraguay (OMT, 2018b).

Tabla 2

Cantidad de Arribos al Continente Americano, en Millones

	1995	2000	2005	2010	2015	2016	2017
Todo América	108.9	128.2	133.3	150.4	193.8	200.7	208.7
Norteamérica	80.5	91.5	89.9	99.5	12.5	130.9	134.8
El Caribe	14.0	17.1	18.8	19.5	24.1	25.2	26.0
Centroamérica	2.6	4.3	6.3	7.8	10.2	10.7	11.2
Sudamérica	11.7	15.3	18.3	23.6	31.9	33.9	36.7

Nota. Tomado de “Tourism Highlights: 2018 Edition,” por la Organización Mundial del Turismo (OMT), 2018b (<https://www.e-unwto.org/doi/pdf/10.18111/9789284419876>).

En cuanto a los destinos más visitados a nivel mundial, destaca Francia en el primer lugar, ya que por sí solo logró registrar 86.9 millones de arribos en 2017, seguido por España con 81.8 millones, como se aprecia en la Figura 3. Allí se observa que dentro de los primeros 10 destinos del mundo, solo México se sitúa en América Latina. Además, se aprecia que para el 2017 obtuvo 39.3 millones de visitas, con un crecimiento anual del 12%, pero registrando menor incremento en cuanto a los ingresos en dólares (OMT, 2018b).

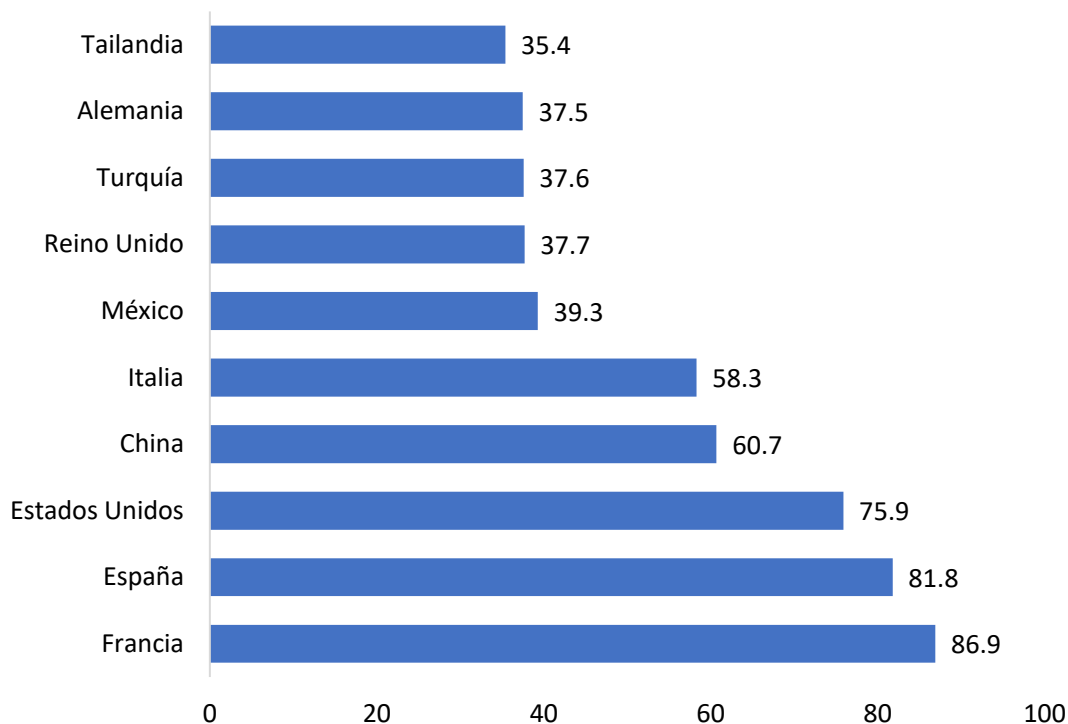


Figura 3. Principales destinos turísticos en 2017, por millones de arribos. Adaptado de “Tourism Highlights: 2018 Edition,” por la Organización Mundial del Turismo (OMT), 2018b (<https://www.e-unwto.org/doi/pdf/10.18111/9789284419876>).

En lo relacionado con el sector turismo en el Perú, se tiene que la cantidad de arribos para el año 2015 llegó a 3'445,709 superando las salidas en casi 900,000 casos, por lo que se afirma que hay una balanza positiva para el país (INEI, 2016a). Mientras que para el año 2016, el número de arribos se elevó a 3'744,461 con un crecimiento de 8.4% anual; y para el año 2017 se alcanzaron 4'032,439 llegadas de turistas extranjeros, mostrando un incremento del 7.7% con respecto al año previo (MINCETUR, 2018a). Con los datos de la Tabla 3 se afirma que ha habido un crecimiento sostenido, con revés únicamente en el año 2011, y esto se dio como consecuencia de la crisis financiera mundial, aunque se vio que a nivel global el número de viajes no se redujo.

En cuanto al origen de las personas que llegan a visitar el Perú, se tiene que un 28% proviene de Chile, quienes ingresan tanto por vía aérea como por la frontera de Tacna. Le sigue Estados Unidos con 15.7% de los arribos en 2016, mientras que Europa en su conjunto

representó el 16.3%, entre los que destacan países como Francia, Alemania, Reino Unido e Italia, en ese orden. En cuanto al crecimiento, destacan los arribos de China, que en los últimos tres años han tenido un crecimiento anualizado de 26.1% mostrando ser un mercado con potencial (Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI], 2016a).

Tabla 3

Evolución del Turismo Hacia y Desde el Perú

Año	Arribos	Salidas	Ingreso de divisas (millones de US\$)
2001	1'027,635	945,403	763
2002	1'063,606	1'232,116	837
2003	1'135,769	1'392,469	1,023
2004	1'349,959	1'635,466	1,232
2005	1'570,566	1'841,235	1,438
2006	1'720,746	1'857,083	1,775
2007	1'916,400	1'914,886	2,007
2008	2'057,620	1'913,029	2,396
2009	2'139,961	1'890,508	2,440
2010	2'299,187	2'057,793	2,475
2011	2'597,803	2'131,899	2,814
2012	2'845,623	2'296,131	3,073
2013	3'163,639	2'363,879	3,925
2014	3'214,934	2'441,705	3,908
2015	3'455,709	2'594,881	4,151
2016	3'744,461	2'751,357	4,303

Nota. Tomado de “Compendio estadístico 2017: Turismo,” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2017 (https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1483/cap22/cap22.pdf).

Es importante conocer el motivo por el que los extranjeros visitan el Perú, y es por ello que se ha elaborado la Figura 4, donde se observa que el 65% visita el Perú por vacaciones, recreación u ocio, a lo cual le siguen los negocios con 14%, igual que las visitas a familiares o amigos. Además, se puede identificar un segmento que está en crecimiento y es el turismo por salud, que para 2016 representaba el 3% de los arribos; esto se refiere a atenciones médicas, tratamientos y cirugías (INEI, 2016a).

Dentro de las vacaciones, se tiene que en 2016, Machu Picchu fue el sitio arqueológico más visitado del país, con una fluencia de 923,595 personas extranjeras, luego

de aumentar en 8.4% durante ese año. Es importante mencionar que esta cantidad de visitantes representó el 24.7% del total de arribos al Perú y un 37.9% de los turistas que vinieron al país por vacaciones o recreación. Esto evidencia la importancia que este sitio tiene para el sector Turismo. Es así que Cusco es la región que más turistas recibe al año, seguida por Lambayeque y en tercer lugar se sitúa Puno, pero con una amplia diferencia entre el primer destino y los otros (INEI, 2018a).

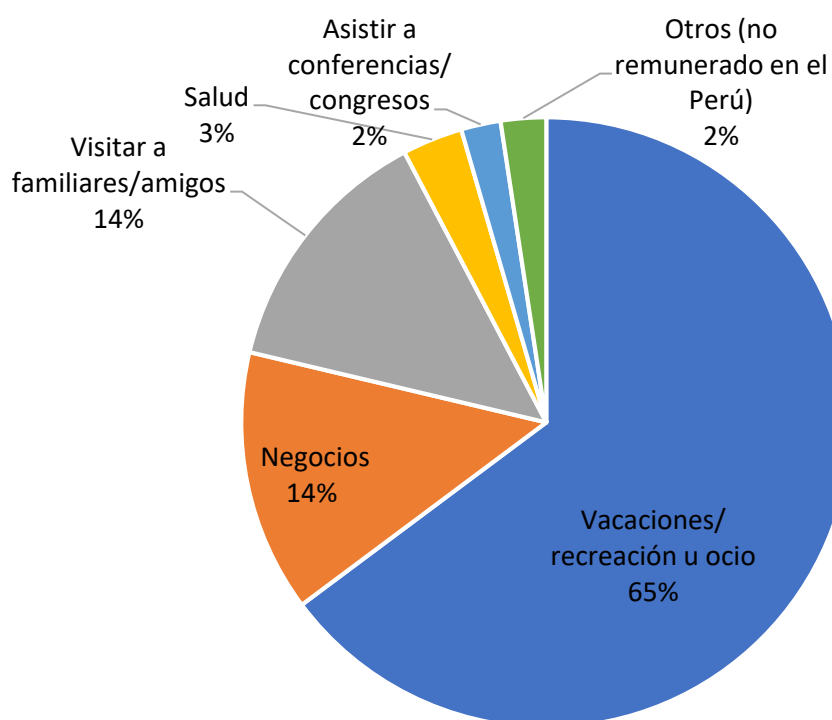


Figura 4. Motivo de visita al Perú, en porcentaje para el año 2016. Adaptado de “Compendio estadístico 2016: Turismo,” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2016a (https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitaes/Est/Lib1375/cap20/cap20.pdf).

Para el sector Turismo, también son importantes los viajeros nacionales, que como se aprecia en la Tabla 4, para el año 2015 representaron un 83.6% de los arribos a los hospedajes. Al revisar las cifras por región, se encuentra que el 53% corresponde a Lima, seguido por Cusco con 6.2% y en tercer lugar está el Callao con 4.7%. Dentro de estos tres casos, solamente para la región Cusco, los visitantes extranjeros son la mayoría con 64%,

situación que no se repite en ninguna otra región, siendo Puno el caso más cercano ya que el 41% de los arribos a hospedajes corresponde a extranjeros (INEI, 2016a).

Tabla 4

Arribo de Huéspedes Nacionales y Extranjeros a Hospedajes Colectivos, Año 2015

	Nacional	Extranjero
Total nacional	39'084,629	7'679,656
Amazonas	346,680	13,058
Ancash	1'027,562	23,453
Apurímac	394,718	13,411
Arequipa	1'479,736	309,471
Ayacucho	302,771	8,118
Cajamarca	780,152	16,272
Callao	1'972,116	217,826
Cusco	1'023,485	1'858,745
Huancavelica	152,916	699
Huánuco	691,246	3,602
Ica	1'184,736	204,172
Junín	1'120,724	5,297
La Libertad	1'869,800	55,467
Lambayeque	894,294	29,390
Lima	20'835,708	3'958,724
Loreto	560,609	157,774
Madre de Dios	281,750	88,876
Moquegua	165,060	8,332
Pasco	241,759	1,691
Piura	1'076,794	67,920
Puno	492,897	342,716
San Martín	1'046,966	31,801
Tacna	437,205	193,010
Tumbes	257,524	57,671
Ucayali	447,421	12,160

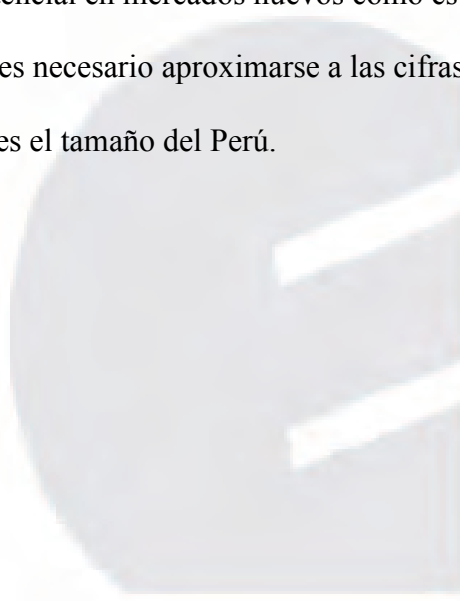
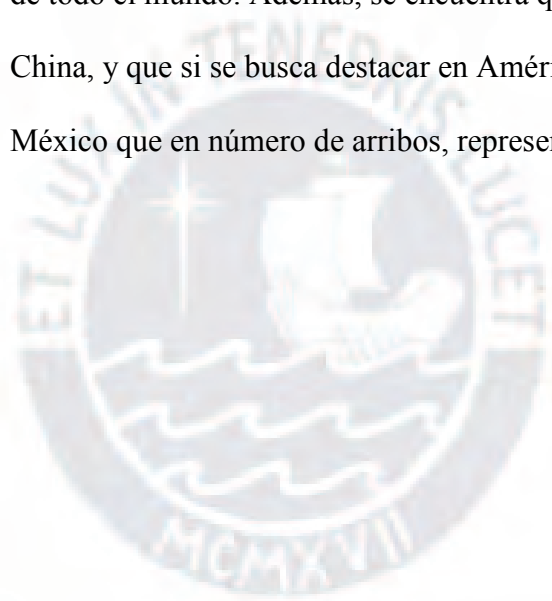
Nota. Tomado de “Compendio estadístico 2016: Turismo,” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2016a (https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1375/cap20/cap20.pdf).

1.2. Conclusiones

El turismo es un sector productivo de suma importancia para la economía mundial y nacional, ya que independiente de las condiciones externas, ha mostrado un crecimiento sostenido a través de los años. Si bien Europa es el continente que más arribos de visitantes recibe, el crecimiento más amplio se está registrando en los países emergentes, y es aquí

donde está la oportunidad para el Perú. El país ha logrado atraer a más turistas cada año, número que se busca siga aumentando, pero para lograrlo es importante tener un desarrollo organizado, para llegar a ofrecer un servicio realmente diferenciado, creando una ventaja que no sea fácilmente copiable por otros países.

Se puede partir de los recursos que ya se poseen, como son las ruinas de Machu Picchu que es el lugar más visitado dentro del país, pero esto se tiene que combinar con innovación en servicio para diversificar la oferta y los medios para llegar a los consumidores de todo el mundo. Además, se encuentra que hay potencial en mercados nuevos como es China, y que si se busca destacar en América Latina es necesario aproximarse a las cifras de México que en número de arribos, representa 10 veces el tamaño del Perú.



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

En este segundo capítulo se definen los primeros componentes del proceso estratégico, al formular la visión, la misión, los valores y el código de ética. Todo esto se plantea a partir de la situación actual del Sector Turismo, la cual se describió en el capítulo previo, y de los antecedentes que a continuación se detallan.

2.1. Antecedentes

El principal antecedente que se identificó es el documento titulado *El futuro del turismo* que fue publicado por el Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (CEPLAN, 2016). Se reconoce que el turismo es una fuente relevante de divisas, así como de empleos y en general de iniciativas para la inversión privada. Es una actividad que además de generar estos beneficios directos, impulsa la preservación del patrimonio y cultural del Perú, al mismo tiempo que promueve la inversión en infraestructura. Esta es una de las pocas industrias que depende de la sostenibilidad ambiental para lograr un desarrollo en el largo plazo.

Antes de proceder a enunciar la visión es indispensable definir términos relacionados con el sector turismo (OMT, 2019):

El turismo es un fenómeno social, cultural y económico relacionado con el movimiento de las personas a lugares que se encuentran fuera de su lugar de residencia habitual por motivos personales o de negocios/profesionales. Estas personas se denominan visitantes (que pueden ser turistas o excursionistas; residentes o no residentes) y el turismo tiene que ver con sus actividades, de las cuales algunas implican un gasto turístico. (p. 2)

El turismo puede ser: (a) emisor, cuando los residentes viajan a un destino extranjero; (b) receptor, cuando se reciben visitantes que son residentes en otros países; e (c) interno, cuando los residentes de un país se dedican a visitar sitios dentro de esa misma nación. Para

que una persona sea considerada turista o visitante y por ende contabilizada en los arribos se requiere que al menos pernocte una noche en el lugar (OMT, 2019).

Los servicios turísticos se clasifican en función de su naturaleza y esto ha permitido crear segmentos dentro de la actividad turística. Por ejemplo, están los servicios de aventura, ecoturismo o similares, que de acuerdo con el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF, 2011) se refieren a actividades de contacto directo con la naturaleza y que usualmente involucran deportes al aire libre o en los entornos naturales. Por el contrario, el turismo vivencial se da como consecuencia de quien está ofreciendo el servicio de hospedaje, ya que la base es que el visitante se hospede en comunidades autóctonas de una zona y realice sus actividades cotidianas. Otros segmentos se derivan de los servicios de restaurantes demandados o de si el motivo principal de la visita es atender congresos, convenciones o reuniones de trabajo.

2.2. Visión

Para el sector Turismo en el Perú se desarrolla la siguiente visión, que se analiza en la Tabla 5 y que se ha construido considerando que al año 2017, de acuerdo a la OMT (2018b) ocupaba el sexto puesto en Latinoamérica en cuanto al número de arribos y la octava posición en cuanto a ingresos por concepto de turismo:

Al 2028, el Perú será el segundo receptor de turismo en América Latina, siendo reconocido por sus sitios históricos arqueológicos, su gastronomía y la capacidad de generar experiencias inolvidables en los visitantes.

2.3. Misión

Para el desarrollo de la misión se han revisado los nueve puntos que D'Alessio (2015) planteó y se ha construido la Tabla 6, donde se refleja la situación de cada uno de esos elementos dentro del sector Turismo. Es en base a esto que se ha llegado a definir la siguiente misión:

Se crean experiencias inolvidables relacionadas con el turismo histórico-arqueológico y natural para visitantes extranjeros y nacionales, atendiendo a familias, parejas, individuos y

ejecutivos de negocios, con alta calidad para que los clientes estén satisfechos, llegando a comunicarse con ellos a través de diversas herramientas tecnológicas, antes, durante y después del viaje, para crecer y generar rentabilidad, preservando el medioambiente e involucrando a las comunidades en el cuidado de los recursos, al mismo tiempo que se forman las competencias adecuadas en los colaboradores.

Tabla 5

Componentes de la Visión

Criterios	Aplicación al sector
1 Ideología central	En base a los recursos que tiene hay que desarrollar competitividad
2 Visión de futuro	Perú llegará a ser el segundo
3 Simple, clara y comprensible	Se ha redactado de manera clara y simple
4 Ambiciosa	Pasará de ser el sexto a ser el segundo
5 Definida en un horizonte de tiempo	Proyectada al 2028, tiempo suficiente para introducir cambios y ver resultados
6 Proyectada en un ámbito geográfico	Se compara con otros países de América Latina
7 Conocida por todos	Se difundirá durante la implementación de este PEA
8 Crea sentido de urgencia	Es posible mejorar ingresos, pero son necesarios los cambios
9 Se cuenta con una cultura organizacional facilitadora	En el Capítulo VII se revisa la estructura actual y se propone una modificación

Nota. Adaptado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (3a ed. rev., p. 61), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

Tabla 6

Elementos de la Misión del Sector Turismo

Criterios	Aplicación al sector
1 Clientes-consumidores	Turistas extranjeros y nacionales
2 Productos: Bienes y servicios	Experiencias inolvidables, turismo histórico-arqueológico y natural
3 Mercados	Familias, parejas, individuos y ejecutivos de negocios
4 Tecnologías	Uso de herramientas para comunicarse con los clientes y hacer llegar el mensaje
5 Objetivos de la organización	Crecimiento y rentabilidad
6 Filosofía de la organización	Satisfacción total con alta calidad
7 Autoconcepto	Experiencia única
8 Preocupación por la imagen pública	Cuidado medioambiental y participación activa de las poblaciones en el cuidado de los recursos
9 Preocupación los empleados	Desarrollo de competencias

Nota. Adaptado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (3a ed. rev., p. 63), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

2.4. Valores

Se entiende por valores a los estándares que los individuos tienen que seguir para determinar cuáles son los comportamientos y las situaciones deseables y cuáles no (D'Alessio, 2015). Los valores que primarán en el sector Turismo son los que se detallan a continuación:

- **Compromiso:** Para crear experiencias inolvidables, logrando que los clientes estén satisfechos con su visita a las distintas zonas del Perú.
- **Honestidad:** Estableciendo precios acordes a los servicios que se brindan y cumpliendo con lo que se promete a los clientes.
- **Respeto por las personas:** Aceptando a los visitantes sin discriminarlos, tratando a todos por igual, siendo corteses en todo momento. Esto aplica no solo a clientes sino también a empleados y proveedores.
- **Sostenibilidad:** Compromiso con el cuidado del medio ambiente, preservando los recursos naturales y también los históricos, para que la actividad turística sea sostenible en el largo plazo.
- **Responsabilidad social:** Incorporar a las comunidades en la actividad turística, recibiendo un ingreso justo por su participación, que estará acompañada de capacitación.
- **Innovación:** Al crear nuevos servicios y nuevas herramientas tecnológicas para comunicarse con los clientes, logrando un contacto directo desde el momento en que surge la idea de querer emprender un viaje.

2.5. Código de Ética

El código de ética afirma o respalda los valores de la organización y comprendiendo esto, para el sector Turismo se establecen los siguientes lineamientos:

- Utilizar herramientas tecnológicas de manera responsable, ofreciendo solamente aquellos servicios que sí se pueden prestar, a través de empresas formales y con personal capacitado.
- Competir con transparencia, buscando la mejora continua de todos aquellos que integran el sector.
- Usar los recursos de una manera eficiente, en especial todos los recursos naturales.
- Incorporar a las comunidades desde el momento de la planeación de la actividad turística y lograr que reciban una remuneración justa por su participación.
- Evitar la segregación y la exclusión, promoviendo la equidad.
- Fomentar la formalidad de todos los actores que componen el sector.
- Velar por la seguridad de los visitantes, los colaboradores, los inversionistas y los proveedores.
- Respetar las leyes peruanas y sus reglamentos, así como las normas de cada comunidad.
- Contribuir activamente al desarrollo socioeconómico del país.
- Ofrecer un pago adecuado a todos los colaboradores, en función de sus competencias, creando trabajos dignos.

2.6. Conclusiones

El sector Turismo es un motor de la economía nacional, generando crecimiento económico al mismo tiempo que impulsa la sostenibilidad medioambiental. Para los próximos 10 años, se busca un alto crecimiento de modo tal que el Perú se posicione como el segundo destino en América Latina, luego de México, pero generando altos ingresos por visitante, al ofrecerle diversos servicios, con innovación y el apoyo de la tecnología. Todo esto enmarcado en valores como la honestidad, la transparencia, el compromiso y el respeto; esenciales para promover las recomendaciones y las revisitas.

Capítulo III: Evaluación Externa

La evaluación externa del sector Turismo se desarrolla a través de los siguientes elementos: (a) análisis tridimensional de las naciones, (b) análisis de la competitividad del Perú, y (c) análisis PESTE. Con esta información, se definen las oportunidades y amenazas que enfrenta el sector y en base a ello se construye la Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE). Seguidamente, se hace un análisis de la industria y se compara la situación del sector Turismo en el Perú con la de sus principales competidores y referentes, para cerrar el capítulo con el desarrollo de la Matriz Perfil Competitivo (MPC) y la Matriz Perfil Referencial (MPR).

3.1 Análisis Tridimensional de la Naciones

Para realizar el análisis se utiliza la teoría creada por Hartmann, la cual permite a través de tres dimensiones, medir la relación que existe entre los países. Estas dimensiones son (a) los intereses nacionales, (b) los factores del potencial nacional, y (c) los principios cardinales (D'Alessio, 2015).

3.1.1 Intereses nacionales. Matriz de Intereses Nacionales (MIN)

El Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (CEPLAN) ha considerado a seis aspectos como intereses nacionales. Estos han sido detallados por el Gobierno nacional en el *Plan bicentenario. El Perú hacia el 2021* (CEPLAN, 2011) y son los que se exponen a continuación.

Derechos fundamentales y dignidad de las personas. Se refiere a consolidar un sistema donde exista mayor igualdad en la sociedad, buscando una reducción significativa de las diferencias entre los diversos sectores para así eliminar la pobreza. Se necesita brindar un sistema de justicia que le otorgue confianza a la población en todos sus sectores, sin discriminación y garantizar que todos los peruanos tengan derecho a la identificación, y a tener un nombre.

Oportunidades y acceso a los servicios. En el año 2021, se proyecta que el Perú cuente con un acceso democratizado, es decir de amplia base, a todos los servicios básicos para así garantizar que todas las personas puedan gozar de los mismos.

Estado y gobernabilidad. Implica el desarrollo del proceso de descentralización, lo cual aumentaría el alcance del Estado a nivel nacional y no solo en la capital. Para así, también fortalecer los gobiernos regionales y municipales.

Economía y competitividad. Mediante la implementación de una política económica estable, se fomenta el desarrollo económico sostenido en todo el país. Lo cual tiene que llevar a la generación de empleos dignos, mediante la inversión pública y privada. Para que esto se concrete, se requiere incrementar el nivel de formalidad, elevando la formación del recurso humano y el desarrollo tecnológico.

Desarrollo regional e infraestructura. Es importante diseñar planes que busquen desarrollar las diferentes regiones de Lima, descentralizar el Estado a través de una infraestructura que sea productiva y le brinde frutos económicos al país no solo desde la capital sino también desde las provincias.

Recursos naturales y ambiente. Estos recursos atienden los requerimientos y las necesidades de la población, al mismo tiempo que son necesarios para impulsar el desarrollo productivo, que se da en base a los recursos que cada región posee. Por tanto, la explotación de los recursos naturales tiene que hacerse de manera consciente, buscando la sostenibilidad en el largo plazo, es decir, preservando recursos para las próximas generaciones.

En la Tabla 7 se presenta la Matriz de Intereses Nacionales. En ella se consideró a los países con los cuales Perú tiene relación económica, geográfica o geopolítica que es considerada de interés. Las variables utilizadas para medir la intensidad del interés fueron las de supervivencia para mostrar un estado crítico, vital, indicando si existe un peligro latente frente a ese interés, importante, que significa un interés de seriedad para dichos países y periférico.

Tabla 7

Matriz de Intereses Nacionales

Interés	Intensidad del interés			
	Supervivencia (crítico)	Vital (peligroso)	Importante (serio)	Periférico (molesto)
1 Proteger los derechos fundamentales y la dignidad de las personas			EE.UU. (+) Unión Europea (+)	China (+) APEC (+)
2 Asegurar el acceso de todos los ciudadanos a los servicios y la igualdad de oportunidades			Brasil (+) Ecuador (+) Colombia (+)	Argentina (+) EE.UU. (+) España (+)
3 Mantener la soberanía del Estado y la gobernabilidad		Chile (-)	EE.UU. (+) Unión Europea (+) Colombia (+)	Ecuador (-) Bolivia (-)
4 Ser competitivos, con una economía sólida y en crecimiento		Chile (-)	Colombia (-) México (-)	
5 Desarrollar infraestructura y asumir un liderazgo a nivel regional			EE.UU. (+) Unión Europea (+) Chile (-) Ecuador (-)	Venezuela (-) Japón (+) China (+) Bolivia (-)
6 Preservar el medio ambiente y los recursos naturales			Brasil (+) Unión Europea (+) EE.UU. (+)	

Nota. Con (+) se identifican los países con intereses comunes a los del Perú, mientras que con (-) se identifican los países con intereses opuestos o contrarios. Adaptado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (3a ed. rev., p. 95), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

3.1.2 Potencial nacional

El potencial se refiere a un análisis de las oportunidades y amenazas que tiene el país, desde la perspectiva de los siguientes dominios: (a) geográfico, (b) demográfico, (c) económico, (d) tecnológico-científico, (e) histórico-psicológico, (f) organizacional y administrativo, y (g) militar.

Dominio geográfico. El Perú se localiza en el centro de Sudamérica, entre los paralelos 0°2' y los 18° 21'34" de latitud sur y los meridianos 68° 39'7" y los 81° 20'13" de longitud, como se aprecia en la Figura 5. Limita con Ecuador y Colombia por el norte, con Chile por el sur, con Bolivia y Brasil por el este y en el oeste se encuentran sus costas que dan frente al océano Pacífico (Agencia de Promoción de la Inversión Privada [Proinversión], 2017a). Asimismo, el país posee una posición geográfica favorable y por encima de otros; su puerto El Callao es uno de los más importantes de la región ya que está paralelo a los puertos de Chile y Colombia; el mismo sirve de ruta directa al continente asiático (Cruz, 2013).

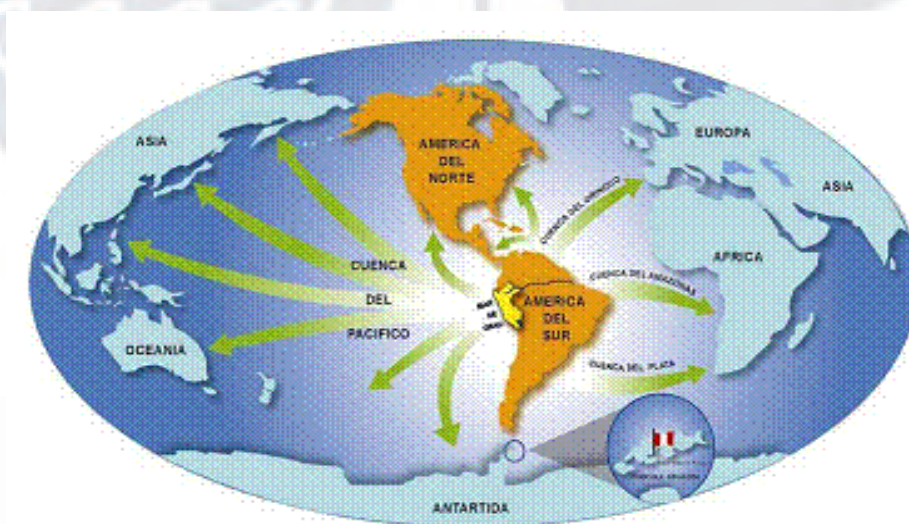


Figura 5. Mapa del Perú y su ubicación en el mundo. Tomado de “El Perú es un modelo a seguir en América Latina,” por Realidad Amazónica, 2015 [Publicación en un blog] (http://realidadamazonica.blogspot.com/2015_03_22_archive.html).

El Perú es uno de los países con más extensión territorial del continente, posee 128.5 millones de hectáreas, ocho millones de ellas son destinadas para la actividad agrícola, 18 para el pasto, en 49 de ellas se llevan a cabo actividades forestales y 54 son tierras que están

sin uso por considerarse como protegidas al tener tanta importancia los bosques que ahí existen (Proinversión, 2017b).

Aunque el país posee tres regiones naturales, la mayoría de su población habita en la región costera, donde las principales ciudades son Piura, Lima, Chiclayo, Trujillo, Ica y Tacna. La costa es la zona más poblada (52%) y representa un 11% del territorio. El 56% del territorio lo comprende la región de la selva y al contrario de la costa, esta, es la menos poblada, solo un 11% de la población hace vida en ella, la selva es una región muy importante gracias a sus bosques naturales, sus ríos y su gran diversidad de flora y fauna. Otros recursos naturales que están presentes en la selva son el gas y el petróleo, siendo valiosos en la actual sociedad para la economía de un país. La tercera y última región comprende a la sierra, su principal actividad económica es la minería, se encuentran ciudades como Arequipa, Cusco, Cajamarca, entre otras (Proinversión, 2017b).

Dominio demográfico. De acuerdo con datos del Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI, 2018b), al año 2017 el Perú estaba habitado por 31'826,018 personas, presentando un crecimiento poblacional anual de 1.12 por cada 100 o 1.12% como se aprecia en la Tabla 8, por lo que se estima que, en el año 2027, los habitantes sean 35'020,909 con un crecimiento anual en promedio de 0.96%. La disminución en la tasa de natalidad que se ha tenido durante los últimos 30 años ha originado que la población con mayor crecimiento sea la de 30 o más años de edad, como se observa, más adelante, en la Figura 6.

Dominio económico. Desde el 2005 una serie de factores ha hecho que la economía del Perú tenga un crecimiento de casi el 6%, entre las políticas y las reformas implementadas se logró una reducción de la pobreza moderada y la extrema; la moderada se redujo un 26.2% y la extrema paso de 27.6% a 9%. El incremento de la economía y por ende del PIB se logró al conseguir un alza en las exportaciones, sobre todo las del rubro minero, así como disminuir la cantidad de productos que se importaban (Banco Mundial, 2017).

Tabla 8

Perú: Población Estimada y Crecimiento Poblacional Anual

Año	Población	Tasa de crecimiento anual (%)
2007	28'481,901	1.17
2008	28'807,034	1.14
2009	29'132,013	1.13
2010	29'461,933	1.13
2011	29'797,694	1.14
2012	30'135,875	1.13
2013	30'475,144	1.13
2014	30'814,175	1.11
2015	31'151,643	1.1
2016	31'488,625	1.08
2017	31'826,018	1.07
2018	32'162,184	1.06
2019	32'495,510	1.04
2020	32'824,358	1.01
2021	33'149,016	0.99
2022	33'470,569	0.97
2023	33'788,589	0.95
2024	34'102,668	0.93
2025	34'412,393	0.91
2026	34'718,378	0.89
2027	35'020,909	0.87

Nota. Tomado de “Estadísticas: Población y vivienda,” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2018b (<http://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/poblacion-y-vivienda/>).

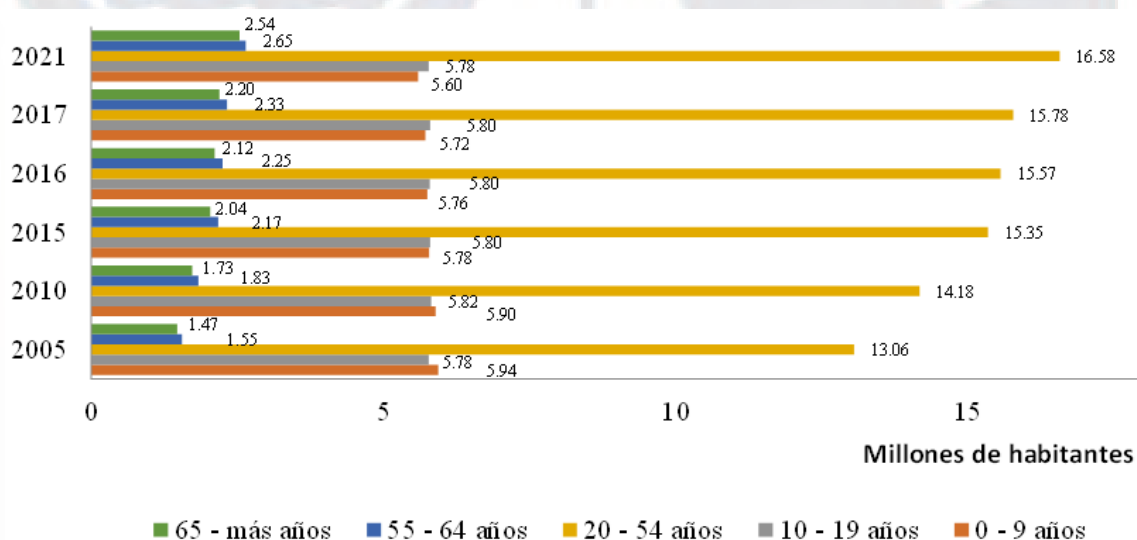


Figura 6. Perú: Población por segmento de edad, 2005 - 2021. Adaptado “Estadísticas: Población y vivienda,” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2018b (<http://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/poblacion-y-vivienda/>).

Aunque el crecimiento que ha tenido el país ha sido irregular a partir del año 2014 la tendencia se vuelve positiva a partir del año 2017, cuando el PBI per cápita retomó su

trayectoria de aumento y se elevó en 9% para alcanzar US\$ 6,571.9 a precios corrientes (ver Figura 7). En relación con la balanza de pagos, se observa en la Figura 8 que, a partir de enero 2016, las exportaciones volvieron a superar a las importaciones, generándose un superávit en la balanza comercial. Se espera que para el año 2018, este superávit continúe aumentando para llegar a US\$ 7,700 millones, impulsado por una recuperación de la demanda mundial; por lo que se espera que las exportaciones se incrementen en 8% durante este año (“Superávit de balanza comercial,” 2018).

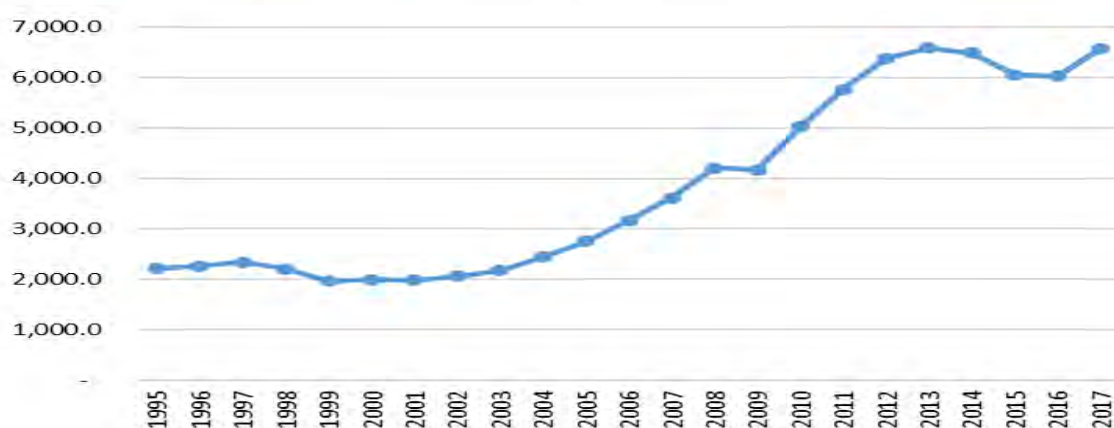


Figura 7. Perú: PBI per cápita, 2007-2016. Adaptado de “PIB per cápita (US\$ a precios actuales),” por el Banco Mundial (BM), 2018 (<https://datos.bancomundial.org/indicador/NY.GDP.PCAP.CD?locations=PE>).

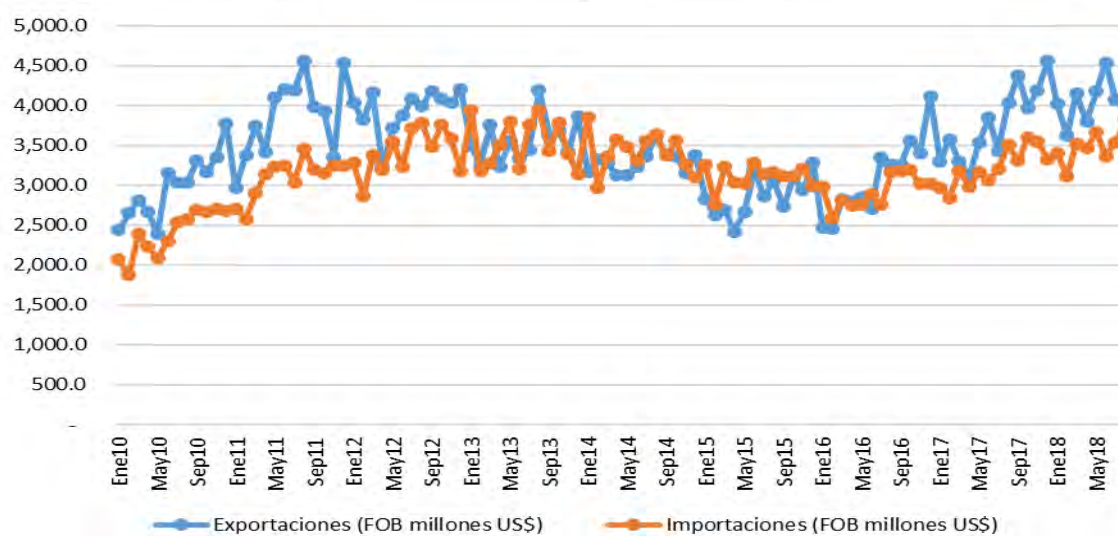


Figura 8. Perú: Balanza comercial, 2007 – 2016. Tomado de “Estadísticas,” por el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), 2018 (<https://estadisticas.bcrp.gob.pe/estadisticas/series/mensuales/resultados/PN01452BM/html>).

Dominio tecnológico-científico. En el Perú hay amplias deficiencias dentro de este dominio y son temas que deben atenderse con carácter de urgencia, para impulsar el desarrollo nacional. Actualmente, la inversión que se realiza en investigación y desarrollo está por debajo de los estándares internacionales, ubicándose apenas entre el 0.1% y el 0.2% del PBI, mientras que en Chile se invierte 0.5% y en Brasil el 1%. Se ha dicho que el monto en Perú es bajo, y esto a pesar de la mejoría experimentada, pues se ha ido elevando desde 2010, ya que el país busca incorporarse a la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OECD), para que debe invertir más de S/ 3,000 millones entre 2018 y 2021 (“Presupuesto 2018,” 2017).

Concretamente, el Consejo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica (CONCYTEC) ha propuesto con la Ley de Beneficios Tributarios que aquellas empresas que creen proyectos e inviertan en el dominio tecnológico científico a cambio tendrán beneficios tributarios que podrán reducir de forma significativa el monto a pagar de su impuesto a la renta (CONCYTEC, 2017). A pesar de la relación existente entre el área tecnológica-científica con la educación, el Gobierno solo asigna alrededor del 0.3% del PBI a desarrollo tecnológico e investigación, mientras que Chile asigna 0.5% y Brasil 1% (Bardales, 2017). Sin embargo, hay un crecimiento continuo en el presupuesto de esta área, el cual para el año 2017 ascendió a S/ 26,181 millones, mientras que para 2018 se le otorgó S/ 27,430 millones (“Presupuesto 2018,” 2017).

Los rubros de ciencia, innovación y tecnología están muy ligados a la educación, y con ello al presupuesto asignado para ese sector, el cual para el 2017 ha sido de S/ 26,181 millones, siendo equivalente al 2.8% del PBI, con lo cual se ubica en el último lugar en el ranking de América Latina con respecto a dicha referencia. Sin embargo, cabe recalcar que, según el Acuerdo Nacional firmado por los partidos políticos peruanos en el 2002, dicho presupuesto se incrementaría cada año, lo cual se ha cumplido, y, además, al crecer el PBI del

Perú, también crece el monto asignado para educación (Ministerio de Economía y Finanzas, 2018). Para el 2018 el monto asignado es de S/ 27,430 millones, siendo 5% superior al del 2017 (“Presupuesto 2018,” 2017).

Dominio histórico/psicológico/sociológico. Aunque la historia del Perú data de alrededor de 20,000 años atrás, las culturas como Chavín, Nazca, Tiahuanaco, entre otras, se establecieron luego del año 1250 a.C. Todas ellas son anteriores al imperio inca. Este imperio logró extender su dominio hasta donde se origina el río Paraguay, desde lo que hoy es Quito llegando a extenderse hasta el río chileno Maule.

En el año 1531 el conquistador español Francisco Pizarro aprovechó la guerra civil que se había ocasionado de forma interna por la corona del inca para llegar a ser el mayor gobernante en ese momento en la forma de virreinato en el que ocurrieron abusos y diferencias, ocurrieron diversas manifestaciones demostrando el descontento por la autoridad española, José Gabriel Condorcanqui lideró una de las más importantes, pero ninguna tuvo el éxito deseado.

No es sino en el año 1821 que José de San Martín logra mediante un ambiente de sublevaciones proclamar la independencia de Perú que luego sería completada por Simón Bolívar en 1824 con la Batalla de Junín que se llevó a cabo en agosto y con la batalla de Ayacucho en diciembre donde recibió ayuda del general Sucre. Una vez lograda la independencia se inicia el período conocido como republicano que estuvo lleno de reformas y cambios, problemas internos y conflictos a nivel internacional; ocurrió la guerra del Pacífico con Chile que tuvo como resultado la pérdida de la provincia de Tarapacá la cual poseía un interés especial por su riqueza en el mineral de nitrato. En el año 1826, al irse Simón Bolívar a la Gran Colombia, los hacendados y la dictadura militar fueron los que dominaron el territorio peruano y no fue sino hasta 1845 cuando Ramón Castilla llegó a la presidencia que se sintió paz en el Perú.

Los partidos políticos como forma de gobierno civil o militar se empezaron a formar luego del año 1920 pero no tuvieron ningún éxito. Después de 1980 a través del voto popular diversos gobiernos han estado en el poder a ellos les tocó luchar en contra de los grupos guerrilleros que sembraron pánico en la población hasta encontrar y colocar preso a su principal líder Abimael Guzmán.

Con la entrada del milenio, el Perú ha presenciado cambios importante en su economía y calidad de vida, a pesar de estar sustentada por gobiernos democráticos, la corrupción ha influido en el estado en todos sus niveles y un ejemplo de ello es el cuestionamiento ético por el que han tenido que pasar varios de sus líderes y mandatarios quienes han estado involucrados en casos que comprometen su integridad ante el cargo afectando directamente su popularidad e imagen en la población por el perjuicio que representa sobre todo para la economía de la nación. En la última década, el país se ha vuelto atractivo por contar con un bajo porcentaje de inflación y ofrecer diversas oportunidades laborales, un ejemplo de ello ha sido la cantidad de venezolanos que han escogido el Perú como destino para emigrar y mejorar su calidad de vida.

Dominio organizacional y administrativo. El Perú es un país democrático que según la Constitución se divide en 24 departamentos y una provincia, la del Callao. Estos son considerados como regiones en 194 provincias y 1,828 distritos. El poder está dividido en Ejecutivo, Legislativo y Judicial (Constitución Política del Perú, 1993). El Poder Ejecutivo está en manos del Presidente de la República y se elige cada cinco años en elecciones generales, se encarga del aparato gubernamental con el presidente del Consejo de Ministros. El Poder Legislativo lo integran 130 congresistas que también son elegidos cada cinco años y por votación interna se elige a uno que funge como presidente del Congreso. Por último y no menos importante, se encuentra el Poder Judicial, comprendido por la Corte Suprema, otras cortes y juzgados, siendo su ente máximo de deliberación la Sala Plena de la Corte Suprema.

Los jueces y fiscales son nombrados y seleccionados por El Consejo Nacional de la Magistratura, cuyos miembros son elegidos por diversos organismos autónomos. Otras instituciones importantes para el aparato del Estado son la Defensoría del Pueblo y los gobiernos regionales, ambos son elegidos por el voto del pueblo.

Dominio militar. El Perú, diferente a lo que mundialmente se está haciendo, ha decidido aumentar el presupuesto militar en los últimos años destinando a defensa S/ 7,600 millones a diferencia del 2012, en el que se ordenó aproximadamente S/ 5,700 millones (Agencia Peruana de Noticias [Andina], 2017). En el índice *Global Firepower 2017*, tomando en cuenta las competencias logísticas, estrategias de sus fuerzas armadas, variedad de su armamento e inclusive las ventajas geográficas que tiene, se posiciona al Perú en el puesto 39 a nivel mundial y como cuarto en Latinoamérica, siendo importante tomar en cuenta que la lista de los países se encuentra liderado por Estados Unidos, Rusia y China (“Perú entre los cinco,” 2017).

3.1.3 Principios cardinales

El análisis de los principios cardinales se fundamente en cuatro factores, que son: (a) influencia de terceras partes, (b) lazos pasados y presentes, (c) contra balance de intereses, y (d) conservación de los enemigos (D’Alessio, 2015). A continuación, se procede a revisar cada factor.

Influencia de terceras partes. Gracias a la globalización, el mundo está experimentando constantemente cambios, sobre todo en la última década del siglo XX lo que ha traído consecuencias en la forma en que se relacionan los países en el ámbito económico, político, culturales y social; se observa con especial interés la apertura que han tenido las naciones del Europa del Este. Todos estos cambios han influido en los gustos y las escogencias de los consumidores, los canales de comunicación actuales se presentan más

eficientes y permiten que exista mayor influencia de uno países sobre otros en ámbitos no solamente económicos sino culturales también (Ministerio de Defensa, 2015).

Lazos pasados y presentes. De acuerdo con Fuller (2009), el turismo representa a una actividad económica que durante el siglo XXI, ha tenido un crecimiento rápido, siendo una iniciativa viable de desarrollo para comunidades nativas, zonas rurales y provincias en general. Sin embargo, no se le ha dado la importancia que se merece y ha sido manejado solo por empresas privadas y las instancias burocráticas, con poca cooperación y/o coordinación entre ellas.

El turismo, gracias al desarrollo de los nuevos métodos de comunicación, logró ser considerado como una industria generadora de trabajo o divisas, pero fue orientado solo a familias que tenían ingresos altos y medios ya que eran quienes acudían a ellos por motivos de descanso, recreación y salud. No es sino hasta la década de 1960 que fue considerada como motor de desarrollo, en esos años el turismo tuvo un crecimiento de forma exponencial, debido a la disminución de precios en los medios de transporte y expansión de las clases medias, la industria se masificó y fue como se empezó a ver que el Perú, a pesar de estar en vías de desarrollo, podía ingresar al mapa turístico, siendo un destino atractivo para personas de los países desarrollados (Fuller, 2009).

La institución para fomentar el desarrollo turístico fue creada en el país en el año 1969 con el nombre de EnturPerú, con la finalidad de buscar la promoción del país como destino turístico, explotando su patrimonio natural, cultural y folklórico. Sin embargo, se disolvió en el año 1990 y los hoteles que poseía pasaron a manos de entidades privadas. 10 años después en el 2000 se creó PromPerú para aumentar los flujos turísticos y hacer conocer en el mundo todo lo que el Perú tiene para ofrecer, promoviendo la creación de alianzas y participación en ferias (Fuller, 2009).

Contrabalance de intereses. Perú gracias al crecimiento económico presentado hasta el año 2012 ha sido fijado como destino turístico atractivo para que los inversionistas del extranjero decidan realizar aquí sus inversiones, esto ha permitido crear una serie de fondos que permiten financiar los nuevos proyectos, así como ampliar la infraestructura productiva para impulsar el crecimiento económico. Un ejemplo de la inversión extranjera es la que proviene de Chile desde el año 1980 y que ha desarrollado el sector del *retail* generando 117,218 nuevos puestos de trabajo (“Inversión chilena,” 2015).

Conservación de los enemigos. Actualmente, los enemigos son aquellos que compiten para lograr que los consumidores los prefieran, obteniendo mayor participación de mercado. Según lo señalado por Alarco et al. (2010), esto trae como consecuencia que exista una mejora continua para el momento de compararse y establecer estándares de calidad, se debe buscar ser creativos e innovadores y buscar el incremento de la productividad para tener un mejor aprovechamiento de los recursos para así convertirse en un exitoso competidor en los mercados globales, tomando en cuenta que el nacional entra dentro del concepto de mercado global porque existe una alta presencia de competidores y de diversos orígenes. Uno de ellos es México, el cual se considera como uno de los principales competidores, ya que, según la BBC, en el 2017, este país fue el destino turístico preferido en América Latina. No obstante, no solo representan competidores sino también socios. Un ejemplo de ello vendría a ser la consideración que la Embajada de México en el Perú tiene de este último, Perú, ya que es considerado el quinto socio comercial de México en América Latina y el Caribe como destino de oferta exportable (“Los destinos turísticos,” 2017).

3.1.4 Influencia del análisis en el sector Turismo

La posición geográfica que ofrece el Perú es privilegiada para atraer al turismo mundial, especialmente de América Latina y de Asia, así como de la costa oeste de los Estados Unidos. Pero esto, no siempre es posible por una deficiente infraestructura, como se

presentará en el siguiente punto, a pesar de que el turismo es un sector que propiciaría el logro de los intereses nacionales, ya que, si se desarrolla de manera sostenible e involucrando a las comunidades, se llegaría a mejorar sus ingresos y tendrían más oportunidades de desarrollo, tanto social como económico.

A nivel político, existe una división territorial que ha impulsado el desarrollo de las regiones y los distritos en los últimos 15 años, a través de una asignación presupuestal descentralizada. Sin embargo, aún hay que trabajar en la transferencia de capacidades para lograr que los recursos sean usados eficaz y eficientemente. En paralelo, al desarrollo de infraestructura a través de los presupuestos locales y regionales, se tiene que impulsar una mejora en la seguridad nacional ya que la situación actual va en detrimento de la industria turística, aunque el incremento del presupuesto militar podría ser un factor beneficioso en el mediano plazo.

3.2 Análisis Competitivo del Perú

El análisis competitivo del Perú se inicia con la revisión de la condición de los factores, tanto básicos como desarrollados. Le sigue el análisis de la demanda, su evolución y tendencias; para pasar a revisar la estructura empresarial peruana, la cual determina la rivalidad. Por último, se revisan las industrias de apoyo.

3.2.1 Condiciones de los factores

Como se puede observar en la Tabla 9, existen una serie de factores que deben ser tomados en cuenta al momento de definir si un país es competente o no frente a los otros, en este caso para el año 2017, el Perú obtuvo la posición 72 entre 137 países medidos por el World Economic Forum, como se observa en la Figura 9 (Schwab, 2018). En base a los datos que se muestran en la Tabla 9, el Perú posee ventaja competitiva en lo que se refiere al *desarrollo de mercado financiero* (35), seguido por *ambiente macroeconómico* (37) y en tercer puesto se encuentra el *tamaño del mercado* (48). En cambio, los factores que requieren

una mejora inmediata son los que corresponden a instituciones e innovación ya que ocupan la posición 116 y 113, respectivamente. Además, es importante que se atiendan los elementos relacionados con la salud y educación primaria (93). Existen factores básicos que presentan debilidades como los de eficiencia, innovación y sofisticación.

Tabla 9

Perú: Principales Factores de Competitividad, 2017 - 2018

Descripción	Puntuación	Posición entre 140 países
Requerimientos básicos (40%)	4.4	79
Instituciones	3.2	116
Infraestructura	3.8	86
Ambiente macroeconómico	5.4	37
Salud y educación primaria	5.4	93
Indicadores de eficiencia (50%)	4.2	64
Educación superior y entretenimiento	4.1	81
Eficiencia del mercado de bienes	4.3	75
Eficiencia del mercado laboral	4.3	64
Desarrollo del mercado financiero	4.5	35
Preparación tecnológica	3.7	86
Tamaño del mercado	4.5	48
Factores de innovación y sofisticación (10%)	3.3	103
Sofisticación de los negocios	3.8	80
Innovaciones	2.8	113

Nota. Tomado de *The Global Competitiveness Report 2017-2018* (p. 236), por K. Schwab, 2018, Ginebra, Suiza: WEF.

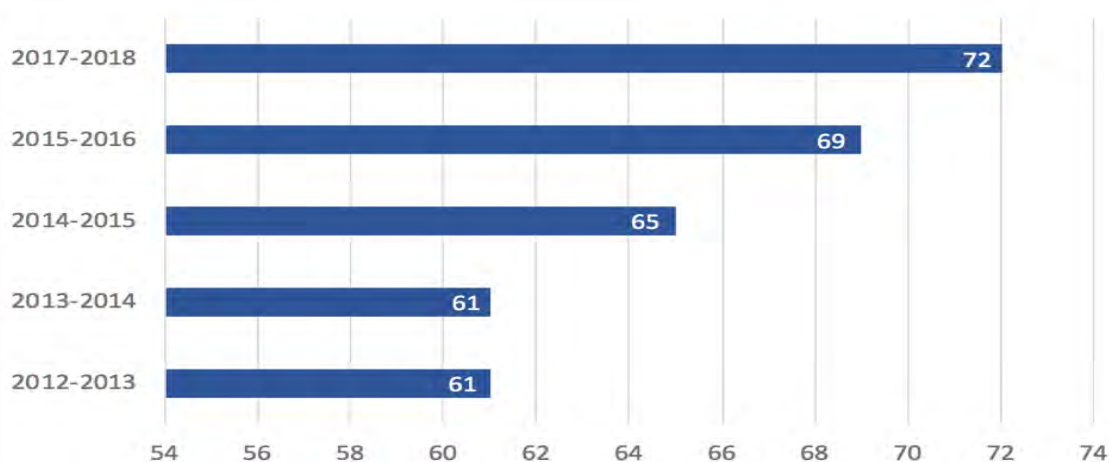


Figura 9. Perú: Posición competitiva 2012-2018. Adaptado de *The Global Competitiveness Report 2017-2018* (pp. 236-237), por K. Schwab, 2018, Ginebra, Suiza: WEF.

3.2.2 Condiciones de la demanda

El comportamiento del PBI en el Perú sigue la tendencia de la demanda interna, creciendo desde el año 2000 con excepciones en dos años puntuales: 2001 y 2009, como se puede ver en la Figura 10, debido a una contracción de la demanda internacional ante una crisis financiera global, que se inició en el año anterior donde quebró el banco de inversión Lehman Brothers (Gutiérrez, 2013). Aunque el gobierno central busque estimular la economía y al incrementarse el consumo público en 10.1% el 2014 y 9.5% el 2015, se ha evidenciado una desaceleración a partir del año 2014.

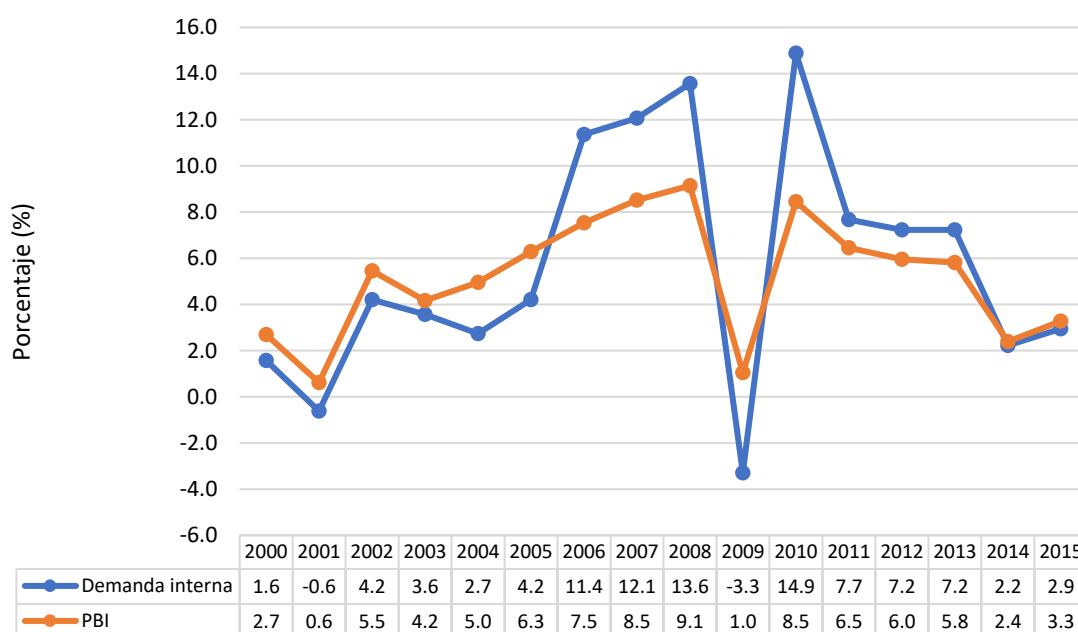


Figura 10. Perú: Variación anual de la demanda interna, 2000-2015, en porcentaje. Adaptado de “Estadísticas,” por el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), 2018 (<https://estadisticas.bcrp.gob.pe/estadisticas/series/mensuales/resultados/PN01452BM/html>).

3.2.3 Estrategia, estructura, y rivalidad de las empresas

De acuerdo a la facilidad que tiene el Perú para hacer negocios, el Banco Mundial lo posicionó en el número 58 de 189 para el año 2018, perdiendo 13 posiciones desde el 2015, cuando estaba en la posición 45 (Datos Macro, 2018). Esto se debe a cambios en las condiciones locales, creando debilidades, mientras que otras naciones continúan avanzando. Como se puede evidenciar en la Tabla 10, el país perdió posición en nueve de los 10 aspectos

que se incluyen en el índice de facilidad para hacer negocios, mostrando un gran impacto el factor referente al pago de impuestos que retrocedió 63 puestos, pasando del 58 al 121. En todo este período, el único factor que mostró avance fue el cumplimiento de contratos, que avanzó seis puestos, desde la posición 69 a la 63.

Tabla 10

Perú: Facilidades para Hacer Negocios, según Doing Business 2015-2018

Temas	2018	2017	2016	2015
Abrir una empresa	114	103	97	89
Manejo de permisos de construcción	61	51	48	45
Obtención de electricidad	63	62	64	51
Registro de propiedades	44	37	35	34
Obtención de crédito	20	16	15	12
Protección de los inversionistas minoritarios	51	53	49	46
Pago de impuestos	121	105	50	58
Comercio transfronterizo	92	86	88	88
Cumplimiento de contratos	63	63	69	69
Resolución de la insolvencia	84	79	74	74

Nota. Adaptado de “Doing Business,” por el Banco Mundial, 2016 (<http://espanol.doingbusiness.org/data/exploreconomies/peru/>); y de “Doing Business 2018,” por Datos Macro, 2018 (<https://datosmacro.expansion.com/negocios/doing-business/peru>).

La posición que presenta el Perú en cuanto a la facilidad para hacer negocios, actualmente se puede decir que es débil; aunque en Latinoamérica existan países que tienen mayores problemas como Venezuela, Bolivia y Nicaragua para hacer negocios y el Perú se ubique en el mismo nivel de países como Panamá, Colombia y Chile, siendo superado por México, se considera débil porque al momento de la apertura de una empresa a pesar que solamente existan seis procedimientos, el tiempo para llevarlos a cabo es de 26 días, cuando en los otros países de su categoría o superiores tardan seis días, como se puede observar en la Tabla 11, haciendo que su posición se debilite por la brecha existente en la duración que se lleva el trámite.

De acuerdo con datos publicados por el INEI (2016b), el 1'933,525 (94,6%) de todas las unidades empresariales en el Perú, durante el año 2015, fueron clasificadas como microempresas, unas 89,993 como pequeñas empresas representando un (4.4%) del total; grandes y medianas serían 12,494 (0.6%) y unas 6,980 (0.4%) de la administración pública.

Tabla 11

América Latina: Indicadores de las Facilidades para Abrir un Negocio

	Perú	Argentina	Brasil	Chile	Colombia	México	Panamá
Iniciar negocio (ranking)	97	157	174	62	84	65	44
Número de procedimientos	6.0	14.0	11.0	7.0	8.0	6.0	5.0
Días que dura el trámite	26.0	25.0	83.0	5.5	11.0	6.3	6.0
Costo (% de ingreso per cápita)	9.8	9.7	3.8	0.7	7.5	17.9	6.3
Capital mínimo pagado (% de ingreso per cápita)	0.0	2.3	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0

Nota. Tomado de "Doing Business," por el Banco Mundial, 2016 (<http://espanol.doingbusiness.org/data/exploreconomies/peru/>).

3.2.4 Sectores relacionados y de apoyo

La Organización para la Cooperación y el Desarrollo y Económicos (OCDE, 2017) realizó un reporte donde se indica que aún el país posee muchos retos en cuanto a sostenibilidad y dificultades en la resiliencia como consecuencia de las debilidades estructurales en el sector público. De forma adicional hay que tener presente que la investigación y el desarrollo no constituyen una prioridad para las empresas ni para el gobierno.

Aunque el exministro de la Producción Piero Ghezzi diseñó el Plan Nacional de Diversificación Productiva (PNDP) y se crearon unos centros de innovación productiva y transferencia tecnológica (CITE) en algunos puntos del país, la ONU resaltó algunos aspectos a mejorar tanto en el diseño como en el funcionamiento, siendo lo más importante que se detectó que las inversiones realizadas en estos centros, en vez de potenciar la capacitación del recurso humano, estaban centradas en la obra civil y equipamiento ("Piero Ghezzi: Los CITE," 2017).

3.2.5 Influencia del análisis en el sector Turismo

Las dificultades que se encuentran en el país para poder hacer negocios repercuten de manera directa sobre el turismo, específicamente sobre el desarrollo de infraestructura. Además, al conocer la estructura empresarial peruana, se entiende que la industria esté dominada por micro empresas, que, si bien son ágiles y pueden dar un excelente servicio, carecen de recursos para hacer grandes inversiones, ya sea en obras civiles, en tecnología o incluso en formación del recurso humano; y esto imposibilita la estandarización del servicio.

Es necesario un aumento en la demanda interna, acompañado de crecimiento económico, para que el Perú sea nuevamente muy atractivo a las inversiones extranjeras, y al mismo tiempo se estimule al capital nacional. Solo así se logrará mejorar la competitividad en factores como tecnología. Como parte de un desarrollo económico general se requiere el trabajo conjunto de todas las entidades del Estado, con el objetivo de elevar el nivel de salud y educación, así como la seguridad, que tiene un alto impacto negativo para los negocios.

3.3 Análisis del Entorno PESTE

En este apartado se desarrolla el análisis del entorno, en función del esquema PESTE: (a) fuerzas políticas, gubernamentales y legales, (b) fuerzas económicas y financieras, (c) fuerzas sociales, culturales y demográficas, (d) fuerzas tecnológicas, y (e) fuerzas ecológicas y ambientales. A continuación, se hace una revisión de cada una de estas cinco fuerzas.

3.3.1 Fuerzas políticas, gubernamentales, y legales (P)

La historia del Perú se caracteriza por una constante inestabilidad política, con ventanas de tiempo de estabilidad, lo cual genera un impacto negativo sobre la economía del país por diversos motivos. La incertidumbre corresponde a uno de los principales motivos que influye cuando los inversionistas y consumidores postergan su decisión de invertir o comprar hasta que sea lo menos posible y esto ocuparía la primera razón, en segundo lugar, se encuentra la falta de claridad en el panorama electoral sobre los posibles candidatos para el

año 2021 ya que al invertir deben esperar por lo mínimo unos cuatro años dependiendo del sector. En tercer lugar, es lo que ocurre actualmente al generarse un ambiente de ingobernabilidad por no tener el Congreso y esto hace que se incremente aún más la incertidumbre, debe existir unidad en los tres poderes del estado ya que esto permite la estabilidad política al crear confianza y credibilidad, al mismo tiempo influye de forma directa para que el crecimiento de la economía (Parodi, 2017).

Diversos sectores de la realidad nacional coinciden en que es indispensable unir esfuerzos para erradicar la corrupción, lo cual afecta a toda la población y en especial a la que vive en condiciones de pobreza (“Conferencia Episcopal,” 2018). Al respecto, se tiene que el costo de la corrupción asciende al 10% del presupuesto del Estado, perjudicando a la ciudadanía porque se reducen los servicios que reciben a cambio de las erogaciones que se hacen, especialmente en infraestructura, gastos administrativos, seguridad y salud (Vásquez, 2018).

Dentro del marco legal del sector Turismo destaca la Ley General de Turismo (Ley 29408, 2009), en la cual se establece el interés que existe en el sector para el Estado sustentado en 11 principios que permitan lograr un desarrollo sostenible, la inclusión y no discriminación, fomentar la descentralización, calidad, competitividad, un comercio justo, con una cultura turística, respetando la identidad, y buscando la conservación.

Con el Decreto Supremo N° 051-2015-PCM y la Ley General de Turismo, el Gobierno nacional le dio al Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR) la importante tarea de ser el ente promotor del turismo. Para lograr la tarea, a partir del año 2003, se han implementado una serie de estrategias, entre las cuales se encuentran la inclusión de días no laborables con pago de remuneración, unidos a los feriados ordinarios para crear así fines de semana largos, de modo que resulte interesante aprovechar esos días para hacer turismo interno, impactando positivamente en el flujo de visitantes nacionales,

activando las economías locales aunque se produzcan pérdidas para los empresarios en la producción nacional, se habla de cerca de US\$ 400 millones por día (“Feriados 2016,” 2105). Por eso, se debe establecer una relación directa entre la distancia del destino turístico y el número de días continuos no laborables.

La Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo (PromPerú), como estrategia para incentivar el turismo interno, diseña constantemente diversas campañas promocionales, utilizando principalmente los sitios webs, dando ideas y rutas de viaje basados en ofertas, en el año 2014 lograron generar S/ 129 millones, así como el incremento del 4.3% en la cantidad de turistas, con lo que se sobrepasó los 37 millones de viajes (“PromPerú planea”, 2014).

Para incentivar el turismo externo, el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF) reglamentó la devolución de impuestos a estos turistas, así como la concesión de beneficios a los operadores encargados de vender paquetes turísticos a sujetos no domiciliados en el Perú, a través del Decreto Supremo N° 161-2012-EF. La devolución es realizada sobre la base del Impuesto General a las Ventas o IGV que gravó las ventas de bienes adquiridos por turistas en establecimientos autorizados, deben emitir una constancia *tax free* por cada factura que otorguen. En esta se registran los datos del local, turista y tarjeta válida de débito/crédito. Corresponde al turista presentar la Tarjeta Andina de Migración y su documento de identidad al momento de hacer la compra (“Reglamentan devolución,” 2012).

En cuanto al examen de las fuerzas políticas y legales se han señalado las siguientes oportunidades:

- Marco legal que declara la actividad turística como prioritaria.
- Políticas que estimulan el turismo nacional y el internacional.

Pero, al mismo tiempo, se identificaron estas amenazas:

- Corrupción.

- Inestabilidad política.

3.3.2 Fuerzas económicas y financieras (E)

El Perú ha tenido un crecimiento económico continuo, como se presentó anteriormente, al analizar el dominio económico. Para el año 2017, el PBI aumentó en 2.5% luego de experimentar una desaceleración desde el año 2010. Para el año 2018 se espera un crecimiento económico del 3.6%, aumentando a 3.9% para el 2019 y alcanzando 4% en el año 2020 (INEI, 2018a). Sin embargo, la inestabilidad política podría perjudicar estas expectativas, como ocurrió en 2017, cuando el BCRP y las agencias de evaluación tuvieron que recortar las proyecciones para el Perú (“JP Morgan recorta,” 2018).

En la Tabla 12 se observa que el crecimiento económico está sustentado en la expansión de las exportaciones. Los productos tradicionales representaban el 73.7% en el año 2017 aumentando vertiginosamente gracias al aumento de la exportación minera y recuperándose de las pérdidas que había tenido en el año 2014. Los no tradicionales también han tenido una recuperación, creciendo en 8.2%, luego de que en el 2015 y el 2016 se habían reducido.

Tabla 12

Perú: Exportaciones 2013 - 2017, en Millones de US\$

Tipo de producto	2013	2014	2015	2016	2017
1. Productos tradicionales	31,553	27,686	23,432	26,137	33,124
2. Productos no tradicionales	11,069	11,677	10,895	10,782	11,663
3. Otros	238	171	88	100	130
4. Total exportaciones	42,861	39,533	34,414	37,020	44,918
Estructura porcentual (%)					
Tradicional	73.6	70.0	68.1	70.6	73.7
No tradicionales	25.8	29.5	31.7	29.1	26.0
Otros	0.6	0.4	0.3	0.3	0.3

Nota. Adaptado de “Estadísticas: Economía,” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2018a (<http://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/economia/>).

Al finalizar el análisis de las fuerzas económicas se identificaron las siguientes oportunidades:

- Crecimiento económico sostenido, aunque atravesando un período de desaceleración.
- Aumento en las exportaciones, tanto de productos tradicionales como no tradicionales.

3.3.3 Fuerzas sociales, culturales, y demográficas (S)

La población peruana ha crecido de forma constante en los últimos años. Lima es la región con mayor concentración poblacional en el país, seguida de La Libertad, Piura, Cajamarca, Puno, Junín y Cusco. Es así que para el año 2015 se proyectaban ya 31 millones de habitantes (ver Figura 11).

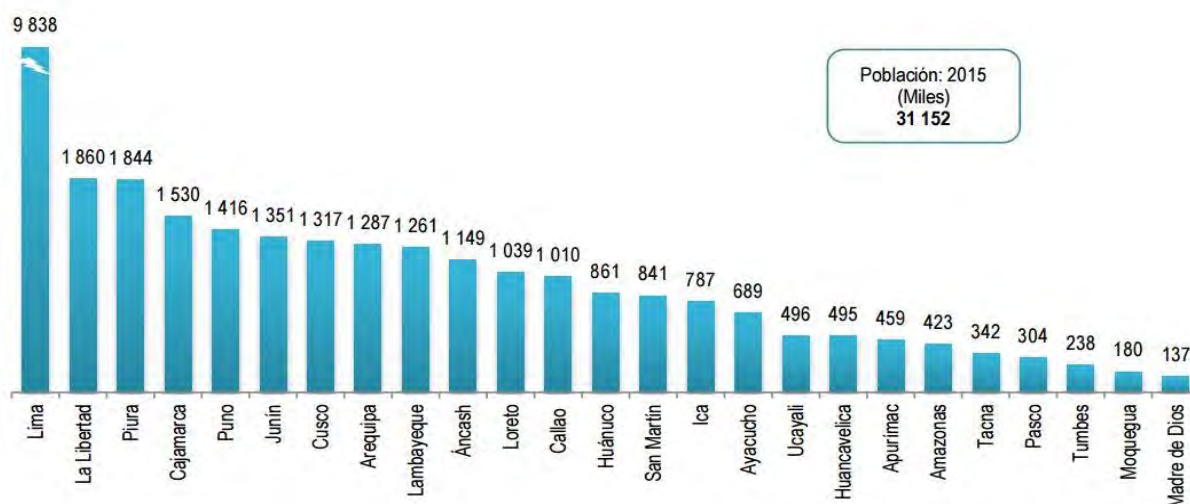


Figura 11. Población proyectada por región al 2015, en miles de habitantes. Tomado de “Perú: Síntesis estadística 2015,” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2015 (https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitaes/Est/Lib1292/libro.pdf).

De acuerdo al INEI (2016c), en su informe técnico titulado *Evolución de la pobreza monetaria 2009-2015*, la pobreza es uno de los factores más críticos y es por ello que se han diseñado siete grupos de niveles de pobreza total. Las regiones de Amazonas, Cajamarca y Huancavelica comprenden al primer grupo y tienen el índice de pobreza más alta, que fluctúa entre 44.7% y 51.7%. En el segundo grupo con tasas de pobreza de 34.3% y 38.5% están Apurímac, Ayacucho, Huánuco, Loreto, Pasco y Puno (ver Figura 12).

Ancash, La Libertad, Piura y San Martín conforman el tercer grupo, poseen una incidencia de pobreza entre 24.8% y 29.0%; mientras que en el cuarto grupo están las regiones de Cusco, Junín, Lambayeque y Lima con tasas de pobreza de 16.8% y 20.8%. El quinto grupo cuenta con una incidencia de pobreza de 9.8% y 12.6% se encuentra la Provincia Constitucional del Callao, Provincia Lima, Tacna, Tumbes y Ucayali. El sexto grupo lo integran Arequipa, Madre de Dios y Moquegua, con tasas de pobreza de 6.7% y 9.8%. En el último grupo, se encuentra Ica que es el que tiene la tasa de pobreza más baja, tal como se muestra en la Figura 12 (INEI, 2015).

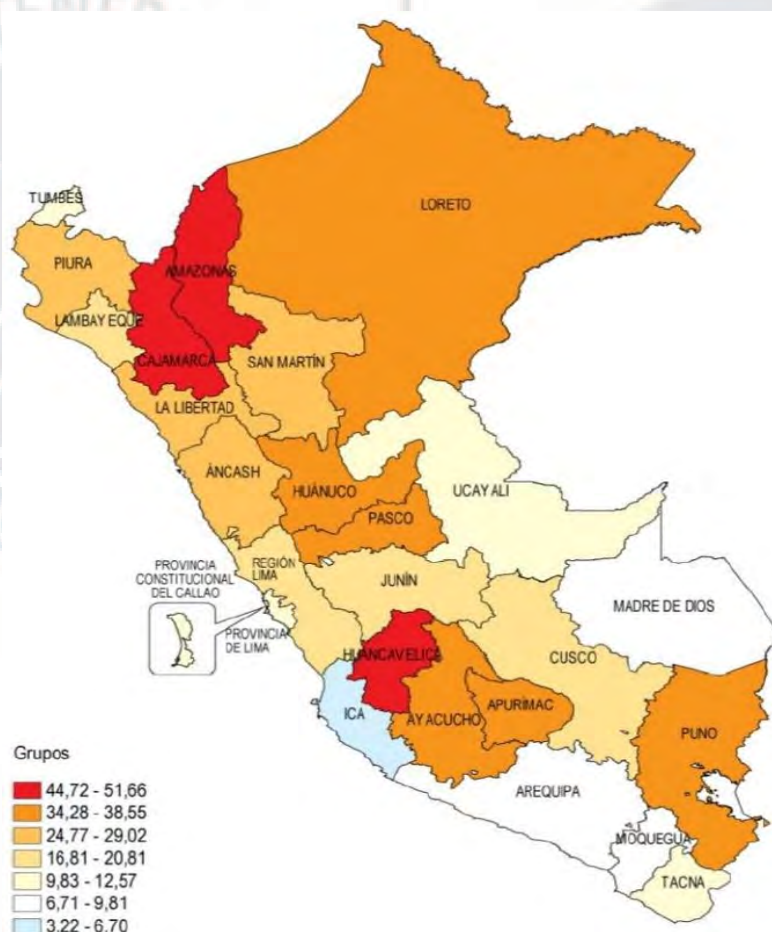


Figura 12. Regiones del Perú según su nivel de pobreza, al 2015 en porcentaje. Tomado de “Perú: Síntesis estadística 2015,” por Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2015

(https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1292/libro.pdf).

Un flagelo que afecta a la sociedad peruana es la informalidad, la cual llega a representar hasta el 70% de la economía nacional. A través de políticas nacionales se espera

lograr su reducción, aunque a tasas muy bajas y la expectativa es que al 2030, la informalidad haya bajado hasta ser el 50% de la economía (Alarcón & Vargas, 2018). Una de las razones por las cuales es tan amplio el ejercicio de la economía informal, es que un 52% de los trabajadores recibe menos de S/ 930, no poseen beneficios que le permitan cubrir el sistema de salud y pensiones. Una de las opciones que se puede utilizar para promover la formalidad es eliminar el salario mínimo fijo y establecer una vinculación diferenciada entre productividad y pago por regiones (“Ocho de cada diez,” 2018).

La oportunidad identificada es la siguiente:

- Reducción de la pobreza, aunque todavía hay regiones muy afectadas.

Las amenazas principales son las que siguen:

- Informalidad que representa el 70% de la economía nacional.
- Inseguridad y conflictos sociales.

3.3.4 Fuerzas tecnológicas y científicas (T)

En la Tabla 13 se puede observar que el Perú se ubica durante el período 2017-2018 en el puesto 86 de 137 países que fueron incluidos en el *Global Competitiveness Report 2017-2018* (Schwab, 2017) y a pesar de contar con un plan nacional y un organismo para incentivar el área tecnológica y científica, esto resulta insuficiente ya que al revisar los factores, el peor escenario está en la absorción de tecnología a nivel empresarial, por lo que probablemente esté asociado al hecho de que en el Perú más del 90% de las unidades empresariales son micros o pequeñas. Se puede identificar al hacer la revisión de las fuerzas tecnológicas que principal amenaza es la falta de competitividad frente a otros países de la región que invierten más en tecnología e investigación.

La amenaza encontrada es la siguiente:

- Poca capacidad de absorción tecnológica y bajo nivel de investigación y desarrollo.

3.3.5 Fuerzas ecológicas y ambientales (E)

Es importante realizar el análisis tomando en cuenta la existencia de pobladores y empresas que afectan negativamente los recursos turísticos al estar cercanos a ellos y realizar actividades que ponen en riesgo el medio ambiente y la sostenibilidad a largo plazo. También se ha identificado la amenaza del uso inadecuado del suelo, que junto con las invasiones de terrenos para la construcción de viviendas atentan contra el medio ambiente y los sitios arqueológicos o culturales en general. A esto se le tiene que añadir los efectos de los fenómenos naturales, como los sismos, ante los cuales las autoridades se preparan para atender la emergencia, pero la destrucción puede ser irreparable, siendo fenómenos no previsible. Así fue que, a inicios de este año, se reportó en la región varios sismos, ante los cuales Defensa Civil respondió oportunamente de manera que se evitaron consecuencias para la población (Agencia Peruana de Noticias, 2016).

Tabla 13

Perú: Competitividad en Tecnología 2017-2018

Pilar y factor	Posición (137 países analizados)	Puntaje
Pilar: Tecnología	86	3.7
Disponibilidad de las últimas tecnologías	94	4.3
Absorción de tecnología a nivel empresarial	105	4.1
Transferencia tecnológica	62	4.5
Usuarios de Internet (% de la población)	88	45.5
Suscripciones de Internet banda ancha (% de la población)	81	6.7
Ancho de banda de Internet (kb/s/usuario)	85	33.3
Suscripciones de datos móviles (% de la población)	66	62.0

Nota. Adaptado de *The Global Competitiveness Report 2017-2018* (p. 237), por K. Schwab, 2017, Ginebra, Suiza: World Economic Forum.

Los bosques han sufrido deforestaciones al aumentar la necesidad de espacios para vivir y los cambios en el uso de los mismos además de las actividades productivas que son

llevadas a cabo en ellas. En la Tabla 14, se observa que el total de estos disminuyó en un 2.3% entre los años 2000 y 2014 a nivel nacional. Huánuco fue la región más afectada, la reducción superó el 12%, pero se observa que la deforestación disminuyó con los años, lo que demuestra que efectivamente existe una aplicación del marco legal.

La amenaza del análisis ecológico y ambiental es la siguiente:

- Daños al patrimonio cultural, por acciones de los seres humanos y fenómenos naturales.

Tabla 14

Perú: Superficie de Bosques Naturales o Tropicales, en Hectáreas

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

Nota. Tomado de "Medio ambiente," por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2018c (<https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/medio-ambiente/>).

3.4 Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE)

Al haber completado el análisis PESTE se procede a desarrollar la Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE), la cual se presenta en la Tabla 15. La principal oportunidad del sector Turismo es el establecimiento de políticas que estimulan el turismo nacional y el internacional. Por otro lado, existen seis amenazas, tres de ellas con un alto peso: (a) inestabilidad política, (b) informalidad y (c) inseguridad y conflictos sociales. Esto pone en riesgo el desarrollo del sector.

Tabla 15

MEFE del Sector Turismo

Factores determinantes de éxito		Peso	Valor	Pond.
Oportunidades				
1	Marco legal que declara la actividad turística como prioritaria.	0.09	2	0.18
2	Políticas que estimulan el turismo nacional y el internacional.	0.10	3	0.30
3	Crecimiento económico sostenido, aunque atravesando un período de desaceleración.	0.07	3	0.21
4	Aumento en las exportaciones, tanto de productos tradicionales como no tradicionales.	0.06	2	0.12
5	Reducción de la pobreza, aunque todavía hay regiones muy afectadas.	0.08	2	0.16
Subtotal oportunidades		0.40		0.97
Amenazas				
1	Corrupción.	0.09	3	0.27
2	Inestabilidad política.	0.14	2	0.28
3	Informalidad que representa el 70% de la economía nacional.	0.11	1	0.11
4	Inseguridad y conflictos sociales.	0.11	1	0.11
5	Poca capacidad de absorción tecnológica y bajo nivel de investigación y desarrollo.	0.07	3	0.21
6	Daños al patrimonio cultural, por acciones de los seres humanos y fenómenos naturales.	0.08	2	0.16
Subtotal amenazas		0.60		1.14
Total		1.00		2.11

Nota: Valor: 4 = responde muy bien, 3 = responde bien, 2 = responde promedio, 1 = responde mal. Adaptado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (3a ed. rev., p. 121), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú.

3.5 El Sector Turismo y sus Competidores

El análisis de la industria se realiza siguiendo el esquema de las cinco fuerzas de Porter (2017): (a) poder de negociación de los proveedores, (b) poder de negociación de los

compradores, (c) amenazas de los sustitutos, (d) amenazas de los entrantes, y (e) rivalidad de los competidores.

3.5.1 Poder de negociación de los proveedores

Los proveedores del sector Turismo se pueden clasificar en: (a) proveedores de construcción civil, entre los que se encuentran micros, pequeños e incluso grandes y se contratan en función del proyecto a desarrollar; (b) proveedores de alimentos e insumos de restaurante, para lo cual también hay gran cantidad de proveedores, tanto informales como cadenas de hipermercados e importadores; y (c) proveedores de servicios tecnológicos y hardware, para lo cual hay también muchos proveedores, pero no todos poseen la misma capacidad para brindar conectividad o el desarrollo de productos específicos.

Se afirma que el poder de negociación fluctúa en función del tamaño del proveedor, ya que sí hay facilidades para cambiarse de un proveedor a otro y en la mayoría de los casos sin ningún costo para el contratante. Es en el área de soluciones tecnológicas donde los proveedores tienen un poder de negociación más elevado, y por lo general son las empresas de turismo grandes las que requieren los servicios de desarrollados de gran tamaño.

3.5.2 Poder de negociación de los compradores

La mayoría de los turistas que arriban al Perú, provenientes del extranjero, lo hacen atraídos por los recursos culturales como la ciudadela de Machu Picchu o las líneas de Nazca; así como también por los recursos naturales que el país posee, entre los que destacan las playas del norte del país o el Cañón del Colca en Arequipa. Sin embargo, una vez que están en Perú descubren que el país tiene mucho más que ofrecer y es en base a esto que el Gobierno ha proyectado superar los cinco millones de visitantes para el 2021 (Vásquez, 2015).

Cuando los compradores actúan a nivel individual, su poder de negociación es bajo, pero se incrementa cuando la negociación la hace un operador turístico, es decir, cuando hay un grupo de visitantes unificado o que buscan servicios homogéneos. Estos operadores, ya

sean nacionales o extranjeros, buscan acuerdos con cadenas de hoteles, y con proveedores de servicios varios como transporte; incluso pueden llegar a desarrollar ciertas rutas turísticas, agrupando a distintos oferentes para brindar un servicio completo a sus clientes, en Perú o en el mundo.

Actualmente, llegar a conocer a los consumidores es esencial para alcanzar el éxito, por lo que cualquiera sea la empresa tiene que hacer esfuerzos en esta área. Así, una vez que se tiene el conocimiento, entonces se procede a desarrollar una propuesta de valor para atender las necesidades del mercado. Por lo tanto, la profundidad del conocimiento que se tenga sobre el segmento impactará en las operaciones de la empresa. Es por ello que ha habido un esfuerzo para identificar variables para conocerlo. Una de este tipo de variables son las demográficas, sin embargo, ya no son usadas por su poca efectividad. Con relación a este punto Klainer (s.f.) señaló lo siguiente:

Es habitual encontrar una campaña de maquillaje dirigido al segmento de: mujeres de 15 a 25 años, de nivel socio económico medio alto. Sin embargo, esta información está incompleta. Es necesario descifrar quiénes son esas mujeres que comprarán nuestros productos, qué buscan, cuáles son sus necesidades, en qué momentos los utilizarán y cómo queremos hacerlas sentir al elegir nuestra marca. (p. 3)

Para entender el comportamiento de los consumidores es necesario analizar sus variables psicográficas, las cuales revelan su estilo de vida y sus hábitos de compra. En la medida en que crece el volumen de turistas a nivel mundial, también aumenta la fragmentación de los consumidores, por lo que se conocen 10 perfiles diferentes: (a) mascotas con dueños, (b) mujeres que viajan con mujeres, (c) millennials que permanentemente están conectados a través de dispositivos celulares, (d) el nuevo lujo, (e) turismo halal o de la fe musulmana, (f) niños con familias, (g) tías con sobrinos, (h) viajeros y viajeras de negocios, (i) solteros, y (j) familias monoparentales (Canalis, 2014). De la misma forma, PromPerú presenta perfiles

de segmentos basados en variables psicográficas. Por ejemplo, están las segmentaciones por generaciones o el perfil del vacacionista extranjero que visita el Perú más de una vez (PromPerú, 2017).

3.5.3 Amenaza de los sustitutos

Si bien no existe un sustituto directo para las actividades turísticas, cualquier opción recreativa a la cual un consumidor dedique parte de su presupuesto limita la disponibilidad para hacer un viaje. Bajo esta premisa, los restaurantes, el cine, los bares, teatro, entre otros, afectan directamente la capacidad de viajar de las personas. En cambio, a nivel de los viajes de negocio, los sistemas que permiten las videoconferencias y el envío de documentos, así como las redes para trabajar en línea, aunque a distancia, son un sustituto pues reducen la necesidad de que los ejecutivos de las empresas se trasladen físicamente, para ejercer labores de planeación o supervisión.

3.5.4 Amenaza de los entrantes

El turismo ha probado tener muchas bondades, fomentando el desarrollo económico y la generación de empleo. Por lo que no sería de extrañar que durante los próximos años se vea a más países desarrollar este sector, con inversión pública y privada. Es así que países vecinos, con recursos naturales y culturales, podrían ser competidores del Perú en el futuro. En este sentido, Bolivia representa una amenaza, junto con la competencia de otros como Ecuador que todavía son imperceptibles.

3.5.5 Rivalidad de los competidores

Para identificar claramente a los competidores del sector Turismo peruano, se presenta la Tabla 16, donde se aprecia la cantidad de arribos de turistas a países de América Latina. En el primer lugar se encuentra México, con un crecimiento anual de 8.4% en el número de visitantes entre 2010 y 2017 y de acuerdo al Gobierno mexicano esto se debe a la combinación de los siguientes factores: (a) reducción en la tasa de crímenes violentos, como

consecuencia de mayor seguridad; (b) convenios con aerolíneas para la llegada de más vuelos; (c) mejoras en los servicios de inmigración en varios aeropuertos, para hacer más eficiente el ingreso al país; y (d) oferta variada, con múltiples destinos (Secretaría de Turismo de México [SECTUR], 2018).

Tabla 16

Arribo de Turistas a Países Latinoamericanos, en Miles

País	Cantidad de arribos (en miles)			Posición
	2010	2016	2017	
México	22,290	35,079	39,298	1
Argentina	5,325	6,638	6,705	2
Brasil	5,161	6,547	6,589	3
Chile	2,801	5,641	6,450	4
República Dominicana	4,125	5,959	6,188	5
Perú	2,299	3,744	4,032	6
Colombia	2,385	3,317	4,027	7
Puerto Rico	3,186	3,736	3,797	8
Costa Rica	2,100	2,925	2,960	9
Uruguay	2,349	3,037	3,674	10

Nota. Tomado de “Tourism Highlights: 2018 Edition,” por la Organización Mundial del Turismo (OMT), 2018b (<https://www.e-unwto.org/doi/pdf/10.18111/9789284419876>).

En base a los datos de la Tabla 16 se reconoce que los principales competidores del sector Turismo peruano son México, Argentina y Chile, que se ubican entre los cuatro primeros países y no se considera a Brasil, porque sus condiciones de infraestructura son muy diferentes a las del Perú, siendo un país con 8,516 millones km², mientras que el Perú posee 1,285 millones km². La capacidad competitiva de México, Argentina y Chile se presenta a continuación en la Tabla 17, en donde se identifica que México destaca en recursos naturales, aspecto en el que ocupa el segundo lugar, seguido por Perú en el cuarto puesto del mundo; mientras que Argentina se encuentra en el puesto 25 y Chile en el 59.

Tabla 17

Competitividad del Sector Turismo de México, Argentina y Chile, 2017

Factor	Perú		México		Argentina		Chile	
	Posición (entre 136 países)	Puntaje (0 a 7)	Posición (entre 136 países)	Puntaje (0 a 7)	Posición (entre 136 países)	Puntaje (0 a 7)	Posición (entre 136 países)	Puntaje (0 a 7)
Ambiente para negocios	83	4.3	96	4.2	132	3.1	33	5.0
Seguridad	108	4.5	113	4.2	97	5.0	44	5.7
Salud e higiene	91	4.8	72	5.3	18	6.4	74	5.2
Recursos humanos y mercado de trabajo	62	4.7	70	4.6	69	4.6	53	4.8
Tecnología	79	4.2	70	4.3	61	4.7	53	4.9
Prioridad de la industria de viajes y turismo	69	4.6	30	5.1	66	4.6	72	4.6
Apertura internacional	12	4.3	53	3.7	89	2.8	3	4.7
Competitividad en precios	127	3.8	63	4.9	119	4.1	39	5.3
Sostenibilidad ambiental	73	4.1	116	3.6	125	3.4	69	4.1
Infraestructura de transporte aéreo	73	2.5	39	3.7	66	2.7	64	2.7
Infraestructura de puertos y transporte terrestre	109	2.4	68	3.2	100	2.6	61	2.6
Infraestructura de servicios turísticos	45	4.7	43	4.7	54	4.5	56	4.4
Recursos naturales	4	5.3	2	5.6	25	4.4	59	3.3
Recursos culturales y para viajes de negocios	24	3.3	10	5.3	14	4.5	40	2.7

Nota. Adaptado de “Travel and Tourism Competitiveness Report 2017,” por el World Economic Forum (WEF), 2017 (http://www3.weforum.org/docs/WEF_TTCR_2017_web_0401.pdf).

En el ambiente para hacer negocios, que es una medida general de la economía, pero que afecta directamente las inversiones en este sector, Chile destaca al ocupar el puesto 33, mientras que México está en la posición 96 y Argentina se ubica entre los últimos del mundo (132 de 136); siendo un aspecto en el que Perú supera tanto a México como a Argentina. En el factor de recursos culturales y para viajes de negocios, tanto México como Argentina destacan, en los puestos 10 y 14 respectivamente, mientras que Perú está en la posición 24 y Chile en la 40. Adicionalmente, se observa que México tiene el puesto 39 en el mundo en infraestructura de transporte aéreo y esto probablemente se debe a la prioridad que a nivel nacional se le da a la industria de viajes y turismo. Así mismo, hay que destacar que Argentina ocupa la posición 18 en salud e higiene, gracias a que no tiene incidencia de la Malaria y cuenta con gran cantidad de profesionales de la salud. Del lado de Chile, destaca el hecho de que es el tercer país en el mundo en apertura internacional (OMT, 2018b).

Tabla 18

Ingresos del Sector Turismo por País de América Latina, en Millones de Dólares

País	Ingresos (millones de US\$)			Posición
	2010	2016	2017	
México	11,992	19,650	21,333	1
República Dominicana	4,162	6,720	7,178	2
Brasil	5,261	6,024	5,809	3
Argentina	4,942	4,686	5,060	4
Colombia	2,797	4,522	4,821	5
Puerto Rico	3,211	3,985	4,090	6
Costa Rica	2,246	3,716	3,876	7
Perú	2,008	3,501	3,710	8
Chile	1,552	2,665	3,634	9
Uruguay	1,509	2,071	2,540	10

Nota. Tomado de "Tourism Highlights: 2018 Edition," por la Organización Mundial del Turismo (OMT), 2018b (<https://www.e-unwto.org/doi/pdf/10.18111/9789284419876>).

Se cierra el análisis de los competidores presentando los ingresos por turismo que se reciben en América Latina (ver Tabla 18). México conserva la primera posición, a pesar de que cada visitante solamente aporta US\$ 552.6; mientras que República Dominicana se ubica en el segundo lugar, a pesar de que en arribos estaba en el quinto puesto y esto se debe a que

obtiene US\$ 1,092 por visitante. Al mismo tiempo, Argentina registró ingresos de US\$ 767 por turista, Brasil US\$ 927, Colombia US\$ 1,426, Chile US\$ 538, y Perú US\$ 961 (OMT, 2018b).

3.6 El Sector Turismo en el Perú y sus Referentes

Como se indicó en el Capítulo I, los principales receptores de turismo en el mundo son Francia, España e Italia. Como se aprecia en la Tabla 19, el primer destino logró tener casi 87 millones de visitantes en el año 2017, tras un crecimiento anual de 1.6% entre 2010 y ese año, mientras que sus ingresos crecieron a un ritmo de 0.9% en el mismo período. En segundo lugar, España, alcanzó los 81.8 millones de visitantes en 2017, tras un aumento anual de 6.5% con un incremento del 3.5% en los ingresos, mostrando un desarrollo muy favorable y poniendo en peligro el liderazgo francés. En el tercer lugar, Italia recibió 58 millones de visitante, tras aumentar en 11.2% durante 2017, mientras que los ingresos se elevaron en 9.9% (OMT, 2018b).

Tabla 19

Arribos de Turistas e Ingresos en Francia, España e Italia

País	2010	2016	2017
		Cantidad de arribos (en miles)	
Francia	77,648	82,700	86,918
España	52,677	75,315	81,786
Italia	43,626	52,372	58,253
		Ingresos (en millones de US\$)	
Francia	57,059	54,531	60,681
España	54,641	60,503	67,964
Italia	38,786	40,246	44,233

Nota. Tomado de “Tourism Highlights: 2018 Edition,” por la Organización Mundial del Turismo (OMT), 2018b (<https://www.e-unwto.org/doi/pdf/10.18111/9789284419876>).

En materia de competitividad, Francia destaca en la infraestructura que posee, tanto de puertos y de transporte aéreo como de servicios turísticos (ver Tabla 20); mientras que España resalta en la prioridad que se le está dando a la industria dentro del país, y también por el transporte aéreo, portuario y terrestre, así como en los servicios turísticos. Los datos de

la Tabla 20 también revelan que los tres países poseen extraordinarios recursos naturales y culturales, incluso para viajes de negocios.

Tabla 20

Competitividad del Sector Turismo de Francia, España e Italia, 2017

Factor	Francia		España		Italia	
	Posición (entre 136 países)	Puntaje (0 a 7)	Posición (entre 136 países)	Puntaje (0 a 7)	Posición (entre 136 países)	Puntaje (0 a 7)
Ambiente para hacer negocios	46	4.7	75	4.4	121	3.9
Seguridad	67	5.4	18	6.2	70	5.4
Salud e higiene	14	6.5	24	6.3	30	6.2
Recursos humanos y mercado de trabajo	28	5.1	34	4.9	67	4.6
Tecnología	20	5.9	29	5.5	37	5.4
Prioridad de la industria de viajes y turismo	27	5.1	5	5.9	75	4.5
Apertura internacional	19	4.2	43	3.9	29	4.1
Competitividad en precios	118	4.1	98	4.5	124	3.9
Sostenibilidad ambiental	17	4.8	31	4.6	37	4.5
Infraestructura de transporte aéreo	13	4.9	8	5.0	23	4.4
Infraestructura de puertos y transporte terrestre	7	5.5	15	5.2	22	4.7
Infraestructura de servicios turísticos	17	5.7	2	6.7	11	6.0
Recursos naturales	13	4.8	9	4.9	12	4.8
Recursos culturales y para viajes de negocios	3	6.7	2	6.8	5	6.5

Nota. Adaptado de “Travel and Tourism Competitiveness Report 2017,” por el World Economic Forum (WEF), 2017 (http://www3.weforum.org/docs/WEF_TTCR_2017_web_0401.pdf).

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

Al desarrollar el análisis de los competidores y de los referentes se identificaron 14 factores claves para la competitividad, los cuales han sido propuestos por el World Economic Forum (WEF, 2017). Es a partir de este listado, que los investigadores han seleccionado a los siguientes, ya que se han dado cuenta que los países con mejor desempeño son los que obtienen mejores posiciones en dichos factores: (a) recursos naturales y culturales, (b) infraestructura de servicios turísticos, (c) infraestructura de transporte aéreo, terrestre y portuario; (d) prioridad de la industria, (e) seguridad, (f) salud e higiene, (g) recursos humanos, y (h) capacidad tecnológica. Se ha dejado de lado la competitividad en precio porque Francia, que es el primer receptor de turistas en el mundo, ocupa la posición 118 entre los 137 países evaluados y eso evidencia que no es lo más influyente.

Tabla 21

Matriz Perfil Competitivo

Factores claves de éxito	Peso	Perú		México		Argentina		Chile	
		P	PP	P	PP	P	PP	P	PP
1 Recursos naturales y culturales	0.16	3	0.48	4	0.64	2	0.32	3	0.48
2 Infraestructura de servicios turísticos	0.14	2	0.28	2	0.28	3	0.42	3	0.42
3 Infraestructura de transporte aéreo, terrestre y portuario	0.13	2	0.26	3	0.39	2	0.26	3	0.39
4 Prioridad de la industria	0.14	2	0.28	4	0.56	3	0.42	3	0.42
5 Seguridad	0.11	1	0.11	1	0.11	2	0.22	3	0.33
6 Salud e higiene	0.09	2	0.18	2	0.18	4	0.36	2	0.18
7 Recursos humanos	0.14	2	0.28	3	0.42	3	0.42	4	0.56
8 Capacidad tecnológica	0.09	2	0.18	3	0.27	4	0.36	3	0.27
Total	1.00		2.05		2.85		2.78		3.05

Nota. 4 = Fortaleza mayor; 3 = Fortaleza menor; 2 = Debilidad menor; y 1 = Debilidad mayor. Adaptado de *El proceso estratégico. Un enfoque de gerencia* (3a ed. rev., p. 131), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

La Tabla 21 corresponde a la Matriz Perfil Competitivo (MPC), donde se compara la situación del Perú con la de México, Argentina y Chile, países que han sido seleccionados dentro del contexto latinoamericano como competidores, en base al arribo de turistas, 39.3, 6.7 y 6.4 millones respectivamente para el año 2017 (OMT, 2018b). Los resultados muestran que México tiene un promedio ponderado igual a 2.85, superior al de Argentina (2.78) y al de Perú (2.05), destacando principalmente en recursos naturales y culturales, así como en la prioridad que se le da a la industria. Pero es Chile quien obtiene el promedio ponderado más alto (3.05), al tener un recurso humano calificado, entre otras ventajas.

La Matriz Perfil Referencial (MPR) se presenta en la Tabla 22. Esta matriz se utiliza para comparar la situación del Perú con la de sus tres referentes, que son Francia, España e Italia; países que se han seleccionado por su liderazgo en la industria mundial del turismo. Se aprecia en la MPR que Francia ha obtenido 3.89 mientras que España obtuvo 3.86 e Italia 3.61. Perú debe mejorar en todos los factores claves de éxito, ya que si bien cuenta con

recursos naturales debe desarrollar los culturales; y se requiere especial atención a la seguridad que los turistas requieren.

Tabla 22

Matriz Perfil Referencial

Factores claves de éxito	Peso	Perú		Francia		España		Italia	
		P	PP	P	PP	P	PP	P	PP
1 Recursos naturales y culturales	0.16	3	0.48	4	0.64	4	0.64	4	0.64
2 Infraestructura de servicios turísticos	0.14	2	0.28	4	0.56	4	0.56	4	0.56
3 Infraestructura de transporte aéreo, terrestre y portuario	0.13	2	0.26	4	0.52	4	0.52	4	0.52
4 Prioridad de la industria	0.14	2	0.28	4	0.56	4	0.56	3	0.42
5 Seguridad	0.11	1	0.11	4	0.44	4	0.44	4	0.44
6 Salud e higiene	0.09	2	0.18	4	0.36	4	0.36	4	0.36
7 Recursos humanos	0.14	2	0.28	4	0.56	3	0.42	3	0.42
8 Capacidad tecnológica	0.09	2	0.18	4	0.36	4	0.36	4	0.36
Total	1.00		2.05		4.00		3.86		3.72

Nota. 4 = Fortaleza mayor; 3 = Fortaleza menor; 2 = Debilidad menor; y 1 = Debilidad mayor. Adaptado de *El proceso estratégico. Un enfoque de gerencia* (3a ed. rev., p. 132), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

3.8 Conclusiones

Perú es un país que frecuentemente se encuentra en etapas de inestabilidad política, lo que ha frenado las inversiones, tanto nacionales como extranjeras, afectando el crecimiento económico nacional. Sin embargo, la economía peruana ha tenido un crecimiento sostenido y esto ha contribuido a reducir la pobreza, desde el año 2000, favoreciendo el desarrollo de las regiones, lo cual ha estado también apoyado por el proceso de descentralización, que permite a cada distrito y a cada región distribuir su presupuesto en función de las necesidades locales.

A nivel de la industria de turismo, se encuentra que Perú ha tenido un crecimiento constante en la cantidad de visitantes, pero no ha logrado desarrollar competitividad y es por ello que se ubica en la sexta posición dentro de América Latina en cantidad de visitantes y en

la octava posición en ingresos. Esto dificulta que el país sobresalga ante sus competidores, que principalmente son México y Argentina, pero en la región también resaltan Brasil, Colombia y Chile. Entonces, el modelo a seguir es el de Francia y España, quienes son los países referentes, no solo por sus riquezas culturales, sino por la infraestructura que poseen, tanto turística como de transporte.



Capítulo IV: Evaluación Interna

La evaluación interna del sector Turismo se desarrolla siguiendo el esquema AMOFHIT, propuesto por D'Alessio (2015). Esto permite identificar las fortalezas y debilidades que posteriormente se utilizarán para crear la Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI). A continuación, se expone cada uno de los aspectos de esta evaluación.

4.1 Análisis Interno AMOFHIT

Según D'Alessio (2015), el esquema de análisis AMOFHIT revisa las siguientes áreas operativas, pero con un enfoque estratégico: (a) administración y gerencia, (b) marketing y ventas, (c) operaciones y logística, (d) finanzas y contabilidad, (e) sistemas de información y comunicaciones, y (f) tecnología, investigación y desarrollo.

4.1.1 Administración y gerencia (A)

Los actores que integran el sector turismo son: (a) Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR), (b) hoteles y distintos establecimientos de hospedajes, (c) operadores turísticos, (d) restaurantes y bares, (e) transportistas internacionales e interdepartamentales, incluyendo transporte terrestre, aéreo y marítimo; (f) proveedores de servicio de transporte especializados en turistas, (g) atracciones culturales, (h) Ministerio de Cultura y (i) Aeropuertos del Perú, empresa encargada de la concesión de varios aeropuertos. A estos entes se le suman las autoridades regionales y locales, las cuales establecen planes tanto por ámbito geográfico como por sector.

El ente rector del sector Turismo es el MINCETUR, específicamente el Viceministerio de Turismo, del cual dependen las siguientes áreas (ver Figura 13): (a) Dirección General de Investigación y Estudios sobre Turismo y Artesanía, (b) Dirección General de Políticas de Desarrollo, (c) Dirección General de Estrategia Turística, (d) Dirección General de Artesanía y (e) dirección General de Juegos de Casino y Máquinas. A pesar de contar con esta figura,



Figura 13. Organigrama del Viceministerio de Turismo. Tomado de “Organigrama,” por el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR), 2015 (<https://www.mincetur.gob.pe/institucional/acerca-del-ministerio/organigrama/>).

el Perú se ubica en el puesto 69 en el mundo en cuanto a la priorización que a nivel nacional se le da al sector Turismo (WEF, 2017).

En lo que el sector tampoco destaca es en seguridad, a pesar de que se ha convertido en un requisito imprescindible para atraer a visitantes (CEPLAN, 2016). En este aspecto, Perú tiene una gran debilidad, que quedó evidenciada en el análisis de competitividad, donde el país se ubicó en la posición 108 entre 136 naciones (WEF, 2017). Esto debe mejorarse urgentemente, porque cada año cobra más importancia (CEPLAN, 2016).

La fortaleza identificada con el análisis de administración y gerencia es la siguiente:

- Estructura orgánica claramente establecida.

Las debilidades del sector Turismo en esta área son las que siguen:

- Falta de seguridad para los turistas.
- Dentro de la política nacional, no se le da al sector la importancia que requiere.

4.1.2 Marketing y ventas (M)

En relación con el perfil del turista, se inicia la descripción indicando su lugar de origen, en la Figura 14 se muestra que el 59% provino de América Latina, principalmente de Chile y Ecuador, además de un 15% que visitó el Perú desde los Estados Unidos. Para el año 2017, América Latina sigue siendo la fuente de turistas que visitan el Perú, ya que el 31% de los visitantes provino de Chile, a los que se le suma el 6% de Ecuador, 5% de Argentina y 4% de Colombia; para un total de casi 60%. Otro punto de origen importante es Estados Unidos, de donde en 2017 llegaron el 15% de los visitantes (PromPerú, 2018).

Una vez que llegan al Perú, el 72% de los turistas visita Lima, seguido por un 40% que va a la región Cusco y en tercer lugar está el 29% que va a Tacna (ver Tabla 23), pero debe aclararse que no como punto turístico, sino porque allí se ubica la frontera terrestre por donde accede la mayoría de visitantes chilenos. Para el desarrollo de este plan estratégico se

considera una debilidad que los turistas extranjeros se concentren en esas tres regiones, dejando de lado la zona norte del país, e incluso el centro, fuera de Lima.

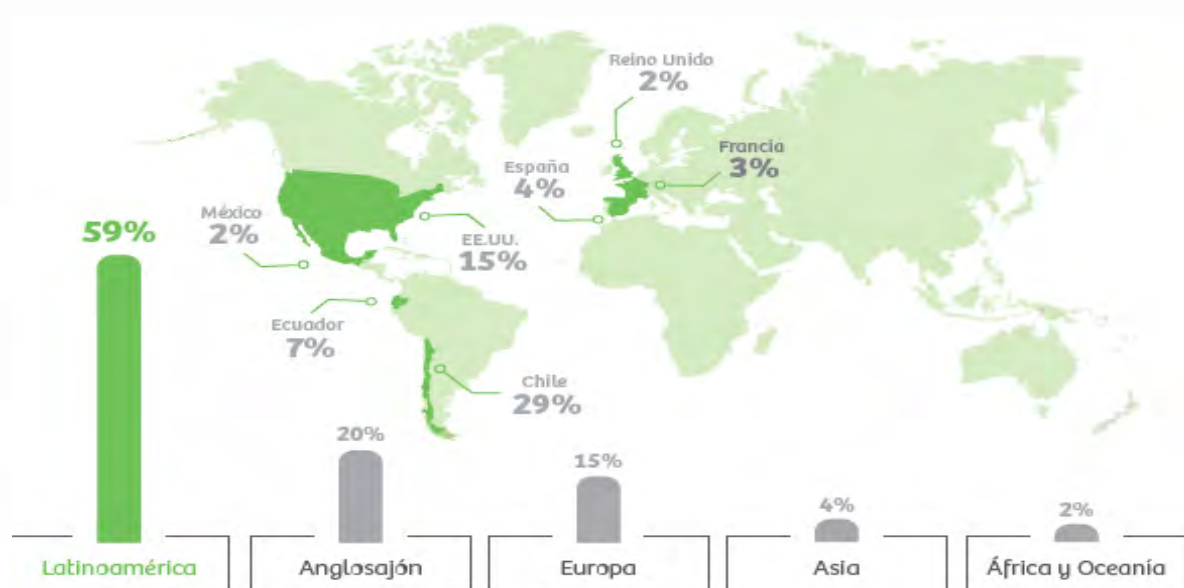


Figura 14. Lugar de origen de los turistas extranjeros, año 2016. Tomado de “Perfil del turista extranjero 2016,” por PromPerú, 2017 (https://www.promperu.gob.pe/TurismoIN/sitio/VisorDocumentos?titulo=Perfil%20Del%20Turista%20Extranjero&url=Uploads/publicaciones/2027/PTE_2016.pdf&nombObjeto=Publicaciones&back=/TurismoIN/sitio/Publicaciones&issuuid=1760695/57431217).

Tabla 23

Regiones Visitadas por los Turistas Extranjeros en el 2017

Departamento	(%)
Lima	72
Cusco	40
Tacna	29
Puno	18
Arequipa	15
Tumbes	14
Ica	11
Piura	9
La Libertad	4
Ancash	3
Madre de Dios	3
Loreto	2
Lambayeque	2
Moquegua	1
Cajamarca	1
Ucayali	1

Nota. La respuesta a esta pregunta era múltiple. Tomado de “Perfil del turista extranjero 2017,” por PromPerú, 2018 (https://promperu.gob.pe/TurismoIN/sitio/VisorDocumentos?titulo=Perfil%20del%20Turista%20Extranjero%202017&url=~/Uploads/perfiles_extranjeros/40/Perfil_del_turista_Extranjero_2017_PROMPERU.pdf&nombObjeto=PerfTuristaExt&back=/TurismoIN/sitio/PerfTuristaExt&issuuid=)).

Se aprecia en la Figura 15 que la mayoría de los turistas que llegan al Perú (91%) realizan actividades culturales, siendo la principal pasear o caminar por la ciudad, seguida por las visitas a parques o plazuelas, así como a iglesias, catedrales o conventos. Llama la atención que solamente un 43% de los turistas extranjeros visitó sitios arqueológicos y el 36% visitó museos (PromPerú, 2018). En total, el número de visitantes a los principales recursos turísticos del Perú ascendió a 10'969,220 en el año 2017, tras presentar un decrecimiento de 0.7% con respecto al 2016. En este último año, las visitas de extranjeros crecieron en 9.2% mientras que las de los nacionales se contrajeron en 5.3% (MINCETUR, 2018a).

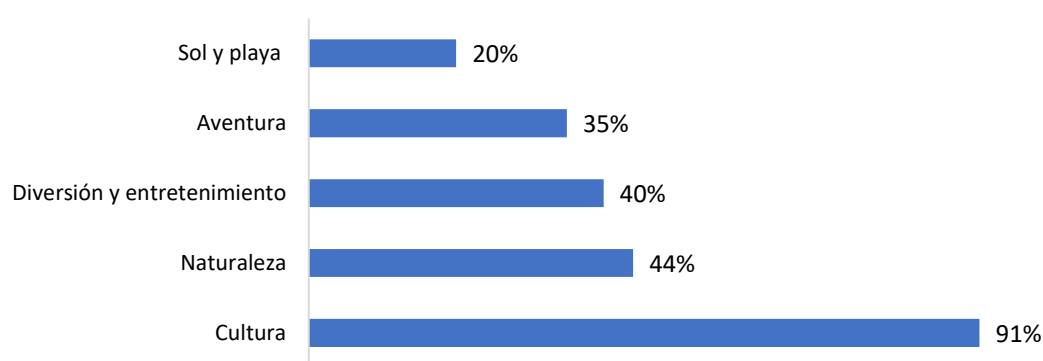


Figura 15. Actividades que realizan los turistas extranjeros. Adaptado de “Perfil del turista extranjero 2017,” por PromPerú, 2018 (https://promperu.gob.pe/TurismoIN/sitio/VisorDocumentos?titulo=Perfil%20del%20Turista%20Extranjero%202017&url=~/Uploads/perfiles_extranjeros/40/Perfil_del_turista_Extranjero_2017_PROMPERU.pdf&nombObjeto=PerfTuristaExt&back=/TurismoIN/sitio/PerfTuristaExt&issuuid=).

Por su parte, las visitas a sitios arqueológicos han mostrado crecimiento, aumentando en 15% durante 2015 para llegar a 1'860,978 personas, donde también se considera a los vacacionistas nacionales, que representan el 45% (INEI, 2016a). Los sitios más visitados, con más de 100,000 personas por año, son: (a) Santuario Histórico de Machu Picchu, en Cusco; (b) Complejo Turístico de Quistococha, en Loreto; (c) Museo de Tumbas Reales del Señor de Sipán, en Lambayeque; (d) Complejo Arqueológico de Moray, en Cusco; (e) Museo Nacional de Arqueología, Antropología e Historia del Perú, en Lima; y (f) Museo de Sitio Pachacamac, también en Lima (MINCETUR, 2017).

4.1.3 Operaciones y logística. Infraestructura (O)

Para analizar la calidad de la infraestructura con la que cuenta el sector Turismo para su desarrollo se ha recurrido al *Travel and tourism competitiveness report 2017* publicado por el WEF (2017). Los datos de la Figura 16 llevan a comprender que hay deficiencias en los medios de comunicación, ya sean terrestres, portuarios o aéreos y esto es imprescindible no solo para que los turistas lleguen al Perú, sino para que visiten diversas regiones. En cuanto a la infraestructura de servicios de turismo, se analiza el tipo de hospedaje que los turistas utilizan. Como se aprecia en la Figura 17 un 26% escogió hoteles u hostales de tres estrellas, seguido por el 23% que prefirió los hospedajes categorizados de una o dos estrellas. Entre los extranjeros, 14% optó en 2017 por hospedajes no categorizados.

La infraestructura de hospedaje que tiene el Perú ascendía a 22,211 establecimientos para finales del año 2017 (ver Tabla 24), mostrando un aumento de 6.4% con respecto al 2016, cuando se tenían 20,878 locales. El promedio de habitaciones por hospedaje fue igual a 13, mientras que se tenían 22.7 camas por lugar mostrando un decrecimiento porque en 2016 eran 22.84 camas por alojamiento; mientras que durante el 2015 eran 22.79. En cuanto a la ocupación esta apenas llegó al 38.83% en el año 2017, mostrando un decrecimiento continuo, lo que se debe a que el promedio de permanencia en días se ha reducido.

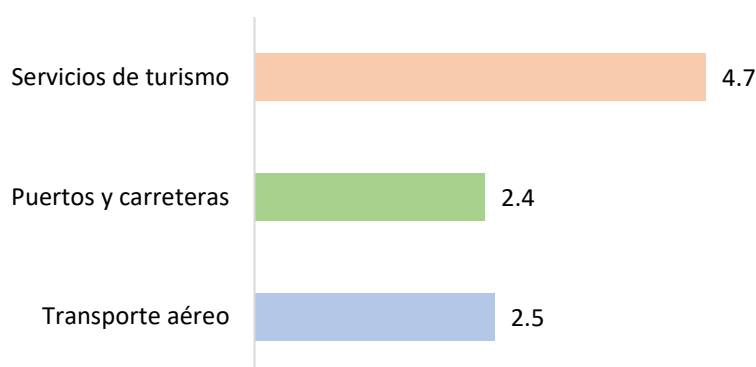


Figura 16. Infraestructura para el desarrollo de la actividad turística, 2017 (escala 1 al 7). Adaptado de “Travel and Tourism Competitiveness Report 2017,” por el World Economic Forum (WEF), 2017 (http://www3.weforum.org/docs/WEF_TTCR_2017_web_0401.pdf).

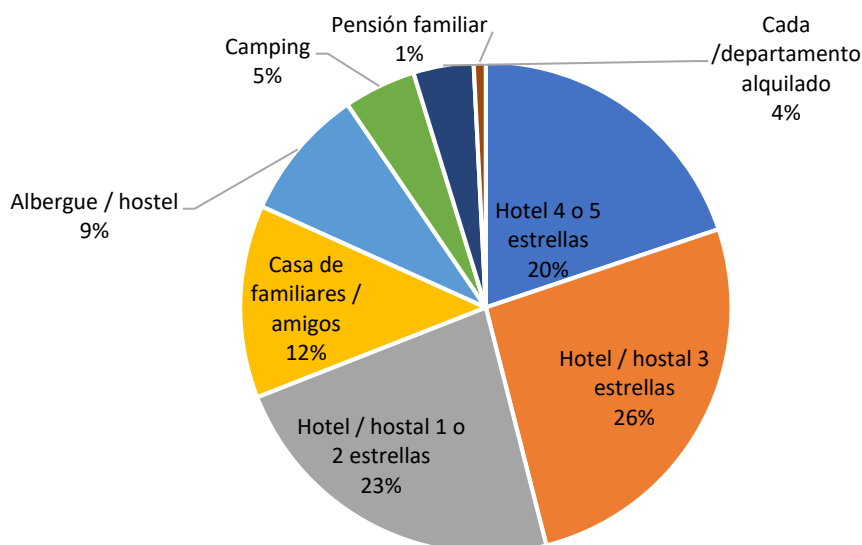


Figura 17. Tipo de hospedaje utilizado por los turistas extranjeros. Adaptado de “Perfil del turista extranjero 2017,” por PromPerú, 2018 (https://promperu.gob.pe/TurismoIN/sitio/VisorDocumentos?titulo=Perfil%20del%20Turista%20Extranjero%202017&url=~/Uploads/perfiles_extranjeros/40/Perfil_del_turista_Extranjero_2017_PROMPERU.pdf&nombObjeto=PerfTuristaExt&back=/TurismoIN/sitio/PerfTuristaExt&issuuid=).

Tabla 24

Datos de Oferta de Hospedajes y Ocupación en Perú

Oferta	2015	2016	2017
Número de establecimiento	20,315	20,878	22,211
Número de habitaciones	267,233	274,558	290,775
Número de plazas-cama	463,056	476,925	503,989
Indicadores			
TNOH en el mes (%)	29.56	28.64	26.59
TNOC en el mes (%)	39.66	40.39	38.83
Promedio de permanencia(días)	1.36	1.38	1.36
Nacionales (días)	1.28	1.28	1.27
Extranjeros (días)	1.83	1.88	1.89
Total de arribos en el año	47'919,996	50'531,599	51'628,626
Nacionales	40'545,339	42'611,511	43'968,427
Extranjeros	7'374,657	7'920,088	7'660,199
Total de pernотaciones año	65'320,969	69'511,756	70'275,637
Nacionales	51'808,386	54'675,212	55'864,229
Extranjeros	13'512,583	14'836,544	14'411,408
Promedio empleo en el año	87,049	94,254	102,438

Nota. Adaptado de “Indicadores de ocupabilidad,” por el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR), 2018b (<http://consultasenlinea.mincetur.gob.pe/estaTurismo/IndexWeb.aspx>).

A pesar de la importancia que el sector Turismo tiene dentro de la economía nacional, al generar el 3.9% del PBI, siendo la tercera actividad económica, se enfrenta la seria debilidad de la informalidad. El PBI turístico está compuesto por tres áreas: (a) 27% corresponde a transporte de pasajeros, (b) 22.6% proviene de servicios de alimentos y bebidas, y (c) el 14% se origina por el alojamiento. En todos estos componentes se encuentran proveedores informales y esto impide que el sector alcance su potencial (COMEX Perú, 2017). Es tan grave el problema de la informalidad, que se estima afecta entre el 65% y el 70% de las empresas del rubro, lo cual muchas veces es causante de mal servicio y de competencia desleal (Cámara Nacional de Turismo [CANATUR], 2016). Aunque de acuerdo con Salcedo (2018), para el año 2018, la informalidad se situaba en 50%.

Para solventar el problema de la informalidad, y con miras a potencializar el sector para el año 2021, el MINCETUR está tomando acciones en cuatro ámbitos diferentes: (a) capacitación y promoción, a través de la cual el MINCETUR desarrollará campañas de promoción de herramientas que faciliten la formalización; (b) identificación de barreras burocráticas que obstaculicen la formalización de los prestadores de servicios turísticos; (c) implementación de incentivos para premiar a los actores que promuevan la formalización; y (d) supervisión del cumplimiento de las disposiciones establecidas a través del otorgamiento de plazos definidos (COMEX Perú, 2017).

La debilidad encontrada es la siguiente:

- Informalidad en alojamiento, transporte y alimentos.

4.1.4 Finanzas y contabilidad (F)

De acuerdo con la Organización Mundial del Turismo (OMT, 2018b), los ingresos que el Perú ha tenido, fruto del turismo, llegaron a US\$ 3,501 millones en 2016, subiendo en 5.97% para alcanzar US\$ 3,710 millones al 2017 (ver Figura 18). Sin embargo, las cifras del Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI, 2016a) no coinciden, ya que de acuerdo

con este organismo en el año 2015, último período para el que se tienen estadísticas, ingresaron US\$ 4,151 millones. En lo que sí coinciden ambas fuentes es en que hay un crecimiento sostenido de los ingresos y eso es favorable.

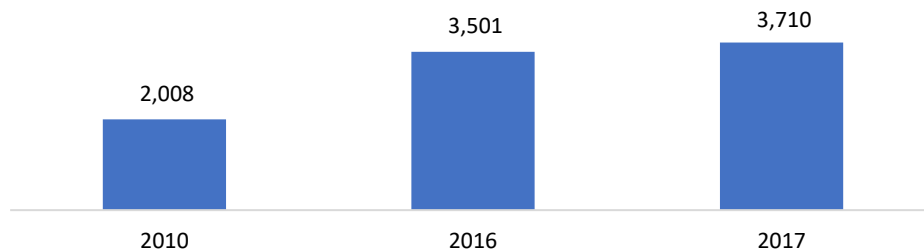


Figura 18. Ingresos del Sector Turismo, en millones de dólares. Adaptado de “Tourism Highlights: 2018 Edition,” por la Organización Mundial del Turismo (OMT), 2018b (<https://www.e-unwto.org/doi/pdf/10.18111/9789284419876>).

A nivel de ingresos promedio por persona, la tendencia es contraria a la de los ingresos totales, debido a que en el año 2016, el gasto promedio por visitante fue de US\$ 1,285 por persona (PromPerú, 2017). Mientras que para el 2017 se situó en US\$ 946, mostrando un decrecimiento de 26.4%; esto a pesar de que la permanencia promedio se mantuvo en siete noches. El objetivo tiene que ser incrementar el ingreso per cápita, y en la Figura 19 se ve que el 42% gastó menos de US\$ 500, seguido por un 23% que invirtió entre US\$ 500 y US\$ 999 durante su viaje; en cambio, solamente el 12% gastó más de US\$ 2,000.

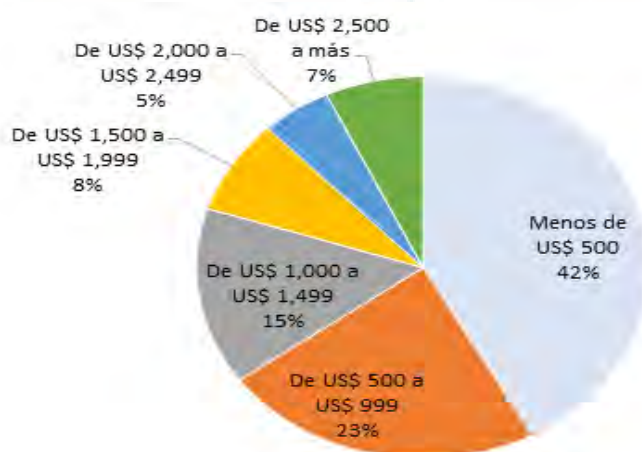


Figura 19. Gasto de los turistas extranjeros en el Perú. Adaptado de “Perfil del turista extranjero 2017,” por PromPerú, 2018 (https://promperu.gob.pe/TurismoIN/sitio/VisorDocumentos?titulo=Perfil%20del%20Turista%20Extranjero%202017&url=~/Uploads/perfiles_extranjeros/40/Perfil_del_turista_Extranjero_2017_PROMPERU.pdf&nombObjeto=PerfTuristaExt&back=/TurismoIN/sitio/PerfTuristaExt&issuuid=)).

La fortaleza identificada es la siguiente:

- Incremento en los ingresos totales por turismo.

La debilidad es la que sigue:

- Decrecimiento del gasto per cápita de los turistas, a pesar de que las noches de permanencia permanecen iguales.

4.1.5 Recursos humanos (H)

Dentro del MINCETUR funciona el Comité de Competencias Laborales del Sector Turismo que tiene como objetivo incrementar las competencias del sector. Al respecto, resulta preocupante que para el 2016, un 87.9% de los trabajadores del sector apenas contaba con secundaria completa o menor nivel de preparación académica (MINCETUR, 2016). Lo preocupante de esto es que hay una demanda creciente por talento especializado de turismo, y no solo en el Perú sino en todo el mundo y la oferta de expertos no está creciendo al mismo ritmo (CEPLAN, 2016).

Para dos tercios de las empresas del sector, en el mundo, la contratación de trabajadores calificados es cada vez más difícil, mostrando un desequilibrio en el mercado. Dentro de las habilidades requeridas están el dominio de varios idiomas y el manejo de herramientas de tecnología de la información, junto con la capacidad de interrelacionarse con personas de distintas nacionalidades y contextos culturales. Como consecuencia de la falta de oferta de profesionales, las empresas deben subir sus salarios o comisiones para atraer el talento y esto se traduce en mayores costos operativos para los turistas (CEPLAN, 2016).

De acuerdo con la Organización Mundial del Turismo (OMT, 2014):

El turismo puede ser una poderosa herramienta de progreso comunitario y reducción de la desigualdad si involucra en su desarrollo a la población local y a todos los agentes clave. El sector puede contribuir a la renovación urbana y al desarrollo rural,

y a reducir los desequilibrios regionales, brindando a las comunidades la oportunidad de prosperar en su lugar de origen. (p. 1)

Dentro del marco de lo antes expresado, la OMT (2014) estableció como objetivo acabar con la pobreza en el mundo, así como lograr la igualdad de género, empoderando a las mujeres. Para este sector también es importante garantizar la disponibilidad de agua y el acceso a servicios de energía eléctrica, como parte del desarrollo económico de las regiones de una manera sostenible. Todo esto se logrará con la participación de la población en la actividad turística, la preservación de los sitios arqueológicos y naturales; y la construcción de infraestructura resiliente.

La debilidad que se encontró en RR.HH. es la que sigue:

- Escasez de personal con las competencias requeridas.

4.1.6 Sistemas de información y comunicaciones (I)

Perú compite con muchos otros destinos del mundo por captar el interés de los turistas. Por lo que es imprescindible conocer cuáles son los medios que influyen en la elección de un destino. Se aprecia en la Tabla 25 que el 69% de los turistas recurre a Internet para obtener información, mostrando que se deben aumentar los esfuerzos por crear contenido atractivo en este medio. En cambio, un 27% se guía por la recomendación de amigos, y 12 por la recomendación de familiares. En menor medida, los documentales de televisión, las agencias de viajes y las guías turísticas también influyen en la decisión.

En la Figura 20 se observa como las consultas en línea se realizan para obtener inspiración de viajes, así como para la etapa de planeación e investigación. Luego es que se pasa a las reservas y de allí al viaje. Mientras que el ciclo se cierra revisando los *reviews*. Al momento de reservar o pagar el alojamiento, muchos turistas optan por hacerlo en línea (a través de Internet). El 39% usa la página Booking, el 28% usa Tripadvisor, y un 23% AirBnB, seguido por Tripadvisor con 15% (PromPerú, 2018).

Tabla 25

Medios Consultados para Recopilar Información sobre Destinos

Medio	(%)
Internet (general)	69
Recomendación de amigos	27
Recomendación de familiares	12
Documentales de televisión	7
Agencia de viajes	6
Guías turísticas	5
Libros	4
Blogs de viajes	4
Publicidad	4
Revistas	4

Nota. Adaptado de "Perfil del turista extranjero 2017," por PromPerú, 2018 (https://promperu.gob.pe/TurismoIN/sitio/VisorDocumentos?titulo=Perfil%20del%20Turista%20Extranjero%202017&url=~/Uploads/perfiles_extranjeros/40/Perfil_del_turista_Extranjero_2017_PROMPERU.pdf&nombObjeto=PerfTuristaExt&back=/TurismoIN/sitio/PerfTuristaExt&issuid=).



Figura 20. Actores del sistema de viajes en línea. Tomado de *El futuro del turismo* (p. 13), por el Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (CEPLAN), 2016, Lima, Perú: Autor.

De este análisis se desprende como fortaleza que:

- El Perú ha respondido apropiadamente a la tendencia mundial de consultas en línea, generando contenido y es por ello que el 69% de los turistas utilizó Internet como fuente de información.

4.1.7 Tecnología e investigación y desarrollo (T)

En el Perú, los factores tecnológicos no ayudan al sector Turismo a generar competitividad. Se observa en la Tabla 26 como en un contexto mundial, el país está en la posición 79, a pesar de que tiene el primer puesto en cobertura de la red móvil. Las mayores debilidades están en el porcentaje de la población que usa Internet y en la cantidad de suscriptores a Internet móvil. Esto muestra que el uso de las Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC) todavía es limitado en el país, dificultando la realización de negocios, más en un entorno donde los individuos demandan acceso a información a través de la red en línea (PromPerú, 2018).

Tabla 26

Factores de Competitividad Tecnológica de Perú para el Turismo

Factor	Posición (entre 136)	Puntaje (1 a 7)
Competitividad tecnológica	79	4.2
Uso de TICs en transacciones B2B	77	4.5
Uso del Internet en transacciones B2B	78	4.3
Usuarios de Internet (% de la población)	90	40.9
Suscripciones a Internet de banda ancha (%)	81	6.4
Suscripciones a Internet móvil (%)	83	109.9
Suscripciones móviles de banda ancha (%)	65	55
Cobertura de la red móvil	1	100
Calidad de la red eléctrica	64	4.9

Nota. Adaptado de “Travel and Tourism Competitiveness Report 2017,” por el World Economic Forum (WEF), 2017 (http://www3.weforum.org/docs/WEF_TTCR_2017_web_0401.pdf).

4.2 Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI)

Mediante el análisis AMOFHIT que se desarrolló se identificaron las fortalezas y debilidades del Sector Turismo, con las que se construyó la Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI), que se muestra en la Tabla 27. Se aprecia que el sector posee cuatro fortalezas y seis debilidades, cuya evaluación le permitió obtener un promedio ponderado igual a 2.30. Este valor implica un desempeño deficitario, con necesidades de inversión en formación de recurso humano, así como en desarrollo de infraestructura y en tecnologías de la información y la comunicación.

Tabla 27

MEFI del Sector Turismo

Factores determinantes de éxito	Peso	Valor	Pond.
Fortalezas			
1 Estructura orgánica del MINCETUR claramente establecida, específicamente el Viceministerio de Turismo.	0.09	3	0.27
2 Recursos naturales y culturales	0.10	4	0.40
3 Aumento en la cantidad de visitantes	0.09	4	0.36
4 Incremento en los ingresos totales por turismo, aunque per cápita está disminuyendo	0.09	4	0.36
5 El Perú ha respondido apropiadamente a la tendencia mundial de consultas en línea, generando contenido y es por ello que el 69% de los turistas utilizó Internet como fuente de información.	0.09	3	0.27
Subtotal fortalezas	0.46		1.66
Debilidades			
1 No es un sector prioritario del Gobierno nacional	0.09	1	0.09
2 Falta de seguridad para los turistas	0.08	1	0.08
3 El gasto per cápita de los turistas muestra decrecimiento (solo un 12% gasta más de US\$ 2,000 en su viaje)	0.10	2	0.2
4 Déficit de infraestructura e informalidad en transporte, alojamiento y alimentos	0.10	1	0.1
5 Escasez de personal con las competencias requeridas	0.09	1	0.09
6 Falta de competitividad tecnológica, especialmente B2B	0.08	1	0.08
Subtotal debilidades	0.54		0.64
Total	1.00		2.30

Nota. 4 = Fortaleza mayor; 3 = Fortaleza menor; 2 = Debilidad menor; y 1 = Debilidad mayor. Adaptado de *El proceso estratégico. Un enfoque de gerencia* (3a ed. rev., p. 131), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

4.3 Conclusiones

En este capítulo se desarrolló una revisión de las áreas operacionales que integran la industria, revisando el perfil de los clientes y la infraestructura que se posee, para entender que el Perú ocupa el sexto lugar en América Latina en número de arribos, porque a pesar de contar con grandes recursos naturales y culturales, no ha creado las condiciones para aprovecharlos sosteniblemente. El análisis de las fortalezas y debilidades que el sector tiene lleva a comprender que las estrategias que se diseñen no pueden atacar aspectos aislados, sino que tienen que plantearse con un enfoque holístico, engranándose entre ellas para que el sector Turismo pueda realmente cultivar ventajas competitivas.



Capítulo V: Intereses del Sector Turismo y Objetivos de Largo Plazo

Al iniciar este capítulo ya se conoce la situación del contexto externo e interno del sector Turismo. Además, ya se ha fijado la visión para el 2028, lo que permite definir los intereses supremos que el sector tiene, pasando a detallar sus potencialidades y principios cardinales. Hacia el final del capítulo se presentan los objetivos de largo plazo, indicando en cada caso el punto de partida o valor actual.

5.1 Intereses del Sector Turismo

En el Capítulo II, con la visión, se definió hacia dónde quiere avanzar el sector Turismo al 2028. En base a ello se identifican los siguientes intereses:

1. Aumentar el número de visitantes: Esto implica atraer cada año más visitantes, para desplazarse desde la sexta posición hasta la segunda, detrás de México, país que ostenta el liderazgo en la región.
2. Preservar los sitios históricos arqueológicos: De modo tal que se mantenga la riqueza natural y cultural, explotándola de forma sostenible. Se espera ofrecer un atractivo único y exclusivo a los visitantes, aumentando la cantidad de personas que llegan a estos lugares de interés nacional.
3. Aumentar los ingresos del turismo: Esto se logrará a través de una combinación de mayor cantidad de servicios, incluyendo la gastronomía, utilizada como elemento característico del Perú para atraer turistas. La gastronomía es una extensión de la cultura peruana, que invitará a la revisita y será punto de conversación, despertando el interés en más personas alrededor del mundo.
4. Incrementar los arribos a los centros de hospedajes categorizados: Es importante atraer visitantes, pero también es importante que estos lleguen a centros categorizados, en los cuales se generan más ingresos por turista.

5. Reducir la pobreza extrema en el Perú: Dentro de los objetivos de la Organización Mundial del Turismo (OMT), se encuentra el erradicar la pobreza, logrando así que haya una distribución equitativa de las riquezas que esta actividad genera. Para la OMT (2014), la erradicación de la pobreza, junto con el empoderamiento de las mujeres y la expansión de cobertura en los servicios de energía eléctrica y agua son consecuencias directas de tener una actividad turística sostenible.

5.2 Potencial del Sector Turismo

El potencial del sector Turismo son todos aquellos factores que le permitirán obtener ventaja competitiva, entre los que se han identificado los siguientes:

- Geográfico: Se tienen recursos en distintas regiones del país, pero las visitas están concentradas en Lima y Cusco, por lo que es importante desarrollar rutas e infraestructura en otras zonas, para diversificar el turismo, motivando la segunda y tercera visita, así como para alargar la estancia de los visitantes.
- Económico: Ante el decrecimiento en el gasto promedio por turista se debe plantear la pregunta ¿cómo atraer turistas que estén dispuestos a gastar más durante su viaje? Entonces hay que revisar las condiciones que el país ofrece, empezando por la seguridad, aspecto en el que no se es competitivo y debe haber una mejora para que el turismo pueda seguir creciendo, y especialmente en un segmento de mayores ingresos.
- Demográfico: Existen fallas graves en el personal que labora en el sector y esto solo se puede combatir con educación superior y formación en el lugar de trabajo, especialmente en atención al cliente y tecnologías de la información y las comunicaciones, pues se encontró que la forma de comunicación está cambiando. Perú tiene que mantener alta presencia en Internet, desarrollando contenido

atractivo para los potenciales visitantes, ya que este es el principal medio de consulta al momento de elegir un destino, así como para planificar el viaje.

- **Administrativo:** Aprovechar de manera sostenible los recursos naturales que se tienen, con una explotación racional en la que participen las comunidades autóctonas de cada zona. De esta manera, se pueden combinar las visitas a los sitios con la enseñanza de la cultura peruana.
- **Histórico:** La mayoría de los visitantes extranjeros que llegan a Perú son atraídos por los recursos históricos que se poseen, lo que es una invitación clara a su preservación. Además, debe aprovecharse el flujo a sitios arqueológicos para ofrecer servicios adicionales y ampliar las rutas. Solamente así se logrará que los visitantes gasten más y permanezcan más días en los hospedajes. Además de las ruinas arqueológicas, es importante promocionar las iglesias, museos y otros centros históricos.
- **Tecnológico:** El análisis del perfil del turista extranjero muestra que la mayoría busca información a través de Internet, de modo tal de ir madurando la idea de viajar, para luego pasar a la planeación. Entonces, hay que incrementar la presencia en la red, pero de una manera organizada, creando alguna forma para que los potenciales visitantes logren percibir que un sitio es seguro, confiable, formal; dado que la informalidad es uno de los factores que limita la capacidad que tiene el sector turismo de crear ventaja competitiva.
- **Militar:** La inseguridad es uno de los problemas que el Perú tiene y que no permite atraer a más visitantes. Si bien, la seguridad es un tema de interés nacional y no solo de este sector, se entiende que es una barrera para que el Perú explote su potencial turístico.

5.3 Principios Cardinales del Sector Turismo

En este punto se analizan los principios cardinales del sector Turismo, los cuales son cuatro: (a) influencia de terceras partes, (b) los lazos presentes y pasados, (c) contrabalance de intereses y (d) conservación de los enemigos. A continuación se detallan cada uno de ellos.

- **Influencia de terceras partes:** Hay una tendencia mundial a que el turismo aumente, donde las personas buscan vivir nuevas experiencias, esto está motivado, entre otras cosas, por el desarrollo de la economía china y rusa.
- **Lazos pasados y presentes:** El Perú tiene una gran riqueza cultural e histórica, que se manifiesta en sitios arqueológicos, gastronomía, danzas y artesanía. Se deben preservar estos recursos, pero al mismo tiempo darlos a conocer, para eliminar de la mente de los turistas la idea de que Perú solo es Machu Picchu.
- **Contrabalance de intereses:** Se busca el desarrollo de la industria turística para generar más ingresos, pero tiene que hacerse con un enfoque de sostenibilidad, para preservar los recursos.
- **Conservación de los enemigos:** Actualmente, se puede desarrollar una ruta sudamericana, en conjunto con Chile, Ecuador o Bolivia; pero no se debe perder de vista el hecho de que estos países son competidores directos y por lo tanto el enfoque debe estar en que el sector Turismo desarrolle una ventaja competitiva difícil de imitar, que lo haga único.

5.4 Matriz de Intereses de la Organización (MIO)

En la Tabla 28 se muestra la Matriz de Intereses Organizacionales del sector Turismo, en la que se presentan los cinco intereses supremos que fueron previamente detallados y de los que se derivan los objetivos de largo plazo. Así mismo, se listan una serie de entes que tienen interés común con el del sector, o contrario, clasificándolos de acuerdo a su intensidad

en: (a) vital, (b) importante o (c) periférico. Se aprecia que el sector Turismo de Chile, Argentina y México tienen intereses contrarios a los del sector Turismo del Perú, lo cual se debe a que son competidores directos.

Tabla 28

Matriz de Intereses Organizacionales del Sector Turismo

Intereses del Sector Turismo	Intensidad del interés		
	Vital (peligroso)	Importante (serio)	Periférico (molesto)
1 Ser el segundo receptor de turismo en América Latina	Empresarios PromPerú MINCETUR	Chile* Argentina* Profesionales	México* MINAM* MEF OMT Universidades e institutos
2 Preservar los sitios históricos arqueológicos		PromPerú MINCETUR Gobiernos regionales y locales	OMT ONU MINEDU Universidades e institutos
3 Aumentar los ingresos del turismo	PromPerú MINCETUR Empresarios Profesionales	México* Chile* Argentina*	OMT MEF
4 Incrementar los arribos a los centros de hospedajes categorizados	Empresarios	PromPerú MINCETUR Profesionales	Gobiernos regionales y locales Universidades e institutos
5 Reducir la pobreza extrema en el Perú, como parte de tener una actividad turística sostenible	Comunidades MINCETUR	Empresarios Gobiernos regionales y locales OMT	ONU MINEDU

Nota: Se usa * para identificar los intereses opuestos a los del sector Turismo. Adaptado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (3a ed. rev., p. 217), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

5.5 Objetivos de Largo Plazo

Los objetivos de largo plazo (OLP) para el sector Turismo son los siguientes:

- OLP 1: Al 2028, el Perú recibirá la visita de 10.5 millones de turistas, aumentando desde los 4'032,439 que arribaron en 2017 (MINCETUR, 2018a).
- OLP 2: En el 2028 se realizarán 5.2 millones de ingresos a sitios arqueológicos, aumentando desde los 1.86 millones que se registraron en 2015 (INEI 2016a; INEI, 2017).
- OLP 3: Al 2028, el gasto promedio por visitante será superior a US\$ 3,000, aumentando desde US\$ 946 que se registraron en 2017 (OMT, 2018b).
- OLP 4: Para el 2028, el índice de ocupación de los alojamientos ascenderá a 60%, elevándose desde 2017 cuando fue 38.83% (MINCETUR, 2018b).
- OLP 5: En el 2028, se habrá reducido la informalidad en el sector turismo a 20%, desde el 50% que prevalecía en 2018 (Salcedo, 2018).
- OLP 6: Para el 2028 la pobreza extrema en el Perú habrá disminuido hasta 3%, desde el 9% que había en 2017 (Banco Mundial, 2017).

5.6 Conclusiones

Se concluye que el sector Turismo tiene un alto potencial de desarrollo, utilizando los recursos naturales y culturales que se poseen, pero de una manera sostenible; lo cual permitirá que se reduzca la pobreza extrema en el país, al mismo tiempo que se preservan los recursos para las generaciones futuras. Sin embargo, es indispensable desarrollar infraestructura y contar con un recurso humano altamente calificado, para poder atraer visitantes dispuestos a realizar un gasto mayor. Así mismo, el monto gastado se puede incrementar a través de un amplio portafolio de servicios, que lleve al desarrollo de otras regiones, además de Lima y Cusco. Ahora que se tienen los objetivos de largo plazo, en el próximo capítulo se definirán las estrategias para poder alcanzarlos.

Capítulo VI: El Proceso Estratégico

El proceso estratégico se comienza con el desarrollo de la Matriz FODA, en función de la estructura señalada por D'Alessio (2015), siendo el origen de las estrategias. Luego, a lo largo de todo el capítulo se evalúan dichas estrategias, usando diversas herramientas estandarizadas como por ejemplo la Matriz Boston Consulting Group o la Matriz Gran Estrategia. Una vez que se ha definido cuáles son las estrategias que se tienen que conservar como retenidas, las mismas se cruzan con los objetivos de largo plazo (OLP), siendo uno de los pasos finales, previos a la implementación estratégica, garantizando que las iniciativas seleccionadas sí lleven al logro de los OLP.

6.1 Matriz Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA)

La Tabla 29 corresponde a la MFODA del sector Turismo, donde al cruzar las fortalezas y debilidades (análisis interno) con las oportunidades y amenazas (análisis externo) se obtienen las siguientes estrategias:

- E1: Desarrollar el segmento de turistas chinos.
- E2: Desarrollar paquetes completos que incluyan todos los servicios por un precio único.
- E3: Impulsar el turismo vivencial, para dar a conocer las culturas originarias del Perú, motivando la sostenibilidad ambiental.
- E4: Integrar a actores turísticos en clústeres agrupados por segmentos.
- E5: Crear el segmento de turismo gastronómico, teniendo como centro la ciudad de Lima.
- E6: Penetrar el segmento de turistas chilenos al desarrollar y promocionar diversas rutas en el sur del Perú.
- E7: Crear alianzas con instituciones de educación superior para formar el recurso humano que se necesita.

Tabla 29

Matriz FODA del Sector Turismo

		Fortalezas	Debilidades
		1 Estructura orgánica del MINCETUR claramente establecida, específicamente el Viceministerio de Turismo	1 No es un sector prioritario del Gobierno nacional
		2 Recursos naturales y culturales	2 Falta de seguridad para los turistas
		3 Aumento en la cantidad de visitantes	3 El gasto per cápita de los turistas muestra decrecimiento (solo un 12% gasta más de US\$ 2,000 en su viaje)
		4 Incremento en los ingresos totales por turismo, aunque per cápita está disminuyendo	4 Déficit de infraestructura e informalidad en transporte, alojamiento y alimentos
		5 El Perú ha respondido apropiadamente a la tendencia mundial de consultas en línea, generando contenido y es por ello que el 69% de los turistas utilizó Internet como fuente de información.	5 Escasez de personal con las competencias requeridas
			6 Falta de competitividad tecnológica, especialmente B2B
Oportunidades	Estrategias FO	Estrategias DO	
1 Marco legal que declara la actividad turística como prioritaria.	E1 Desarrollar el segmento de turistas chinos (F2, F3, O1, O2, O3)	E5 Crear el segmento de turismo gastronómico, teniendo como centro la ciudad de Lima (D1, D3, D5, O1, O2, O3, O4)	
2 Políticas que estimulan el turismo nacional y el internacional.		E6 Penetrar el segmento de turistas chilenos al desarrollar y promocionar diversas rutas en el sur del Perú (D1, D3, O2, O3, O5)	
3 Crecimiento económico sostenido, aunque atravesando un período de desaceleración.	E2 Desarrollar paquetes completos que incluyan todos los servicios por un precio único (F1, F2, F3, O1, O2, O3)	E7 Crear alianzas con instituciones de educación superior para formar el recurso humano que se necesita (D5, D6, O1, O2, O3)	
4 Aumento en las exportaciones, tanto de productos tradicionales como no tradicionales.	E3 Impulsar el turismo vivencial, para dar a conocer las culturas originarias del Perú, motivando la sostenibilidad ambiental (F1, F2, F3, F4, O1, O2, O5)	E8 Construir infraestructura de alojamientos categorizados, creando mejores estándares de servicio (D2, D3, D4, O2, O3)	
5 Reducción de la pobreza, aunque todavía hay regiones muy afectadas.	E4 Integrar a actores turísticos en clústeres agrupados por segmentos (F1, F2, F3, F4, O1, O2, O3)		
Amenazas	Estrategias FA	Estrategias DA	
1 Corrupción.		E10 Crear un sello para las empresas turísticas formales, aprobadas por MINCETUR y que se pueda verificar con dicha entidad (D2, D3, D4, A3)	
2 Inestabilidad política.	E9 Aumentar la oferta de servicios por Internet y en especial la cobranza por este medio, para captar más turistas (F1, F5, A3, A5)	E11 Ampliar el Aeropuerto Internacional Jorge Chávez en el Callao para aumentar su capacidad y brindar un mejor servicio (D1, D4, A1, A2)	
3 Informalidad que representa el 70% de la economía nacional.		E12 Reforzar la vigilancia y seguridad en principales sitios turísticos y rutas de ingreso y salida de visitantes, mediante alianzas con PNP y serenazgo (D1, D2, A4)	
4 Inseguridad y conflictos sociales.		E13 Crear un sitio web para compra-venta de servicios turísticos al por mayor (B2B) que promueva la transparencia y aumente la productividad (D5, D6, A1, A3, A5)	
5 Poca capacidad de absorción tecnológica y bajo nivel de investigación y desarrollo.			
6 Daños al patrimonio cultural, por acciones de los seres humanos y fenómenos naturales.			

Nota. Adaptado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (3a ed. rev., pp. 270-272), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

- E8: Construir infraestructura de alojamientos categorizados, creando mejores estándares de servicio.
- E9: Aumentar la oferta de servicios por Internet y en especial la cobranza por este medio, para captar más turistas.
- E10: Crear un sello para las empresas turísticas formales, aprobadas por MINCETUR y que se pueda verificar con dicha entidad.
- E11: Ampliar el Aeropuerto Internacional Jorge Chávez en el Callao, para aumentar su capacidad y brindar un mejor servicio.
- E12: Reforzar la vigilancia y seguridad en principales sitios turísticos y rutas de ingreso y salida de visitantes, mediante alianzas con PNP y serenazgo.
- E13: Crear un sitio web para compra-venta de servicios turísticos al por mayor (B2B) que promueva la transparencia y aumente la productividad.

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

La MPEYEA que se ha construido para el sector Turismo se muestra en la Tabla 30. En esta se aprecia que la posición estratégica interna es débil, con 3.00 en fortaleza financiera y 2.78 (menos 3.22) en ventaja competitiva. Sin embargo, en lo que corresponde a la posición estratégica externa, la situación mejora ligeramente, con 3.13 en estabilidad del entorno y 3.56 en fortaleza de la industria. Usando estas cifras se construye la Figura 21, donde de manera gráfica se aprecia que el sector Turismo tiene que adoptar una postura estratégica agresiva. En este escenario se recomienda la implementación de estrategias intensivas, integración y diversificación:

- E1: Desarrollar el segmento de turistas chinos.
- E2: Desarrollar paquetes completos que incluyan todos los servicios por un precio único.

Tabla 30

Matriz PEYEA del Sector Turismo

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

Nota. Adaptado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (3a ed. rev., pp. 278-280), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

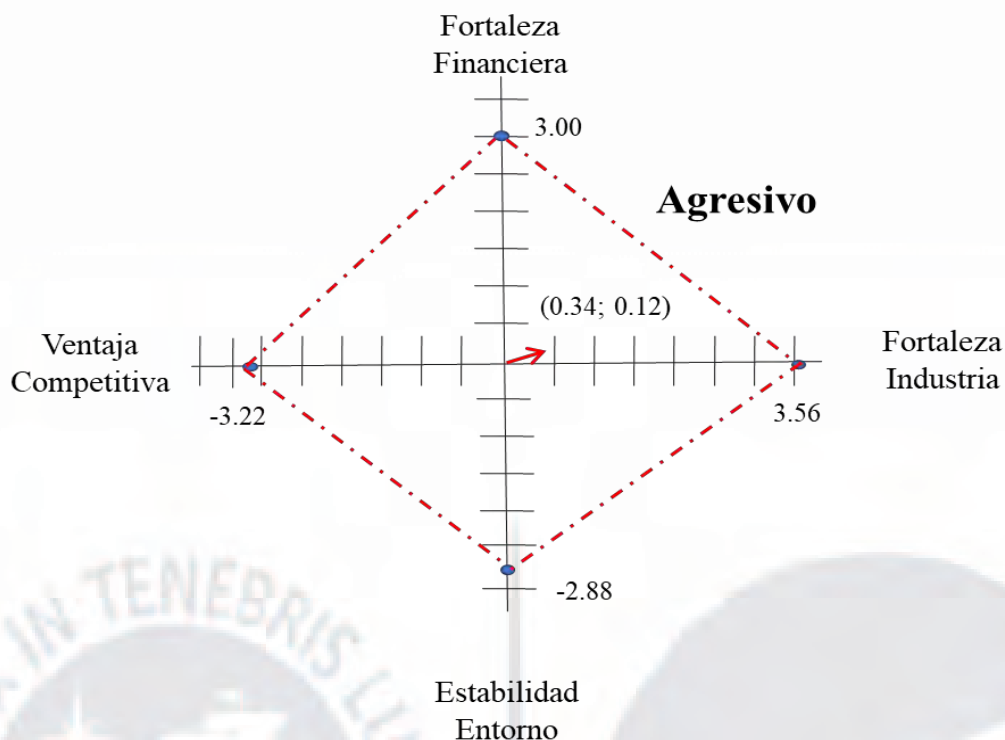


Figura 21. Gráfico de la MPEYEA del sector Turismo.

- E3: Impulsar el turismo vivencial, para dar a conocer las culturas originarias del Perú, motivando la sostenibilidad ambiental.
- E4: Integrar a actores turísticos en clústeres agrupados por segmentos.
- E5: Crear el segmento de turismo gastronómico, teniendo como centro la ciudad de Lima.
- E6: Penetrar el segmento de turistas chilenos al desarrollar y promocionar diversas rutas en el sur del Perú.
- E8: Construir infraestructura de alojamientos categorizados, creando mejores estándares de servicio.
- E9: Aumentar la oferta de servicios por Internet y en especial la cobranza por este medio, para captar más turistas.
- E10: Crear un sello para las empresas turísticas formales, aprobadas por MINCETUR y que se pueda verificar con dicha entidad.

- E11: Ampliar el Aeropuerto Internacional Jorge Chávez en el Callao, para aumentar su capacidad y brindar un mejor servicio.
- E13: Crear un sitio web para compra-venta de servicios turísticos al por mayor (B2B) que promueva la transparencia y aumente la productividad.

6.3 Matriz Boston Consulting Group (MBCG)

En la Figura 22 se presenta la Matriz Boston Consulting Group del Sector Turismo, la cual se ha elaborado considerando que entre el 2015 y el 2017, a nivel mundial la cantidad de arribos se incrementó en un promedio de 5.2% al año. Así mismo, el Perú tiene una participación de 0.32% dentro de este total de arribos al recibir 3.8 millones de visitantes. Es así que se ubica en el sector interrogante, y esto lleva a recomendar la implementación de estrategias intensivas:

- E1: Desarrollar el segmento de turistas chinos.
- E2: Desarrollar paquetes completos que incluyan todos los servicios por un precio único.
- E3: Impulsar el turismo vivencial, para dar a conocer las culturas originarias del Perú, motivando la sostenibilidad ambiental.
- E5: Crear el segmento de turismo gastronómico, teniendo como centro la ciudad de Lima.
- E6: Penetrar el segmento de turistas chilenos al desarrollar y promocionar diversas rutas en el sur del Perú.
- E8: Construir infraestructura de alojamientos categorizados, creando mejores estándares de servicio.
- E9: Aumentar la oferta de servicios por Internet y en especial la cobranza por este medio, para captar más turistas.

- E10: Crear un sello para las empresas turísticas formales, aprobadas por MINCETUR y que se pueda verificar con dicha entidad.
- E11: Ampliar el Aeropuerto Internacional Jorge Chávez en el Callao, para aumentar su capacidad y brindar un mejor servicio.
- E13: Crear un sitio web para compra-venta de servicios turísticos al por mayor (B2B) que promueva la transparencia y aumente la productividad.

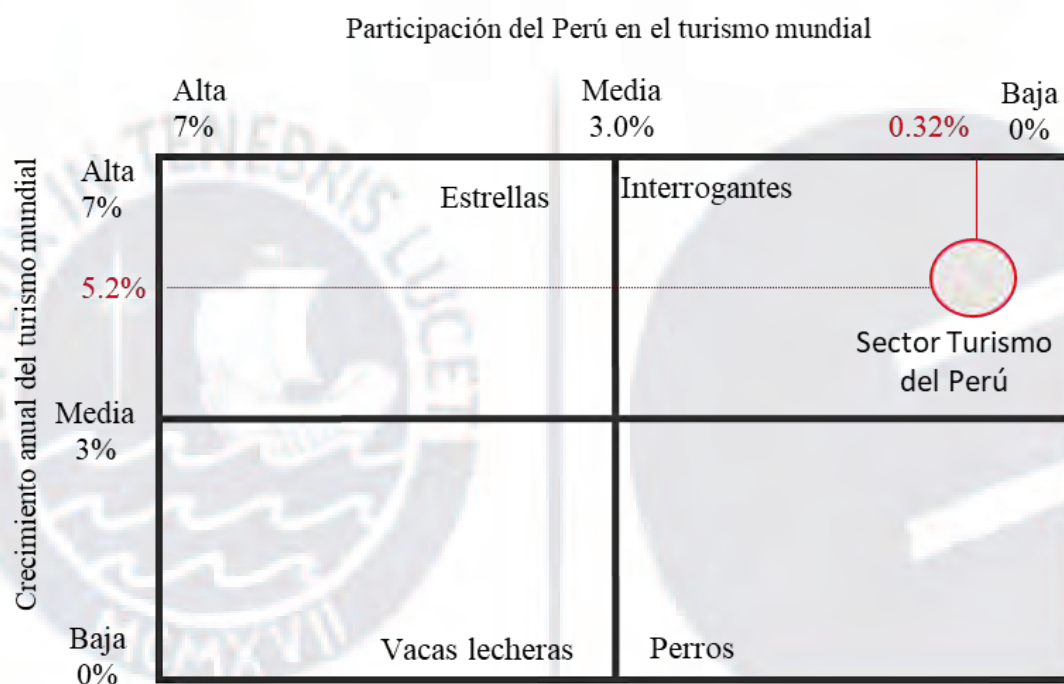


Figura 22. Matriz Boston Consulting Group del Sector Turismo.

6.4 Matriz Interna Externa (MIE)

Al observar la Figura 23 se comprende que el sector Turismo está ubicado en el cuadrante V, por lo que debe retener la ventaja que hasta el momento ha desarrollado y buscar generar nuevos puntos de ventaja. Esto lleva a recomendar la implementación de estrategias intensivas, como las siguientes:

- E1: Desarrollar el segmento de turistas chinos.
- E2: Desarrollar paquetes completos que incluyan todos los servicios por un precio único.

- E3: Impulsar el turismo vivencial, para dar a conocer las culturas originarias del Perú, motivando la sostenibilidad ambiental.
- E5: Crear el segmento de turismo gastronómico, teniendo como centro la ciudad de Lima.
- E6: Penetrar el segmento de turistas chilenos al desarrollar y promocionar diversas rutas en el sur del Perú.
- E8: Construir infraestructura de alojamientos categorizados, creando mejores estándares de servicio.
- E9: Aumentar la oferta de servicios por Internet y en especial la cobranza por este medio, para captar más turistas.
- E10: Crear un sello para las empresas turísticas formales, aprobadas por MINCETUR y que se pueda verificar con dicha entidad.
- E11: Ampliar el Aeropuerto Internacional Jorge Chávez en el Callao, para aumentar su capacidad y brindar un mejor servicio.
- E13: Crear un sitio web para compra-venta de servicios turísticos al por mayor (B2B) que promueva la transparencia y aumente la productividad.

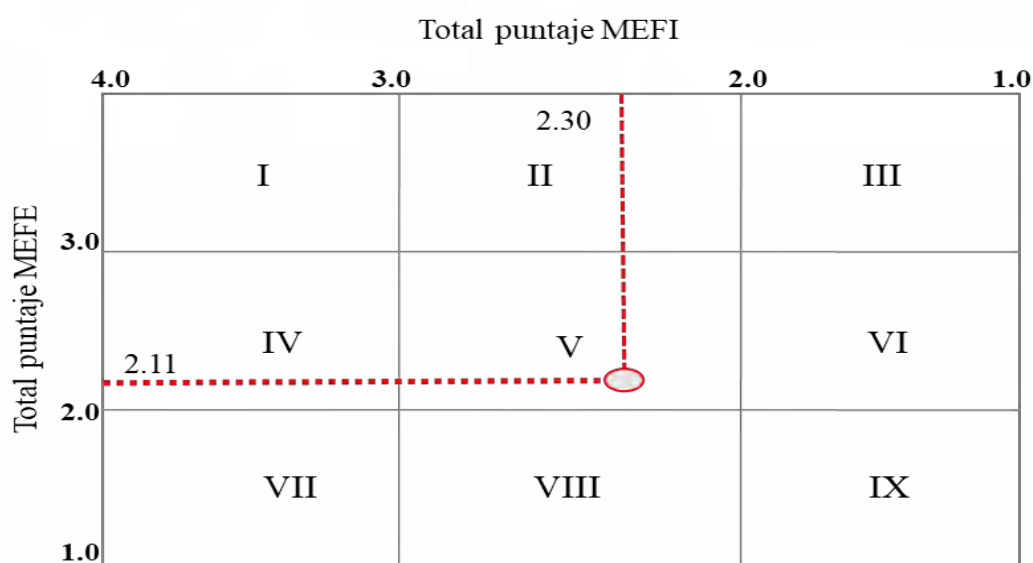


Figura 23. Matriz Interna Externa del sector Turismo.

6.5 Matriz Gran Estrategia (MGE)

En base a los análisis que hasta el momento se han realizado, se reconoce que el sector Turismo tiene una posición competitiva débil, ya que basa su competencia en ventajas comparativas, más no competitivas. Además, como se aprecia en la Figura 24, se está en un mercado mundial de rápido crecimiento, y por tanto, el sector está ubicado en el Cuadrante II, lo que lleva a que lo adecuado sea la implementación de estrategias intensivas, de integración horizontal, de desposeimiento o liquidación:

- E1: Desarrollar el segmento de turistas chinos.
- E2: Desarrollar paquetes completos que incluyan todos los servicios por un precio único.
- E3: Impulsar el turismo vivencial, para dar a conocer las culturas originarias del Perú, motivando la sostenibilidad ambiental.
- E4: Integrar a actores turísticos en clústeres agrupados por segmentos.
- E5: Crear el segmento de turismo gastronómico, teniendo como centro la ciudad de Lima.
- E6: Penetrar el segmento de turistas chilenos al desarrollar y promocionar diversas rutas en el sur del Perú.
- E8: Construir infraestructura de alojamientos categorizados, creando mejores estándares de servicio.
- E9: Aumentar la oferta de servicios por Internet y en especial la cobranza por este medio, para captar más turistas.
- E10: Crear un sello para las empresas turísticas formales, aprobadas por MINCETUR y que se pueda verificar con dicha entidad.
- E11: Ampliar el Aeropuerto Internacional Jorge Chávez en el Callao, para aumentar su capacidad y brindar un mejor servicio.

- E13: Crear un sitio web para compra-venta de servicios turísticos al por mayor (B2B) que promueva la transparencia y aumente la productividad.

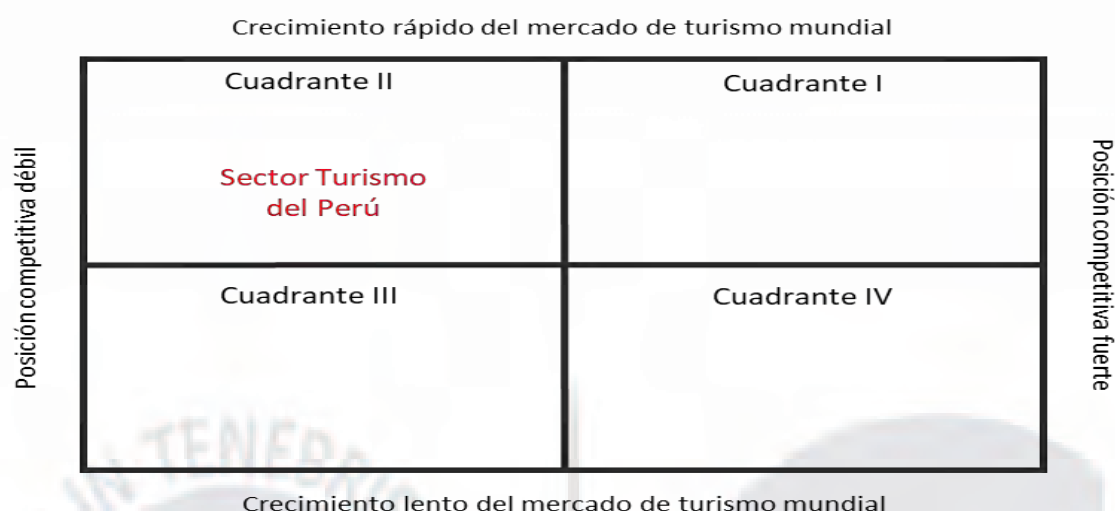


Figura 24. Matriz Gran Estrategia del Sector Turismo.

6.6 Matriz de Decisión Estratégica (MDE)

Los resultados de las matrices FODA, PEYEA, BCG, Interna Externa y Gran Estrategia se consolidan en la Matriz de Decisión Estratégica, la cual se presenta en la Tabla 31. Con estos datos y analizando las repeticiones se decide retener aquellas estrategias que fueron apoyadas por un mínimo de tres análisis. Es por ello que la E7: Crear alianzas con instituciones de educación superior para formar el recurso humano que se necesita y la E12: Reforzar la vigilancia y seguridad en principales sitios turísticos y rutas de ingreso y salida de visitantes, mediante alianzas con PNP y serenazgo, pasan a ser de contingencia.

6.7 Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)

Con la MCPE se establecen las prioridades al momento de la implementación, ya que es la primera herramienta de evaluación cuantitativa que se utiliza. Los resultados que se presentan en la Tabla 32 indican que la primera estrategia a implementar es la E4: Integrar a actores turísticos en clústeres, agrupados por segmentos. Dado que todas las estrategias revisadas han obtenido un puntaje ponderado superior a 5.00 se continúa con la implementación de todas ellas.

Tabla 31

Matriz de Decisión Estratégica del Sector Turismo

Estrategias	Tipo de estrategia	FODA	PEYEA	BCG	IE	GE	Total
E1	Desarrollar el segmento de turistas chinos	Intensiva. Desarrollo de mercado	X	X	X	X	5
E2	Desarrollar paquetes completos que incluyan todos los servicios por un precio único	Intensiva. Desarrollo de productos	X	X	X	X	5
E3	Impulsar el turismo vivencial, para dar a conocer las culturas originarias del Perú, motivando la sostenibilidad ambiental	Intensiva. Desarrollo de productos	X	X	X	X	5
E4	Integrar a actores turísticos en clústeres agrupados por segmentos	Integración horizontal	X	X		X	3
E5	Crear el segmento de turismo gastronómico, teniendo como centro la ciudad de Lima	Intensiva. Desarrollo de productos	X	X	X	X	5
E6	Penetrar el segmento de turistas chilenos al desarrollar y promocionar diversas rutas en el sur del Perú	Intensiva. Penetración en el mercado	X	X	X	X	5
E7	Crear alianzas con instituciones de educación superior para formar el recurso humano que se necesita	Defensiva. Alianza estratégica	X				1
E8	Construir infraestructura de alojamientos categorizados, creando mejores estándares de servicio	Intensiva. Desarrollo de productos	X	X	X	X	5
E9	Aumentar la oferta de servicios por Internet y en especial la cobranza por este medio, para captar más turistas	Intensiva. Desarrollo de productos	X	X	X	X	5
E10	Crear un sello para las empresas turísticas formales, aprobadas por MINCETUR y que se pueda verificar con dicha entidad	Intensiva. Desarrollo de productos	X	X	X	X	5
E11	Ampliar el Aeropuerto Internacional Jorge Chávez en el Callao, para aumentar su capacidad y brindar un mejor servicio	Intensiva. Desarrollo de productos	X	X	X	X	5
E12	Reforzar la vigilancia y seguridad en principales sitios turísticos y rutas de ingreso y salida de visitantes, mediante alianzas con PNP y serenazgo	Defensiva. Alianza estratégica	X				1
E13	Crear un sitio web para compra-venta de servicios turísticos al por mayor (B2B) que promueva la transparencia y aumente la productividad	Intensiva. Desarrollo de productos	X	X	X	X	5

Nota. Adaptado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (3a ed. rev., pp. 298-299), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

Tabla 32

Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico del Sector Turismo

	Peso	E1		E2		E3		E4		E5		E6		E8		E9		E10		E11		E13		
		P	PP	P	PP	P	PP	P	PP	P	PP	P	PP	P	PP	P	PP	P	PP	P	PP	P	PP	
Oportunidades																								
1	Marco legal que declara la actividad turística como prioritaria.	0.09	3	0.27	3	0.27	4	0.36	4	0.36	3	0.27	4	0.36	3	0.27	4	0.36	4	0.36	3	0.27	3	0.27
2	Políticas que estimulan el turismo nacional y el internacional.	0.10	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40	3	0.30	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40
3	Crecimiento económico sostenido, aunque atravesando un período de desaceleración.	0.07	4	0.28	4	0.28	3	0.21	4	0.28	3	0.21	3	0.21	4	0.28	4	0.28	3	0.21	3	0.21	3	0.21
4	Aumento en las exportaciones, tanto de productos tradicionales como no tradicionales.	0.06	4	0.24	2	0.12	3	0.18	3	0.18	3	0.18	4	0.24	4	0.24	4	0.24	2	0.12	4	0.24	4	0.24
5	Reducción de la pobreza, aunque todavía hay regiones muy afectadas.	0.08	4	0.32	3	0.24	4	0.32	3	0.24	3	0.24	4	0.32	4	0.32	4	0.32	2	0.16	3	0.24	4	0.32
Amenazas																								
1	Corrupción.	0.09	4	0.36	2	0.18	2	0.18	3	0.27	4	0.36	3	0.27	4	0.36	4	0.36	4	0.36	4	0.36	4	0.36
2	Inestabilidad política.	0.14	3	0.42	3	0.42	2	0.28	3	0.42	2	0.28	3	0.42	3	0.42	3	0.42	4	0.56	3	0.42	3	0.42
3	Informalidad que representa el 70% de la economía nacional.	0.11	2	0.22	4	0.44	3	0.33	4	0.44	2	0.22	2	0.22	2	0.22	2	0.22	4	0.44	2	0.22	3	0.33
4	Inseguridad y conflictos sociales.	0.11	3	0.33	3	0.33	4	0.44	4	0.44	2	0.22	2	0.22	3	0.33	3	0.33	3	0.33	3	0.33	4	0.44
5	Poca capacidad de absorción tecnológica y bajo nivel de investigación y desarrollo.	0.07	2	0.14	3	0.21	2	0.14	4	0.28	3	0.21	4	0.28	2	0.14	2	0.14	4	0.28	3	0.21	4	0.28
6	Daños al patrimonio cultural, por acciones de los seres humanos y fenómenos naturales.	0.08	2	0.16	4	0.32	4	0.32	4	0.32	3	0.24	4	0.32	2	0.16	2	0.16	4	0.32	3	0.24	4	0.32
Fortalezas																								
1	Estructura orgánica claramente establecida.	0.09	3	0.27	4	0.36	3	0.27	4	0.36	4	0.36	4	0.36	4	0.36	4	0.36	4	0.36	4	0.36	4	0.36
2	Recursos naturales y culturales	0.10	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40	2	0.20	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40	3	0.30	4	0.40
3	Aumento en la cantidad de visitantes	0.09	4	0.36	4	0.36	4	0.36	4	0.36	4	0.36	3	0.27	3	0.27	3	0.27	3	0.27	3	0.27	3	0.27
4	Incremento en los ingresos totales por turismo, aunque per cápita está disminuyendo	0.09	4	0.36	4	0.36	3	0.27	4	0.36	4	0.36	4	0.36	4	0.36	4	0.36	4	0.36	4	0.36	4	0.36
5	El Perú ha respondido apropiadamente a la tendencia mundial de consultas en línea, generando contenido y es por ello que el 69% de los turistas utilizó Internet como fuente de información.	0.09	4	0.36	4	0.36	2	0.18	4	0.36	3	0.27	2	0.18	2	0.18	2	0.18	2	0.18	4	0.36	4	0.36
Debilidades																								
1	No es un sector prioritario del Gobierno nacional	0.09	3	0.27	2	0.18	3	0.27	3	0.27	3	0.27	2	0.18	3	0.27	2	0.18	1	0.09	1	0.09	1	0.09
2	Falta de seguridad para los turistas	0.08	3	0.24	3	0.24	3	0.24	3	0.24	4	0.32	2	0.16	3	0.24	3	0.24	2	0.16	3	0.24	3	0.24
3	El gasto per cápita de los turistas muestra decrecimiento (solo un 12% gasta más de US\$ 2,000 en su viaje)	0.10	4	0.40	1	0.10	2	0.20	4	0.40	3	0.30	1	0.10	4	0.40	1	0.10	1	0.10	1	0.10	1	0.10
4	Déficit de infraestructura e informalidad en transporte, alojamiento y alimentos	0.10	3	0.30	2	0.20	2	0.20	4	0.40	3	0.30	2	0.20	3	0.30	2	0.20	1	0.10	1	0.10	1	0.10
5	Escasez de personal con las competencias requeridas	0.09	3	0.27	2	0.18	3	0.27	4	0.36	2	0.18	4	0.36	2	0.18	2	0.18	3	0.27	3	0.27	4	0.36
6	Falta de competitividad tecnológica, especialmente B2B	0.08	3	0.24	4	0.32	1	0.08	4	0.32	3	0.24	4	0.32	4	0.32	4	0.32	2	0.16	3	0.24	4	0.32
Puntaje total		2.00	6.61		6.27		5.90		7.46		5.89		6.15		6.42		6.02		5.99		5.83		6.55	

Nota. Adaptado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (3a ed. rev., pp. 300-304), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

6.8 Matriz de Rumelt (MR)

Con los resultados que se presentan en la Tabla 33 se confirma que las estrategias que se están evaluando sí cumplen con los cuatro criterios de Rumelt, que son consistencia, confiabilidad y factibilidad, junto con el hecho de que sí le otorga ventaja al sector Turismo. Dado que todas las estrategias cumplen con los cuatro criterios, entonces se recomienda su implementación.

Tabla 33

Matriz de Rumelt del Sector Turismo

	Estrategias	Consistencia	Consonancia	Ventaja	Factibilidad	¿Se acepta?
E1	Desarrollar el segmento de turistas chinos	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E2	Desarrollar paquetes completos que incluyan todos los servicios por un precio único	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E3	Impulsar el turismo vivencial, para dar a conocer las culturas originarias del Perú, motivando la sostenibilidad ambiental	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E4	Integrar a actores turísticos en clústeres agrupados por segmentos	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E5	Crear el segmento de turismo gastronómico, teniendo como centro la ciudad de Lima	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E6	Penetrar el segmento de turistas chilenos al desarrollar y promocionar diversas rutas en el sur del Perú	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E8	Construir infraestructura de alojamientos categorizados, creando mejores estándares de servicio	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E9	Aumentar la oferta de servicios por Internet y en especial la cobranza por este medio, para captar más turistas	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E10	Crear un sello para las empresas turísticas formales, aprobadas por MINCETUR y que se pueda verificar con dicha entidad	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E11	Ampliar el Aeropuerto Internacional Jorge Chávez en el Callao, para aumentar su capacidad y brindar un mejor servicio	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E13	Crear un sitio web para compra-venta de servicios turísticos al por mayor (B2B) que promueva la transparencia y aumente la productividad	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí

Nota. Adaptado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (3a ed. rev., pp. 304-305), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

6.9 Matriz de Ética (ME)

Antes de proceder a implementar las estrategias que se tienen como retenidas es necesario evaluar si éstas cumplen con los criterios éticos que D'Alessio (2015) estableció. Para saber esto se elaboró la Tabla 34, en la cual se observa como todas las estrategias retenidas son justas o neutras con respecto a los derechos de las personas, donde se incluyen el derecho a la propiedad o el derecho al libre proceso. Así mismo, las estrategias mostraron ser excelentes para los fines utilitarios del sector Turismo y justas en su impacto sobre la distribución de recursos, la equidad en la administración y las normas de compensación

Tabla 34

Matriz de Ética del Sector Turismo

	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E8	E9	E10	E11	E13
Derecho											
Impacto en el derecho a la vida	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N
Impacto en el derecho a la propiedad	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P
Impacto en el derecho al libre pensamiento	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P
Impacto en el derecho a la privacidad	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P
Impacto en el derecho a la libertad de la conciencia	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P
Impacto en el derecho a hablar libremente	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P
Impacto en el derecho al debido proceso	P	N	P	N	P	P	N	P	P	P	N
Justicia											
Impacto en la distribución	J	J	J	J	J	J	J	J	J	J	J
Equidad en la administración	J	J	J	J	J	J	J	J	J	J	J
Normas de compensación	J	J	J	J	J	J	J	J	J	J	J
Utilitarismo											
Fines y resultados estratégicos	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E
Medios estratégicos empleados	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E

6.10 Estrategias Retenidas y de Contingencia

A partir de los análisis que se han realizado a lo largo de este capítulo de Proceso Estratégico se crearon las estrategias, y mediante un análisis riguroso se ha definido cuales

son de contingencia y cuales retenidas. En la Tabla 35 se dividen las estrategias que surgieron de la Matriz FODA en estos dos grupos.

Tabla 35

Estrategias Retenidas y de Contingencia del Sector Turismo

Estrategias retenidas	
E1	Desarrollar el segmento de turistas chinos
E2	Desarrollar paquetes completos que incluyan todos los servicios por un precio único
E3	Impulsar el turismo vivencial, para dar a conocer las culturas originarias del Perú, motivando la sostenibilidad ambiental
E4	Integrar a actores turísticos en clústeres agrupados por segmentos
E5	Crear el segmento de turismo gastronómico, teniendo como centro la ciudad de Lima
E6	Penetrar el segmento de turistas chilenos al desarrollar y promocionar diversas rutas en el sur del Perú
E8	Construir infraestructura de alojamientos categorizados, creando mejores estándares de servicio
E9	Aumentar la oferta de servicios por Internet y en especial la cobranza por este medio, para captar más turistas
E10	Crear un sello para las empresas turísticas formales, aprobadas por MINCETUR y que se pueda verificar con dicha entidad
E11	Ampliar el Aeropuerto Internacional Jorge Chávez en el Callao para aumentar su capacidad y brindar un mejor servicio
E13	Crear un sitio web para compra-venta de servicios turísticos al por mayor (B2B) que promueva la transparencia y aumente la productividad
Estrategias de Contingencia	
E7	Crear alianzas con instituciones de educación superior para formar el recurso humano que se necesita
E12	Reforzar la vigilancia y seguridad en principales sitios turísticos y rutas de ingreso y salida de visitantes, mediante alianzas con PNP y serenazgo

6.11 Matriz de Estrategias vs. Objetivos de Largo Plazo

Ahora se conocen las estrategias que se implementarán, es decir, las retenidas, pero antes de proceder a la implementación se tiene que verificar que dichas estrategias sí contribuyen con el logro de la visión que para el 2028 se tiene del sector Turismo. Dicha visión se ha operacionalizado a través de los objetivos de largo plazo (OLP), y es por ello que en la Tabla 36 se analiza cuáles estrategias contribuyen a conseguir cada uno de los objetivos.

Tabla 36

Matriz de Estrategias vs. OLP del Sector Turismo

Estrategias		OLP 1	OLP 2	OLP 3	OLP 4	OLP 5	OLP 6
		Al 2028, Perú recibirá la visita de 10.5 millones de turistas	En el 2018 se realizarán 5.2 millones de ingresos a sitios arqueológicos	Al 2028, el gasto promedio por visitante será superior a US\$ 3,000	Para el 2028, el índice de ocupación de los alojamientos ascenderá a 60%	En el 2028, se habrá reducido la informalidad en el sector turismo a 20%	Para el 2028 la pobreza extrema en el Perú habrá disminuido hasta 3%
E1	Desarrollar el segmento de turistas chinos	X	X	X	X		
E2	Desarrollar paquetes completos que incluyan todos los servicios por un precio único	X	X	X	X	X	X
E3	Impulsar el turismo vivencial, para dar a conocer las culturas originarias del Perú, motivando la sostenibilidad ambiental	X					X
E4	Integrar a actores turísticos en clústeres agrupados por segmentos	X		X	X	X	X
E5	Crear el segmento de turismo gastronómico, teniendo como centro la ciudad de Lima	X		X	X		
E6	Penetrar el segmento de turistas chilenos al desarrollar y promocionar diversas rutas en el sur del Perú	X	X	X	X	X	X
E8	Construir infraestructura de alojamientos categorizados, creando mejores estándares de servicio	X		X	X	X	
E9	Aumentar la oferta de servicios por Internet y en especial la cobranza por este medio, para captar más turistas	X	X	X	X	X	X
E10	Crear un sello para las empresas turísticas formales, aprobadas por MINCETUR y que se pueda verificar con dicha entidad	X		X		X	X
E11	Ampliar el Aeropuerto Internacional Jorge Chávez en el Callao, para aumentar su capacidad y brindar un mejor servicio	X	X	X			
E13	Crear un sitio web para compra-venta de servicios turísticos al por mayor (B2B) que promueva la transparencia y aumente la productividad	X		X		X	X

Nota. Adaptado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (3a ed. rev., pp. 424-440), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

6.12 Matriz de Posibilidades de los Competidores

Según D'Alessio (2015), es de esperar que los competidores reaccionen en cuanto el sector Turismo implemente sus estrategias retenidas. Por lo que es importante adelantarse y presumir cuáles serán las acciones de los competidores, que para el Perú son México, Argentina y Chile; todos tratando de captar a los turistas interesados en América Latina. En la Tabla 37 se presentan estas posibles acciones.

Tabla 37

Matriz de Posibilidades de los Competidores del Sector Turismo

	Estrategias	México	Argentina	Chile
E1	Desarrollar el segmento de turistas chinos	Continuar atrayendo turistas chinos, mediante promoción en ese país	Continuar atrayendo turistas chinos	Continuar atrayendo turistas chinos
E2	Desarrollar paquetes completos que incluyan todos los servicios por un precio único	Desarrollar el turismo <i>all inclusive</i> en sus playas	Ofrecer paquetes integrales	Ofrecer paquetes integrales
E3	Impulsar el turismo vivencial, para dar a conocer las culturas originarias del Perú, motivando la sostenibilidad ambiental	No se espera reacción	Desarrollar el turismo en zonas vitivinícolas	Desarrollar el turismo en zonas vitivinícolas
E4	Integrar a actores turísticos en clústeres agrupados por segmentos	Integrar horizontalmente a los actores del sector	Integrar horizontalmente a los actores del sector	Integrar horizontalmente a los actores del sector
E5	Crear el segmento de turismo gastronómico, teniendo como centro la ciudad de Lima	No se espera reacción	No se espera reacción	No se espera reacción
E6	Penetrar el segmento de turistas chilenos al desarrollar y promocionar diversas rutas en el sur del Perú	No se espera reacción	Desarrollar el mercado chileno	No se espera reacción
E8	Construir infraestructura de alojamientos categorizados, creando mejores estándares de servicio	Estandarizar los alojamientos	Estandarizar los alojamientos	Estandarizar los alojamientos
E9	Aumentar la oferta de servicios por Internet y en especial la cobranza por este medio, para captar más turistas	Continuar ofreciendo servicios por Internet	Continuar ofreciendo servicios por Internet	Continuar ofreciendo servicios por Internet
E10	Crear un sello para las empresas turísticas formales, aprobadas por MINCETUR y que se pueda verificar con dicha entidad	No se espera reacción	No se espera reacción	No se espera reacción
E11	Ampliar el Aeropuerto Internacional Jorge Chávez en el Callao para aumentar su capacidad y brindar un mejor servicio	Continuar con el proyecto de construcción de su nuevo aeropuerto	No se espera reacción	No se espera reacción
E13	Crear un sitio web para compra-venta de servicios turísticos al por mayor (B2B) que promueva la transparencia y aumente la productividad	No se espera reacción	No se espera reacción	No se espera reacción

Nota. Adaptado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (3a ed. rev., pp. 441-451), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

6.13 Conclusiones

Al completarse el desarrollo y evaluación de las estrategias que el sector Turismo tiene que desarrollar durante los próximos años, se concluye que es conveniente la implementación de las siguientes iniciativas: (a) desarrollar el segmento de turistas chinos, (b) desarrollar paquetes completos que incluyan todos los servicios por un precio único, (c) impulsar el turismo vivencial, para dar a conocer las culturas originarias del Perú, motivando la sostenibilidad ambiental; (d) integrar a actores turísticos en clústeres agrupados por segmentos; (e) crear el segmento de turismo gastronómico, teniendo como centro la ciudad de Lima; (f) penetrar el segmento de turistas chilenos al desarrollar y promocionar diversas rutas en el sur del Perú, (g) construir infraestructura de alojamientos categorizados, creando mejores estándares de servicio; (h) aumentar la oferta de servicios por Internet y en especial la cobranza por este medio, para captar más turistas; (i) crear un sello para las empresas turísticas formales, aprobadas por MINCETUR y que se pueda verificar con dicha entidad; (j) ampliar el Aeropuerto Internacional Jorge Chávez en el Callao, para aumentar su capacidad y brindar un mejor servicio; y (k) crear un sitio web para compra-venta de servicios turísticos al por mayor (B2B) que promueva la transparencia y aumente la productividad.

Capítulo VII: Implementación Estratégica

Ahora procede desarrollar la implementación estratégica, iniciando por los objetivos de corto plazo (OCP), que marcan el camino para el logro de los objetivos de largo plazo (OLP) y con ellos de la visión. En segundo lugar, se muestran los recursos que el sector Turismo necesita para que la implementación sea exitosa. Así como también se presenta la nueva estructura que debe asumir el sector, lo que es imprescindible para que se logren cambios profundos.

7.1 Objetivos de Corto Plazo

A continuación, se detallan los OCP, los que se han creado en torno a cada OLP, cubriendo el espacio de tiempo entre los años 2018 y 2028.

- OLP 1: Al 2028, el Perú recibirá la visita de 10.5 millones de turistas, aumentando desde los 4'032,439 que arribaron en 2017 (MINCETUR, 2018a).
 - OCP 1.1: Del 2019 al 2022 el número de arribos al Perú se elevará en 9% al año pasando de 4'032,439 en el 2017 a 6'280,000 en el 2022, mediante la promoción del país en ferias internacionales como destino turístico con múltiples atractivos.
 - OCP 1.2: Del 2023 al 2025, el número de arribos al Perú se elevará de 6'280,000 hasta 8'130,000 lo que representa un crecimiento anual del 9%. Esto se llevará a cabo a través de la captación de diferentes segmentos de turistas, tales como turismo gastronómico, de lujo y vivencial.
 - OCP 1.3: Del 2025 al 2028, el número de arribos al Perú se elevará de 8'130,000 hasta un total de 10'500,000 visitantes a través del aumento en la infraestructura y seguridad, lo que mejorará la experiencia de los turistas.
- OLP 2: En el 2028 se realizarán 5.2 millones de visitas a sitios arqueológicos, aumentando desde los 1.86 millones que se registraron en 2015 (INEI 2016a; INEI, 2017).

- OCP 2.1: Del 2019 al 2022, las visitas a sitios arqueológicos aumentarán de 1.86 millones de visitas al año hasta un total de 2'860,000 a través del incremento de la promoción de sitios poco visitados como los complejos arqueológicos Chavín de Huántar en Ancash, Tipón en Cusco o Sillustani en Puno.
- OCP 2.2: Entre el 2022 y el 2025, la cantidad de visitantes a los sitios arqueológicos habrá subido a razón de 9% anual, pasando de 2'860,000 a 3'700,000 por la presencia de guías turísticos altamente capacitados y servicios de transporte de alta calidad.
- OCP 2.3: Durante el período de 2025 a 2028, las entradas a sitios arqueológicos se habrán elevado desde 3'700,000 hasta 5'200,000 al lograr que la permanencia de los visitantes en Perú se alargue, generando la oportunidad de visitar más lugares turísticos.
- OLP 3: Al 2028, el gasto promedio por visitante será superior a US\$ 3,000, aumentando desde US\$ 946 que se registraron en 2017 (OMT, 2018b).
 - OCP 3.1: Del 2019 al 2022, se elevará el gasto promedio de cada visitante en 10% por año, desde US\$ 946 hasta US\$ 1,524 al aumentar la oferta de servicios.
 - OCP 3.2: Entre 2022 y 2025, el gasto promedio por visitante continuará aumentando a razón de 10% al año, para pasar de US\$ 1,524 a US\$ 2,028 porque demandarán servicios de mayor calidad y precio.
 - OCP 3.3: Del 2025 al 2028, cada visitante incrementará su gasto promedio en el Perú, aumentando de US\$ 2,028 a US\$ 3,000 como consecuencia de la venta de paquetes de proveedores agrupados en clústeres.
- OLP 4: Para el 2028, el índice de ocupación de los alojamientos ascenderá a 60%, elevándose desde 2017 cuando fue 38.83% (MINCETUR, 2018b).

- OCP 4.1: Entre los años 2019 y 2022, el índice de ocupación en los alojamientos habrá subido desde 38.83% hasta 49.4% porque el crecimiento en la oferta de servicios de alojamiento será organizado, privilegiando a los categorizados.
- OCP 4.2: Del 2022 al 2025, el índice de ocupabilidad se incrementará de 49.4% a 54% al conseguir que cada visitante incremente el período de estadía en Perú.
- OCP 4.3: Entre el 2025 y el 2028, el promedio de ocupación subirá de 54% al 60%, en la medida en que aumenta la cantidad de visitantes que no se alojan con familiares ni amigos, porque se hará promoción enfocada en otros segmentos.
- OLP 5: En el 2028, se habrá reducido la informalidad en el sector turismo a 20%, desde el 50% que prevalecía en 2018 (Salcedo, 2018).
 - OCP 5.1: Entre 2019 y 2022, se logrará reducir la informalidad dentro del sector turismo de 50% a 40% mediante la integración de actores turísticos en clústeres agrupados por segmentos.
 - OCP 5.2: Del 2022 al 2025, el índice de informalidad decrecerá de 40% a 30% como respuesta al aumento de la supervisión y control por MINCETUR.
 - OCP 5.3: Durante el período del 2025 al 2028, se habrá logrado reducir la informalidad dentro del sector Turismo de 30% a 20% porque las empresas proveedoras buscarán obtener el sello de calidad, lo cual les permitirá aumentar sus ventas.
- OLP 6: Para el 2028 la pobreza extrema en el Perú habrá disminuido hasta 3%, desde el 9% que había en 2017 (Banco Mundial, 2017).
 - OCP 6.1: Durante el 2019 y 2022, la pobreza extrema en el Perú se habrá reducido de 9% a 7% al incorporar micro-empresarios turísticos a clústeres, lo que les permitirá aumentar sus ingresos.

- OCP 6.2: Entre 2022 y 2025, la pobreza extrema en Perú se reducirá de 7% a 5% en la medida en que los proveedores artesanales y de zonas rurales son contactados directamente por turistas y empresas operadoras.
- OCP 6.3: Durante el período del 2025 al 2028, se habrá erradicado la pobreza extrema, pasando de 5% a 3% como consecuencia del aumento en el empleo dentro del sector turístico en todas las regiones del Perú.

7.2 Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo

Para alcanzar los objetivos de corto plazo que se han planteado es necesario que el sector Turismo cuente con un conjunto de recursos, entre los que se tienen que incluir recursos físicos, recursos humanos, recursos tecnológicos y de conocimiento. Los recursos que específicamente se necesitan para alcanzar cada OCP se presentan en la Tabla 38.

7.3 Políticas de cada Estrategia

La implementación de las estrategias se da dentro del marco de las políticas, las cuales están alineadas con los valores y el código de ética del sector. En la Tabla 39 se cruzan las estrategias retenidas con las políticas del sector Turismo, las cuales se muestran a continuación:

- P1: Preservar los recursos naturales para las siguientes generaciones, mediante un aprovechamiento sostenible.
- P2: Honrar los contratos o acuerdos que se establezcan.
- P3: Obrar de buena fe.
- P4: Respetar el desarrollo y costumbres de las comunidades autóctonas o pueblos originarios.
- P5: Cumplir las promesas que se hagan a los clientes actuales o potenciales.
- P6: Fomentar la preservación de los sitios arqueológicos y manifestaciones culturales.

Tabla 38

Recursos Asignados a los OCP del Sector Turismo

	OCP	Recursos
OCP 1.1	Del 2019 al 2022, el número de arribos al Perú se elevará en 9% al año pasando de 4'032,439 en el 2017 a 6'280,000 en el 2022, mediante la promoción del país en ferias internacionales como destino turístico con múltiples atractivos	Transporte aéreo, marítimo o terrestre eficiente, personal de aerolíneas, de líneas de buses o de navieras que estén capacitados en servicio al cliente, operadores de turismo receptivo, agencias de viajes, centros de hospedaje
OCP 1.2	Del 2023 al 2025, el número de arribos al Perú se elevará de 6'280,000 hasta 8'130,000 lo que representa un crecimiento anual del 9%. Esto se llevará a cabo a través de la captación de diferentes segmentos de turistas, tales como turismo gastronómico, de lujo y vivencial	Nuevo Aeropuerto Internacional Jorge Chávez ampliado, con capacidad para atender más vuelos. Por tanto, se necesita la presencia de aerolíneas, de personal capacitado en tierra y para volar, así como aeronaves.
OCP 1.3	Del 2025 al 2028, el número de arribos al Perú se elevará de 8'130,000 hasta un total de 10'500,000 visitantes a través del aumento en la infraestructura y seguridad, lo que mejorará la experiencia de los turistas	Dirección General de Migración, consulados activos en el mundo para promocionar al país, presencia en redes sociales, páginas web atractivas y que permitan operaciones, planes turísticos con precios competitivos
OCP 2.1	Del 2019 al 2022, las visitas a sitios arqueológicos aumentarán de 1.86 millones de visitas al año hasta un total de 2'860,000 a través del incremento de la promoción de sitios poco visitados como los complejos arqueológicos Chavín de Huántar en Ancash, Tipón en Cusco o Sillustani en Puno.	MINCETUR, administradores de parques y sitios arqueológicos, transportistas terrestres, operadores de turismo receptivo, hospedajes y restaurantes cercanos a los sitios arqueológicos, guías turísticos
OCP 2.2	Entre el 2022 y el 2025, la cantidad de visitantes a los sitios arqueológicos habrá subido a razón de 9% anual, pasando de 2'860,000 a 3'700,000 por la presencia de guías turísticos altamente capacitados y servicios de transporte de alta calidad.	Transporte no contaminante para trasladar a visitantes a los sitios arqueológicos, normas claras de preservación, guías turísticos altamente capacitados
OCP 2.3	Durante el período de 2025 a 2028, las entradas a sitios arqueológicos se habrán elevado desde 3'700,000 hasta 5'200,000 al lograr que la permanencia de los visitantes en Perú se alargue, generando la oportunidad de visitar más lugares turísticos.	Paquetes turísticos con precios competitivos, empresas que ofrezcan paquetes en páginas web que permitan transacciones, seguridad en sitios turísticos a través de la PNP, presencia en ferias internacionales para promocionar
OCP 3.1	Del 2019 al 2022, se elevará el gasto promedio de cada visitante en 10% por año, desde US\$ 946 hasta US\$ 1,524 al aumentar la oferta de servicios	Hoteles, restaurantes, discotecas y otros centros de entretenimientos, productores y comercializadores de artesanía, transportistas (diferentes medios), operadores turísticos, agencias de viaje,
OCP 3.2	Entre 2022 y 2025, el gasto promedio por visitante continuará aumentando a razón de 10% al año, para pasar de US\$ 1,524 a US\$ 2,028 porque demandarán servicios de mayor calidad y precio.	Promoción y venta de productos nacionales de diferentes sectores (textiles, calzados, arte, entre otros), aceptación masiva de medios de pago electrónicos como tarjetas de débito, crédito, Zelle, Yape, entre otros
OCP 3.3	Del 2025 al 2028, cada visitante incrementará su gasto promedio en el Perú, aumentando de US\$ 2,028 a US\$ 3,000 como consecuencia de la venta de paquetes de proveedores agrupados en clústeres	Ferias internacionales para la promoción del segmento de lujo, infraestructura apropiada a este segmento: Hospedaje, transporte, restaurantes, rutas turísticas.
OCP 4.1	Entre los años 2019 y 2022, el índice de ocupación en los alojamientos habrá subido desde 38.83% hasta 49.4% porque el crecimiento en la oferta de servicios de alojamiento será organizado, privilegiando a los categorizados	Hospedajes categorizados y no categorizados que cumplan cabalmente lo que ofrecen, con páginas web que permitan transacciones seguras en línea y además que acepten nuevos medios de pago electrónico como Yape o Zelle, por ejemplo; recurso humano altamente capacitado en atención al cliente para crear buenas experiencias.
OCP 4.2	Del 2022 al 2025, el índice de ocupabilidad se incrementará de 49.4% a 54% al conseguir que cada visitante incremente el período de estadía en Perú	Operadores turísticos, centros de entretenimiento, sitios arqueológicos, restaurantes y otros servicios de alimentos, que inviten a los visitantes a quedarse más días en Perú
OCP 4.3	Entre el 2025 y el 2028, el promedio de ocupación subirá de 54% al 60%, en la medida en que aumenta la cantidad de visitantes que no se alojan con familiares ni amigos, porque se hará promoción enfocada en otros segmentos	Oferta amplia de rutas turísticas, que puedan ser combinadas; hospedajes especializados en diferentes servicios, para atender a todos los segmentos de visitantes
OCP 5.1	Entre 2019 y 2022, se logrará reducir la informalidad dentro del sector turismo de 50% a 40% mediante la integración de actores turísticos en clústeres agrupados por segmentos	MINCETUR, SUNAT, bancos, notarias, Essalud, institutos de educación superior, Promperú, operadores turísticos
OCP 5.2	Del 2022 al 2025, el índice de informalidad decrecerá de 40% a 30% como respuesta al aumento de la supervisión y control por MINCETUR	Sello que certifique a empresas turísticas, emitido por MINCETUR y que pueda ser utilizado por las distintas empresas del sector en su publicidad. Redes de proveedores con este sello para crear servicios integrados y garantizados.
OCP 5.3	Durante el período del 2025 al 2028, se habrá logrado reducir la informalidad dentro del sector Turismo de 30% a 20% porque las empresas proveedoras buscarán obtener el sello de calidad, lo cual les permitirá aumentar sus ventas	Efectivos fiscalizadores de las municipalidades, de SUNAT y de MINCETUR para conducir operativos constantes que lleven al cierre de las empresas informales. Campaña informativa a turistas para que se comprenda la importancia del sello
OCP 6.1	Durante el 2019 y 2022, la pobreza extrema en el Perú se habrá reducido de 9% a 7% al incorporar microempresarios turísticos a clústeres, lo que les permitirá aumentar sus ingresos	Empresas del sector turístico, clústeres, gobiernos locales y regionales, MIDIS, Promperú, operadores turísticos, agencias de viajes
OCP 6.2	Entre 2022 y 2025, la pobreza extrema en Perú se reducirá de 7% a 5% en la medida en que los proveedores artesanales y de zonas rurales son contactados directamente por turistas y empresas operadoras	Productores de artesanías, cooperativas o asociaciones que permitan incrementar la demanda, canales de comercialización para llegar a los turistas de diversos segmentos.

OCP 6.3 Durante el período del 2025 al 2028, se habrá erradicado la pobreza extrema, pasando de 5% a 3% como consecuencia del aumento en el empleo dentro del sector turístico en todas las regiones del Perú

Aceptación de distintos medios de pago, para lo que se requiere la bancarización de todos los actores del sector turismo.
Fiscalización de MINTRA para garantizar el empleo formal, servicios de salud y de educación a la población para aumentar competitividad



Tabla 39

Políticas de cada Estrategia del Sector Turismo

Estrategias		P1	P2	P3	P4	P5	P6
E1	Desarrollar el segmento de turistas chinos		X	X		X	X
E2	Desarrollar paquetes completos que incluyan todos los servicios por un precio único	X	X	X		X	X
E3	Impulsar el turismo vivencial, para dar a conocer las culturas originarias del Perú, motivando la sostenibilidad ambiental	X	X	X	X	X	X
E4	Integrar a actores turísticos en clústeres agrupados por segmentos		X	X	X		X
E5	Crear el segmento de turismo gastronómico, teniendo como centro la ciudad de Lima	X	X	X		X	X
E6	Penetrar el segmento de turistas chilenos al desarrollar y promocionar diversas rutas en el sur del Perú		X	X	X	X	X
E8	Construir infraestructura de alojamientos categorizados, creando mejores estándares de servicio	X	X	X			X
E9	Aumentar la oferta de servicios por Internet y en especial la cobranza por este medio, para captar más turistas		X	X		X	X
E10	Crear un sello para las empresas turísticas formales, aprobadas por MINCETUR y que se pueda verificar con dicha entidad	X	X	X			X
E11	Ampliar el Aeropuerto Internacional Jorge Chávez en el Callao para aumentar su capacidad y brindar un mejor servicio		X	X			
E13	Crear un sitio web para compra-venta de servicios turísticos al por mayor (B2B) que promueva la transparencia y aumente la productividad		X	X			

Nota. Adaptado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (3a ed. rev., pp. 471-474), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

7.4 Estructura del Sector Turismo

De acuerdo con D'Alessio (2015), un cambio tan profundo como es la implementación de un plan estratégico solamente es posible si se adopta una nueva estructura organizacional. Esta debe permitir el trabajo de los actores del sector en pro de la implementación estratégica. La estructura a adoptar por el sector Turismo es la que se presenta en la Figura 25.

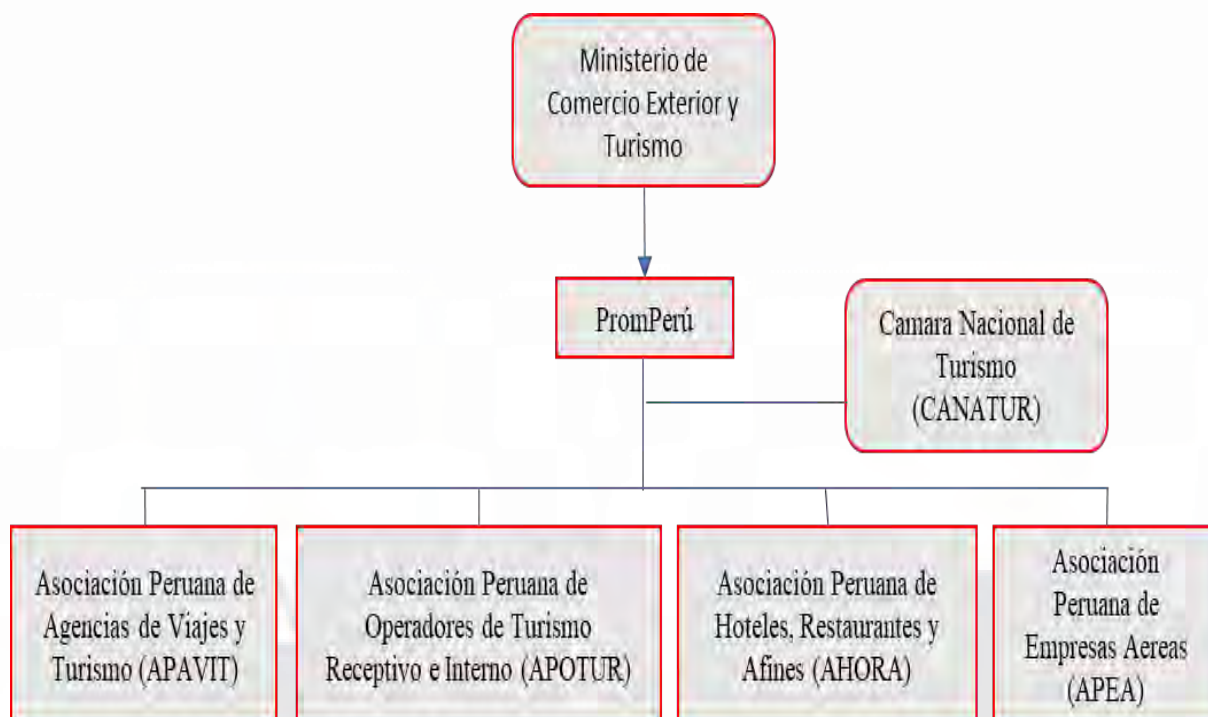


Figura 25. Estructura proyectada para el sector Turismo.

7.5 Medio Ambiente, Ecología, y Responsabilidad Social

El sector Turismo depende en gran medida de la preservación de los recursos naturales, ya que muchos de los visitantes llegan al país para visitar zonas naturales, como la selva o las playas. El cuidado del medio ambiente, incluyendo la flora y la fauna, recae en primer término sobre los residentes peruanos quienes deben vigilar la manera como se explotan los recursos en cada comunidad. Luego, en otra capa, está la vigilancia de los gobiernos locales, ya sean distritales o provinciales, que de cerca conocen las necesidades de los pobladores y pueden anticiparse a acciones que pongan en riesgo el ecosistema. A nivel nacional, la responsabilidad de la planeación, organización y supervisión le corresponde al Ministerio del Ambiente.

Al mismo tiempo, el sector Turismo tiene la responsabilidad de preservar los recursos para las próximas generaciones y generar equidad en la distribución de los mismos. La Organización Mundial del Turismo (OMT, 2014) estableció los siguientes objetivos globales, para que la actividad sea sostenible: (a) erradicar la pobreza, (b) promover la expansión de la

red de energía eléctrica, para brindar un servicio confiable con tarifas asequibles; (c) garantizar el abastecimiento de agua para toda la población, (d) empoderar a las mujeres y lograr la igualdad de género, (e) garantizar una vida sana, para todas las edades y en todas las geografías; entre otros. Es por ello que, dentro de este plan estratégico, se incluyó como objetivo de largo plazo la reducción de la pobreza extrema en el Perú, lo que a su vez implica que toda la población tenga acceso a agua y a energía eléctrica.

Además, es indispensable la preservación de los recursos turísticos, mediante un uso ordenado. Por tanto, para la implementación de varias estrategias retenidas se requiere el desarrollo de proyectos de infraestructura, como por ejemplo, la construcción de hoteles categorizados o la ampliación del Aeropuerto Internacional Jorge Chávez en el Callao. En estos casos se debe desarrollar el estudio de impacto ambiental, para luego ejecutar a cabalidad el respectivo plan de mitigación de daños, que se llevará en paralelo a la ejecución estratégica. Todos los actores del sector Turismo deben generar impactos positivos sobre las comunidades y el ambiente en general, así como reducir sus impactos negativos.

7.6 Recursos Humanos y Motivación

Una debilidad importante del sector Turismo es que no se cuenta con personal altamente calificado y esto se relaciona con los bajos sueldos y las condiciones de informalidad, en las que operan entre el 65% y el 70% de las unidades empresariales del sector. Para formar al recurso humano se proponen dos acciones que se deben dar en paralelo: (a) formación académica, mediante institutos de educación superior tecnológica y universidades, donde se desarrollen conceptos de marketing, de operaciones, de finanzas y de atención al cliente, junto con responsabilidad social; y (b) entrenamiento en el puesto de trabajo, que refuerce el cumplimiento de las políticas, los valores y el código de ética; todo lo cual está directamente enfocado en el cliente, a quienes se les debe brindar una atención de calidad.

7.7 Gestión del Cambio

La gestión del cambio es indispensable para la exitosa implementación de este plan estratégico. Lo principal es crear la conciencia colectiva propia de un sector, distanciándose del enfoque totalmente individual que actualmente manejan las empresas. Esto solo será posible con un proceso de sensibilización, a través de comunicación, mostrando los beneficios que todos los implicados tendrán si se trabaja como un equipo. El incremento en la oferta turística, pero sobre todo con una calidad estandarizada, solo es posible si se trabaja en equipo y con ello se podrá atraer a más visitantes, quienes permanezcan más días en el país y adquieran más servicios, aumentando los ingresos por esta actividad y su importancia en el PBI nacional.

7.8 Conclusiones

La implementación estratégica se inició con la definición de los objetivos de corto plazo, los cuales marcan una ruta de logros para el período del 2018 al 2028. De esta manera, se podrá establecer un control para monitorear el proceso de desarrollo, pero primero hay que dotar al sector Turismo de una serie de recursos, entre los que destacan infraestructura vial, portuaria y aeroportuaria, que se complementa con centros de alojamiento y restaurantes. Mientras que, a nivel del recurso humano, se busca contar con personas calificadas, que posean entre sus competencias la habilidad de tratar adecuadamente a los visitantes.

Capítulo VIII: Evaluación Estratégica

Previamente se ha indicado la visión que se tiene del sector Turismo para el año 2028, la cual se cuantificó mediante los objetivos de largo plazo (OLP), y con la que se propone convertir al Perú en el segundo receptor de visitantes en América Latina. Así mismo, en el Capítulo VII se plantearon los objetivos de corto plazo (OCP), los cuales sirven de base para el desarrollo del Tablero de Control Balanceado, que se crea como herramienta para vigilar que estos OCP se vayan alcanzando en el período entre 2018 y 2028.

8.1 Perspectivas de Control

Existen cuatro perspectivas de control, para hacer seguimiento o evaluación de la implementación de este plan estratégico. Estas cuatro perspectivas se complementan, al cubrir aspectos diferentes, pero que guardan relación, ya que por ejemplo, los procesos permiten dar satisfacción a los clientes, y solamente con clientes satisfechos se alcanzará la rentabilidad esperada.

8.1.1 Aprendizaje interno

La perspectiva de aprendizaje interno pretende medir el grado de evolución que tiene el sector Turismo y que en este caso se relaciona con la formación del recurso humano, que como se describió anteriormente no cuenta con las competencias requeridas. Es por ello que se ha establecido el siguiente indicador: Porcentaje de empleados de hospedajes capacitados. Se tiene la certeza de que a mayor capacitación, mejor será el servicio que se brinde.

8.1.2 Procesos

Se requiere tener un sector con procesos estandarizados, de modo tal que los turistas sepan exactamente el tipo de servicio que van a recibir al visitar Perú, sin errores, sin incumplimiento. Dentro de los indicadores de procesos que se han planteado para el sector Turismo están los siguientes: (a) capacidad de los sitios arqueológicos, (b) cantidad de camas disponibles en los hospedajes, (c) índice de ocupación promedio, (d) cantidad de empresas

turísticas registradas, (e) número de días de permanencia de los visitantes en los hospedajes, (f) porcentaje de empresas informales, entre otros. Estos indicadores se han diseñado para cubrir todas las áreas del sector Turismo, desde una perspectiva general como es el problema de la informalidad, hasta un enfoque específico como el índice de ocupación de los hospedajes.

8.1.3 Clientes

Contar con procesos estandarizados permite un uso eficiente de los recursos, pero lo más importante es que lleva a ofrecer un servicio de calidad, porque se logra brindar lo que realmente se ha ofrecido. Los indicadores de esta perspectiva se refieren a la cantidad de arribos al país, al porcentaje de que visita al Perú según su país de origen y a las personas que ingresan a sitios arqueológicos.

8.1.4 Financiera

La función más importante del sector Turismo es la generación de retorno sobre la inversión, ya que se trata de empresas privadas; e incluso a nivel país, lo que se pretende es generar ingresos, mediante el cobro de impuestos y tasas, tanto a los visitantes como a las diversas empresas que les dan servicios. Entre los indicadores que se han planteado está el gasto promedio por turista, que junto con la cantidad de días de permanencia, lleva a definir el ingreso total del sector. Debe recordarse que el turismo es una actividad importante para la economía nacional e incluso a nivel mundial.

8.2 Tablero de Control Balanceado (*Balanced Scorecard*)

Herramienta creada para tener indicadores cuantitativos, fáciles de medir, que permitan hacer un monitoreo anual de los logros que la implementación estratégica está teniendo. Es por ello que se plantea un indicador para cada objetivo de corto plazo, vigilando cubrir las cuatro perspectivas que se desarrollaron en el punto anterior. Luego se indica la unidad en la que se analiza cada indicador y el responsable de su medición o incluso de implementar medidas paliativas en caso de que los resultados obtenidos sean distantes de los esperados.

Tabla 40

Tablero de Control Balanceado del Sector Turismo

Perspectiva	OCP		Indicador	Unidad	Responsable
Aprendizaje	OCP 4.2	Del 2022 al 2025, el índice de ocupabilidad se incrementará de 49.4% a 54% al conseguir que cada visitante incremente el período de estadía en Perú	Porcentaje de empleados de hospedajes capacitados	Porcentaje	MINCETUR
Aprendizaje	OCP 6.1	Durante el 2019 y 2022, la pobreza extrema en el Perú se habrá reducido de 9% a 7% al incorporar micro-empresarios turísticos a clústeres, lo que les permitirá aumentar sus ingresos	Índice de pobreza extrema	Porcentaje	Cámaras de Turismo regionales
Aprendizaje	OCP 6.2	Entre 2022 y 2025, la pobreza extrema en Perú se reducirá de 7% a 5% en la medida en que los proveedores artesanales y de zonas rurales son contactados directamente por turistas y empresas operadoras	Índice de pobreza extrema	Porcentaje	Cámaras de Turismo regionales
Aprendizaje	OCP 6.3	Durante el período del 2025 al 2028, se habrá erradicado la pobreza extrema, pasando de 5% a 3% como consecuencia del aumento en el empleo dentro del sector turístico en todas las regiones del Perú	Índice de pobreza extrema	Porcentaje	Cámaras de Turismo regionales
Clientes	OCP 1.1	Del 2019 al 2022, el número de arribos al Perú se elevará en 9% al año pasando de 4'032,439 en el 2016 a 6'280,000 en el 2022, mediante la promoción del país en ferias internacionales como destino turístico con múltiples atractivos	Cantidad de visitantes que llega al Perú, según su país de origen	Número de personas	Dirección General de Migraciones
Clientes	OCP 1.2	Del 2023 al 2025, el número de arribos al Perú se elevará de 6'280,000 hasta 8'130,000 lo que representa un crecimiento anual del 9%. Esto se llevará a cabo a través de la captación de diferentes segmentos de turistas, tales como turismo gastronómico, de lujo y vivencial	Porcentaje de visitantes que retorna	Porcentaje	Dirección General de Migraciones
Clientes	OCP 1.3	Del 2025 al 2028, el número de arribos al Perú se elevará de 8'130,000 hasta un total de 10'500,000 visitantes a través del aumento en la infraestructura y seguridad, lo que mejorará la experiencia de los turistas	Cantidad de visitantes que llega al Perú	Número de personas	Dirección General de Migraciones
Clientes	OCP 2.3	Durante el período de 2025 a 2028, las entradas a sitios arqueológicos se habrán elevado desde 3'700,000 hasta 5'200,000 al lograr que la permanencia de los visitantes en Perú se alargue, generando la oportunidad de visitar más lugares turísticos	Personas que ingresan a sitios arqueológicos	Número de visitantes	MINCETUR
Procesos	OCP 2.1	Del 2019 al 2022, las visitas a sitios arqueológicos aumentarán de 1.86 millones de visitas al año hasta un total de 2'860,000 a través del incremento de la promoción de sitios poco visitados como los complejos arqueológicos Chavín de Huántar en Ancash, Tipón en Cusco o Sillustani en Puno	Capacidad de los sitios arqueológicos	Número de visitantes posibles por día	MINCETUR
Procesos	OCP 4.1	Entre los años 2019 y 2022, el índice de ocupación en los alojamientos habrá subido desde 38.83% hasta 49.4% porque el crecimiento en la oferta de servicios de alojamiento será organizado, privilegiando a los categorizados	Cantidad de camas disponibles	Unidades	MINCETUR
Procesos	OCP 4.3	Entre el 2025 y el 2028, el promedio de ocupación subirá de 54% al 60%, en la medida en que aumenta la cantidad de visitantes que no se alojan con familiares ni amigos, porque se hará promoción enfocada en otros segmentos	Índice de ocupación promedio	Porcentaje	MINCETUR
Procesos	OCP 5.1	Entre 2019 y 2022, se logrará reducir la informalidad dentro del sector turismo de 50% a 40% mediante la integración de actores turísticos en clústeres agrupados por segmentos	Empresas turísticas registradas	Unidades	MINCETUR
Procesos	OCP 5.2	Del 2022 al 2025, el índice de informalidad decrecerá de 40% a 30% como respuesta al aumento de la supervisión y control por MINCETUR	Empresas turísticas registradas, por área o rama	Unidades por área	MINCETUR
Procesos	OCP 5.3	Durante el período del 2025 al 2028, se habrá logrado reducir la informalidad dentro del sector Turismo de 30% a 20% porque las empresas proveedoras buscarán obtener el sello de calidad, lo cual les permitirá aumentar sus ventas	Porcentaje de empresas informales en el sector	Porcentaje	MINCETUR
Financiera	OCP 2.2	Entre el 2022 y el 2025, la cantidad de visitantes a los sitios arqueológicos habrá subido a razón de 9% anual, pasando de 2'860,000 a 3'700,000 por la presencia de guías turísticos altamente capacitados y servicios de transporte de alta calidad	Ingresos derivados de la visita a los sitios arqueológicos	US\$	MINCETUR
Financiera	OCP 3.1	Del 2019 al 2022, se elevará el gasto promedio de cada visitante en 10% por año, desde US\$ 946 hasta US\$ 1,524 al aumentar la oferta de servicios	Ingresos totales del Sector Turismo, por área o rama	US\$ por área	BCRP
Financiera	OCP 3.2	Entre 2022 y 2025, el gasto promedio por visitante continuará aumentando a razón de 10% al año, para pasar de US\$ 1,524 a US\$ 2,028 porque demandarán servicios de mayor calidad y precio	Ingresos totales del Sector Turismo	US\$	BCRP
Financiera	OCP 3.3	Del 2025 al 2028, cada visitante incrementará su gasto promedio en el Perú, aumentando de US\$ 2,028 a US\$ 3,000 como consecuencia de la venta de paquetes de proveedores agrupados en clústeres	Gasto promedio por visitante	US\$ por visitante	MINCETUR

Nota. Adaptado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (3a ed. rev., pp. 571-579), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

8.3 Conclusiones

Durante el proceso de implementación estratégica es indispensable contar con una herramienta de control, por lo que se ha diseñado el Tablero de Control Balanceado. Cada año, durante el período 2018-2028, se medirán los indicadores y se analizará si los valores obtenidos están alineados con los objetivos de corto plazo o no. El fin es poder implementar medidas de contingencia en caso de que haya una brecha entre los resultados esperados y los reales.



Capítulo IX: Competitividad del Sector Turismo

En este capítulo se describe el nivel de competitividad que tiene el sector Turismo, analizando los pilares que son esenciales para esta industria, que depende no solo de los recursos naturales y culturales que se poseen, sino de la capacidad tecnológica, la seguridad, entre otros. Luego, en el segundo punto, se definen los elementos que otorgan ventaja competitiva, para analizar los elementos del clúster.

9.1 Análisis Competitivo del Sector Turismo

De acuerdo con el *Travel and tourism competitiveness report 2017*, que fue publicado por el World Economic Forum (2017), el Perú avanzó siete posiciones entre los años 2015 y 2017 ubicándose entre los 15 países con mejoras más notables en su desempeño competitivo dentro del sector Turismo. Para la edición 2017, el país se posicionó en el puesto 51, luego de haber estado en el 58, ranking que es liderado por España, Francia y Alemania.

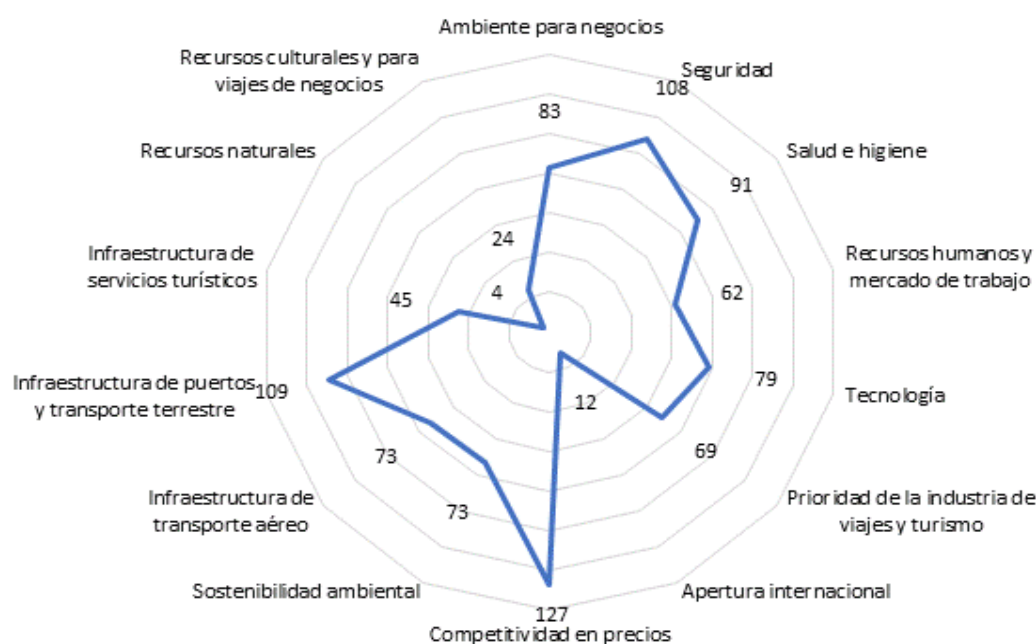


Figura 26. Competitividad del sector Turismo, por pilar. Adaptado de “Travel and Tourism Competitiveness Report 2017,” por el World Economic Forum (WEF), 2017 (http://www3.weforum.org/docs/WEF_TTCR_2017_web_0401.pdf).

En la Figura 26 se aprecia el nivel de competitividad que el sector posee para cada uno de los pilares, su mejor desempeño se da en recursos naturales (cuatro de 136 países) y

apertura internacional (12). Así como se ven las áreas más deficitarias que son competitividad en precios (127), infraestructura de puertos y transporte terrestre (109) y seguridad (108).

Con estos resultados se confirma que el sector Turismo no es actualmente competitivo, por lo que se necesita la implementación de este plan estratégico.

9.2 Identificación de las Ventajas Competitivas del Sector Turismo

Las ventajas competitivas del sector Turismo se tienen que desarrollar en torno a los siguientes elementos:

- **Recursos humanos:** Se necesita un personal altamente calificado, con las competencias desarrolladas, especialmente en lo que se refiere a la atención a los clientes. Así mismo, se necesita contar con un recurso humano experto en diversas áreas, como ingeniería, transporte, marketing, operaciones y hasta en finanzas. En la actualidad, hay una debilidad en este elemento y debe trabajarse mediante la formalización de las empresas, para hacer los trabajos más atractivos, invitando a las personas a tener un proceso de formación continua.
- **Infraestructura:** Es un sector que depende de la infraestructura hotelera, así como de restaurantes y centros de entretenimiento, junto con el desarrollo de vías de comunicación internas y externas. En estos momentos, existen debilidades en este componente, con pocos centros de alojamiento categorizados y un aeropuerto que no es suficiente para la demanda que enfrenta. Por tanto, para construir ventaja es indispensable la inversión, realizada acorde para atender a más de 10 millones de turistas en el año 2028.
- **Tecnología:** Cada vez más, las relaciones comerciales se dan a través de plataformas digitales, ya sea entre las empresas y los potenciales visitantes, o entre empresas (B2). Al igual que con los otros dos elementos, aquí se presentan debilidades y tienen que subsanarse, mediante inversión, investigación y adopción

de tecnologías que ya han sido desarrolladas y utilizadas en otros países. Pero es esencial que haya un respaldo para las transacciones que se realicen por medios electrónicos.

- Sostenibilidad de los recursos naturales y culturales: El mayor atractivo del Perú son sus recursos y dado que se busca un desarrollo del sector Turismo en el largo plazo, es indispensable preservarlos, administrándolos eficientemente. Para lograr ventaja competitiva en este elemento se necesita hacer un manejo apropiado de los desechos sólidos y líquidos.

9.3 Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres del Sector Turismo

Es necesaria la constitución de clústeres de turismo para el desarrollo de ventajas competitivas. Se propone la organización de los mismos en torno a regiones, por lo que se crearán tres:

- Norte: El principal atractivo son las playas, y debe trabajarse en mejorar el acceso para que se realice en menos tiempo, ya sea por avión o por vía terrestre. Esto se complementará con hoteles de distintas categorías, restaurantes y centros de diversión, los que tienen que integrarse en paquetes.
- Centro: Lima es la principal ciudad, donde se desarrollan viajes por negocio, turismo gastronómico y cultural. Intervienen actores de distintas ramas, desde transportistas hasta administradores hoteleros, que tienen que integrarse.
- Sur: El centro será Cusco, desde donde se trasladarán los visitantes a atractivos culturales / arqueológicos como Machu Picchu.

9.4 Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres

Los aspectos estratégicos de los potenciales clústeres son aquellos que les otorgan la ventaja competitiva y que como se mencionó anteriormente giran en torno a los recursos que poseen y más importante a los recursos que logran desarrollar:

- Sitios arqueológicos, con control de visitantes y un sistema de reservas en línea que le permita a los visitantes o a los operadores administrar de manera sostenible la oferta.
- Recursos naturales, como playas, montañas y selva, que están esparcidos por todo el Perú. Deben mantenerse limpios y brindando seguridad para los visitantes, de modo tal que se logre un disfrute.
- Infraestructura vial, portuaria y aeroportuaria, la cual debe ser suficiente para recibir a los visitantes de manera cómoda, respetando los horarios, así como debe permitir un traslado entre las regiones del país. El contar con esta infraestructura permite que más aerolíneas y líneas de crucero lleguen al Perú, y con ello más visitantes por año.
- Unidades de transporte, que cumplan con las medidas de seguridad necesarias, evitando los accidentes que en la actualidad enlutan las carreteras del país.
- Personas calificadas para atender a los visitantes, para establecer los contactos previos y participar activamente en el proceso de planeación. Así mismo, se necesita un recurso humano con las habilidades para gestionar los recursos.
- Tecnología, para promover la comunicación, de manera interactiva, al alcance de cualquier visitante potencial.
- Seguridad, que es esencial para que cualquier destino dentro del país sea competitivo. Esto no corresponde directamente al sector Turismo sino a las fuerzas policiales y al serenazgo de cada distrito, por lo que será esencial establecer acuerdos o alianzas que permitan resguardar las zonas más visitadas, incluyendo aeropuertos, terminales de autobuses, museos y sitios arqueológicos. Podría contemplarse que parte de los impuestos que el sector genera se usen

directamente para incrementar la cantidad de efectivos o mejorar su equipamiento y de esta manera podrán ejercer su función con mayor eficacia.

9.5 Conclusiones

Al terminar el análisis de la ventaja competitiva del sector Turismo se comprende que actualmente no existe dicha ventaja y se requiere de la implementación de este plan estratégico para lograrla. Se tienen estrategias para fomentar el desarrollo de nuevos servicios y de nuevos mercados, lo cual necesitará del trabajo en equipo por parte de los distintos actores que integran los tres clústeres.



Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones

Este capítulo corresponde al cierre del plan estratégico, por lo que en primer lugar, se elabora el plan estratégico integral, que conjuga información desarrollada a lo largo de todo el proceso de planeamiento. Seguidamente, se presentan las conclusiones finales, que sirven de introducción para las recomendaciones. Para finalizar se hace un recuento de como se espera sea el sector Turismo en el año 2028.

10.1 Plan Estratégico Integral

Con el plan estratégico integral que se presenta en la Tabla 41, se confirma que el trabajo desarrollado mantiene una alineación. Es por ello que los objetivos de largo plazo se desprenden claramente de la visión y se relacionan directamente con los intereses de la organización. Pero lo principal es que se confirma que con las estrategias retenidas sí se pueden lograr dichos objetivos y así el futuro deseado en el año 2028. Todo ello en el marco de comportamiento que establece la misión, las políticas, los valores y el código de ética; sobre la base de una nueva estructura organizacional.

10.2 Conclusiones Finales

Este plan estratégico se culmina con la presentación de las siguientes conclusiones generales:

1. La visión que se propone para el sector turismo es que para el año 2028, es decir, en un período de 10 años, se logre que el Perú sea el segundo receptor de turismo en América Latina, siendo reconocido por sus sitios históricos arqueológicos, su gastronomía y la capacidad de generar experiencias inolvidables en los visitantes. Esto a partir de la situación actual, que sitúa al Perú como sexto país receptor, siendo México el primero, seguido por Argentina, Brasil, Chile y República Dominicana.

2. La misión del sector turismo es crear experiencias inolvidables, que inviten a las personas a regresar al Perú o a recomendar el destino a familiares y amigos. Estas experiencias se crearán a partir de los recursos naturales e histórico-arqueológicos que se poseen, pero sobre todo, por tener colaboradores con las competencias requeridas e incorporando herramientas tecnológicas para la comunicación y gestión del sector. Se atenderá a distintos segmentos, como familias, parejas, individuos y ejecutivos de negocios, siempre con alta calidad para que los clientes estén satisfechos, preservando el medioambiente e involucrando a las comunidades en el cuidado de los recursos.
3. El análisis del entorno reveló que el sector turismo posee cinco oportunidades que debe aprovechar, entre las que destacan el marco legal que declara a la actividad turística como prioritaria para el desarrollo nacional y las políticas que estimulan el turismo nacional y el internacional. Así mismo, el país tiene un marco macroeconómico estable, con crecimiento sostenido; y se ha logrado reducir la pobreza, incrementando los niveles de educación, aunque todavía hay gran parte de la población que no logra cubrir sus necesidades básicas.
4. Así mismo, el análisis del macro entorno llevó a identificar amenazas, ante las cuales el sector Turismo debe diseñar estrategias para protegerse. Estas amenazas incluyen la inestabilidad política, altos niveles de informalidad, corrupción, inseguridad y conflictos sociales, entre otras.
5. Se identificaron cinco fortalezas, entre las cuales la principal es la dotación de recursos naturales y culturales que posee el país. Esta fortaleza lleva a generar una ventaja comparativa, pero para crear una ventaja competitiva es necesario mejorar en infraestructura y calidad de servicio, así como en seguridad. Estos aspectos negativos quedaron evidenciados en las seis debilidades que tiene el sector, entre

las que resalta el déficit de infraestructura y la alta informalidad que hay en transporte, alojamiento y alimentos; lo cual lleva a que el gasto promedio de los visitantes sea bajo.

6. Los principales competidores que Perú tiene en América Latina son México, Argentina y Chile, ante los cuales se tiene una posición competitiva débil, a pesar de que destaca en dotación de recursos naturales y culturales. Esta debilidad competitiva se debe a la falta de seguridad que el país ofrece a los visitantes, y a las carencias en infraestructura, ya sea vial o aeroportuaria, así como específica del sector, en términos de transporte y hospedaje.
7. A nivel mundial, los principales referentes son Francia, España e Italia, al atraer la mayor cantidad de visitantes. Se distinguen porque ofrecen excelente infraestructura de puertos y transporte terrestre, así como de servicio aéreo. Esto se complementa con seguridad e infraestructura propia del sector turístico. Es decir, estos países han logrado aprovechar sus recursos naturales o culturales para crear una industria sostenible en el tiempo.
8. A partir de la situación actual, se definieron los siguientes objetivos de largo plazo, los cuales están alineados con los intereses del sector: (a) el Perú recibirá la visita de 10.5 millones de turistas, (b) se realizarán 5.2 millones de ingresos a sitios arqueológicos, (c) el gasto promedio por visitante será superior a US\$ 3,000, (d) el índice de ocupación de los alojamientos ascenderá a 60%, (e) se reducirá la informalidad en el sector turismo a 20%, y (f) la pobreza extrema en el Perú habrá disminuido hasta 3%.
9. La forma de alcanzar los objetivos planteados para el año 2028 es a través de la implementación de las siguientes estrategias, las cuales fueron ampliamente evaluadas antes de decidir retenerlas: (a) desarrollar el segmento de turistas

chinos, (b) desarrollar paquetes completos que incluyan todos los servicios por un precio único, (c) impulsar el turismo vivencial, para dar a conocer las culturas originarias del Perú, motivando la sostenibilidad ambiental; (d) integrar a actores turísticos en clústeres agrupados por segmentos, (e) crear el segmento de turismo gastronómico, teniendo como centro la ciudad de Lima; (f) penetrar el segmento de turistas chilenos al desarrollar y promocionar diversas rutas en el sur del Perú, (g) construir infraestructura de alojamientos categorizados, creando mejores estándares de servicio; (h) aumentar la oferta de servicios por Internet y en especial la cobranza por este medio, para captar más turistas; (i) crear un sello para las empresas turísticas formales, aprobadas por MINCETUR y que se pueda verificar con dicha entidad; (j) ampliar el Aeropuerto Internacional Jorge Chávez en el Callao, para aumentar su capacidad y brindar un mejor servicio; y (k) crear un sitio web para compra-venta de servicios turísticos al por mayor (B2B) que promueva la transparencia y aumente la productividad.

10. Los esfuerzos que empresarios hacen de manera independiente no logran generar un beneficio para todo el sector, ni para una parte importante de la población peruana. En cambio, con el trabajo integrado a través de un clúster se puede lograr el desarrollo de ventajas competitivas, que puedan ser claramente percibidas por los visitantes. Se visualiza un sector cohesionado, que genera sinergia al operar formalmente y con estándares elevados de calidad, lo que permitirá el desarrollo de paquetes turísticos completos que incluyan todos los servicios por un precio único.

Tabla 41

Plan Estratégico Integral del Sector Turismo

		Visión							
		Al 2028, el Perú pasará de ser el sexto será el segundo receptor de turismo en América Latina a ser el segundo, siendo reconocido por sus sitios históricos arqueológicos, su gastronomía y la capacidad de generar experiencias inolvidables en los visitantes							
		Objetivos de largo plazo (OLP)						Principios Cardinales:	
								1. Influencia de terceras partes.	
								2. Lazos pasados y presentes.	
								3. Contrabalance de intereses.	
								4. Conservación de los enemigos.	
								Políticas	
								P1, P2, P3, P4, P5, P6.	
								Código de ética:	
								• Utilizar herramientas tecnológicas de manera responsable.	
								• Competir con transparencia.	
								• Usar los recursos de una manera eficiente.	
								• Incorporar a las comunidades desde el momento de la planeación de la actividad turística.	
								• Evitar la segregación y la exclusión, promoviendo la equidad.	
								• Fomentar la formalidad de todos los actores.	
								• Velar por la seguridad de todos.	
								• Respetar las leyes peruanas y sus reglamentos.	
								• Contribuir activamente al desarrollo socioeconómico del país.	
								• Ofrecer un pago adecuado a todos los colaboradores.	
Misión: Se crean experiencias inolvidables relacionadas con el turismo histórico-arqueológico y natural para visitantes extranjeros y nacionales, atendiendo a familias, parejas, individuos y ejecutivos de negocios, con alta calidad para que los clientes estén satisfechos, llegando a comunicarnos con ellos a través de diversas herramientas tecnológicas, antes, durante y después del viaje, para crecer y generar rentabilidad, preservando el medio ambiente e involucrando a las comunidades en el cuidado de los recursos, al mismo tiempo que se forma las competencias adecuadas en los colaboradores	Intereses del sector: 1. Ser el segundo receptor de turismo en América Latina. 2. Preservar los sitios históricos arqueológicos. 3. Aumentar los ingresos del turismo. 4. Incrementar los arribos a los centros de hospedajes categorizados. 5. Lograr una actividad turística sostenible	Al 2028, Perú recibirá la visita de 10.5 millones de turistas	En el 2028 se realizarán 5.2 millones de visitas a sitios arqueológicos	Al 2028, el gasto promedio por visitante será superior a US\$ 3,000	Para el 2028, el índice de ocupación de los alojamientos ascenderá a 60%	En el 2018, se habrá reducido la informalidad en el sector turismo a 20%	Para el 2028 la pobreza extrema en el Perú se habrá reducido a 3%		
	Estrategias	OLP1	OLP2	OLP3	OLP4	OLP5	OLP6		
	E1	X	X	X	X				
	E2	X	X	X	X				
	E3	X							
	E4	X		X	X	X			
	E5	X		X	X				
	E6	X	X	X	X	X			
	E8	X		X	X	X			
	E9	X	X	X	X	X			
	E10	X		X	X	X			
	E11	X	X	X	X				
	E13	X		X	X				
	OCP 1.1	OCP 2.1	OCP 3.1	OCP 4.1	OCP 5.1	OCP 6.1			
	Del 2019 al 2022, el número de arribos al Perú se elevará en 9% al año pasando de 4'032,439 en el 2016 a 6'280,000 en el 2022, mediante la promoción del país en ferias internacionales como destino turístico con múltiples atractivos	Del 2019 al 2022, las visitas a sitios arqueológicos aumentarán de 1.86 millones de visitas al año hasta un total de 2'860,000 a través del incremento de la promoción de sitios poco visitados como los complejos arqueológicos Chavín de Huántar en Ancash, Tipón en Cusco o Sillustani en Puno	Del 2019 al 2022, se elevará el gasto promedio de cada visitante en 10% por año, desde US\$ 946 hasta US\$ 1,524 al aumentar la oferta de servicios	Entre los años 2019 y 2022, el índice de ocupación en los alojamientos habrá subido desde 38.83% hasta 49.4% porque el crecimiento en la oferta de servicios de alojamiento será organizado, privilegiando a los categorizados	Entre 2019 y 2022, se logrará reducir la informalidad dentro del sector turismo de 50% a 40% mediante la integración de actores turísticos en clústeres agrupados por segmentos	Durante el 2019 y 2022, la pobreza extrema en el Perú se habrá reducido de 9% a 7% al incorporar micro-empresarios turísticos a clústeres, lo que les permitirá aumentar sus ingresos agrupados por segmentos			
	OCP 1.2	OCP 2.2	OCP 3.2	OCP 4.2	OCP 5.2	OCP 6.2			
Indicadores de aprendizaje interno Indicadores procesos	Del 2023 al 2025, el número de arribos al Perú se elevará de 6'280,000 hasta 8'130,000 lo que representa un crecimiento anual del 9%. Esto se llevará a cabo a través de la captación de diferentes segmentos de turistas, tales como turismo gastronómico, de lujo y vivencial	Entre el 2022 y el 2025, la cantidad de visitantes a los sitios arqueológicos habrá subido a razón de 9% anual, pasando de 2'860,000 a 3'700,000 por la presencia de guías turísticos altamente capacitados y servicios de transporte de alta calidad	Entre 2022 y 2025, el gasto promedio por visitante continuará aumentando a razón de 10% al año, para pasar de US\$ 1,524 a US\$ 2,028 porque demandarán servicios de mayor calidad y precio	Del 2022 al 2025, el índice de ocupabilidad se incrementará de 49.4% a 54% al conseguir que cada visitante incremente el período de estadía en Perú	Del 2022 al 2025, el índice de informalidad decrecerá de 40% a 30% como respuesta al aumento de la supervisión y control por MINCETUR	Entre 2022 y 2025, la pobreza extrema en Perú se reducirá de 7% a 5% en la medida en que los proveedores artesanales y de zonas rurales son contactados directamente por turistas y empresas operadoras	Indicadores clientes Indicadores financieros		
	OCP 1.3	OCP 2.3	OCP 3.3	OCP 4.3	OCP 5.3	OCP 6.3			
	Del 2025 al 2028, el número de arribos al Perú se elevará de 8'130,000 hasta un total de 10'500,000 visitantes a través del aumento en la infraestructura y seguridad, lo que mejorará la experiencia de los turistas	Durante el período de 2025 a 2028, las entradas a sitios arqueológicos se habrán elevado desde 3'700,000 hasta 5'200,000 al lograr que la permanencia de los visitantes en Perú se alargue, generando la oportunidad de visitar más lugares turísticos	Del 2025 al 2028, cada visitante incrementará su gasto promedio en el Perú, aumentando de US\$ 2,028 a US\$ 3,000 como consecuencia de la venta de paquetes de proveedores agrupados en clústeres	Entre el 2025 y el 2028, el promedio de ocupación subirá de 54% al 60%, en la medida en que aumenta la cantidad de visitantes que no se alojan con familiares ni amigos, porque se hará promoción enfocada en otros segmentos	Durante el período del 2025 al 2028, se habrá logrado reducir la informalidad dentro del sector Turismo de 30% a 20% porque las empresas proveedoras buscarán obtener el sello de calidad, lo cual les permitirá aumentar sus ventas	Durante el período del 2025 al 2028, se habrá erradicado la pobreza extrema, pasando de 5% a 3% como consecuencia del aumento en el empleo dentro del sector turístico en todas las regiones del Perú			
Estructura organizacional: Se plantea una visión de equipo, bajo la coordinación del MINCETUR (PromPerú). Se coordinará directamente con las asociaciones que ya están establecidas en el Perú y estas a su vez con sus agremiados, promoviendo la formalización como primer paso									

Nota. Adaptado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (3a ed. rev., pp. 678-715), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

10.3 Recomendaciones Finales

Las recomendaciones finales son las siguientes:

1. Implementar el presente plan estratégico con la participación protagónica del MINCETUR, con el apoyo de la Cámara Nacional de Turismo y todas las empresas privadas que integran el sector Turismo.
2. En la implementación de este plan estratégico deben trabajar en conjunto el sector público y privado. Por el sector público se recomienda la intervención directa de MINCETUR y específicamente PromPerú, pero también se necesita la participación activa de la Dirección General de Migraciones y de los distintos cuerpos de seguridad del Estado. Del lado privado, se requiere la participación de los empresarios, administradores y trabajadores, así como de instituciones educativas.
3. Lograr que todos los registros se hagan sin papel, es decir, de manera electrónica, para así reducir tiempos, ganar eficiencia e incluso exactitud en los registros; al mismo tiempo que se promueve la sostenibilidad del medio ambiente.
4. Adoptar la estructura organizacional propuesta para el sector Turismo, lo que tiene que hacerse a través de mesas de trabajo con los diferentes gremios o asociaciones.
5. Desarrollar un plan de comunicación para todos los actores del sector Turismo, donde el primer objetivo sea crear la imperiosa necesidad de generar un cambio, proponiendo una situación futura favorable.
6. Incrementar la participación en ferias internacionales y la presencia en el mercado turístico mundial, a través del esfuerzo conjunto de los empresarios privados y PromPerú. Esto permitirá generar más conocimiento sobre lo que el país ofrece como destino turístico y los servicios que se tienen.

7. Capacitar al recurso humano del sector Turismo para la implementación exitosa de este plan estratégico. Esto se puede lograr al establecer alianzas con instituciones de educación superior, pero también con publicidad dirigida a la población en general. Se busca que todos los peruanos traten al turista con respeto y amabilidad.
8. Velar por la seguridad de los turistas que lleguen al Perú, trabajando en conjunto con la PNP, al definir zonas de riesgo para incrementar la vigilancia. Así mismo, agilizar las denuncias y trámites presentados por visitantes extranjeros.
9. Acelerar la ampliación del Aeropuerto Internacional Jorge Chávez, para facilitar el arribo de más visitantes al Perú.
10. Financiar la implementación de este plan estratégico con recursos públicos y privados. El gobierno debe invertir en la mejora de infraestructura aeroportuaria, portuaria y vial; mientras que el sector privado, a través de aumento en la inversión y de acceso a créditos, deberá invertir en infraestructura hotelera, de transporte y alimentación, entre otros.
11. Involucrar a los gobiernos regionales, para que participen activamente en el cuidado y preservación de sus zonas naturales e históricas, pero además brindando seguridad y dando las condiciones que favorezcan la inversión.

10.4 Futuro del Sector Turismo

Con la implementación de este plan estratégico, el sector Turismo del Perú logrará cambios favorables en la cantidad de visitantes que llega al país cada año, así como en un conjunto de variables que permitirán incrementar el aporte del sector a la economía nacional. En la Tabla 42 se presenta una comparación entre las cifras actuales y los valores esperados para el año 2028, donde se aprecia el crecimiento en pernoctaciones y en gasto promedio por

visitante, entre otros aspectos. Todo esto repercutirá favorablemente en la reducción de la pobreza extrema, tras lograr un mejor acceso a los recursos económicos.

En el año 2028, Perú será el segundo receptor de turismo en América Latina, logrando atraer a más de 10'500,000 visitantes, y cada uno de ellos gastará US\$ 3,000 en promedio durante su estadía. Al finalizar su visita, cada una de estas personas regresará a su país de origen con el deseo de volver pronto al Perú, siendo la mejor herramienta de promoción. Todo esto se logrará porque se tendrán tres clústeres muy bien integrados, que administrarán de manera eficiente sus recursos naturales o arqueológicos, al contar con personal altamente calificado y tecnología de punta, con estrategias de comunicación claras.

Tabla 42

Situación Actual vs. Situación Futura

	Actual	Futuro
Cantidad de turistas que llegan a Perú por año	4'032,439	10'500,000
Ingresos a sitios arqueológicos por año	1.86 millones	5.2 millones
Gasto promedio por visitante	US\$ 946	US\$ 3,000
Índice de ocupación de los alojamientos	38.83%	60%
Informalidad en el sector Turismo	50%	20%
Pobreza extrema	9%	3%

Referencias

- Agencia de Promoción de la Inversión Privada. (2017a). *El Perú en un instante: Ubicación geográfica*. Recuperado de <http://www.investinperu.pe/modulos/JER/PlantillaStandard.aspx?are=0&prf=0&jer=5649&sec=1>
- Agencia de Promoción de la Inversión Privada. (2017b). *El Perú en un instante: Ventajas territoriales*. Recuperado de <http://www.investinperu.pe/modulos/JER/PlantillaStandard.aspx?are=0&prf=0&jer=5650&sec=1>
- Agencia Peruana de Noticias. (2016, 26 de marzo). Dos sismos sin daños se registran en Arequipa y Ancash. *Noticias Andina*. Recuperado de <http://www.andina.com.pe/agencia/noticia-dos-sismos-sin-danos-se-registran-arequipa-y-ancash-604915.aspx>
- Agencia Peruana de Noticias. (2017, 03 de octubre). Presupuesto del Ministerio de Defensa para el 2018 será de S/ 7,600 millones. *Noticias Andina*. Recuperado de <http://andina.pe/agencia/noticia-presupuesto-del-ministerio-defensa-para-2018-sera-s-7600-millones-685192.aspx>
- Alarco, G., Avolio, B., Caravedo, B., Cárdenas, J., Chang, L., D'Alessio, F. A.,... Zúñiga, T. (2010). *Rutas hacia un Perú mejor. Qué hacer y cómo lograrlo*. Lima, Perú: Aguilar.
- Alarcón, G., & Vargas, A. (2018, 19 de abril). OCDE: Si siguen las tendencias, informalidad de Perú caerá de 70% a 50% al 2030. *Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/ocde-siguen-tendencias-informalidad-peru-caera-70-50-2030-231870>
- Banco Central de Reserva del Perú. (2016). *Memoria 2016*. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Memoria/2016/memoria-bcrp-2016.pdf>

- Banco Central de Reserva del Perú. (2018). *Estadísticas*. Recuperado de <https://estadisticas.bcrp.gob.pe/estadisticas/series/mensuales/resultados/PN01452BM/html>
- Banco Mundial. (2016). *Doing business*. Recuperado de <http://espanol.doingbusiness.org/data/exploreconomies/peru/>
- Banco Mundial. (2017). *Perú: Panorama general*. Recuperado de <http://www.bancomundial.org/es/country/peru/overview>
- Banco Mundial. (2018). *PIB per cápita (US\$ a precios actuales)*. Recuperado de <https://datos.bancomundial.org/indicador/NY.GDP.PCAP.CD?locations=PE>
- Bardales, E. (2017, 03 de diciembre). Perú recibirá S/ 3,000 millones de inversión en ciencia y tecnología en próximos tres años. *Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/cadenas-2017/peru-recibira-s-3-000-millones-inversion-ciencia-tecnologia-proximos-tres-anos-221964>
- Cámara Nacional de Turismo. (2016, 02 de diciembre). Canatur: Informalidad debilita al sector turismo y genera competencia desleal. *Portal de Turismo*. Recuperado de <http://www.portaldeturismo.pe/index.php/noticia/5528-canatur-informalidad-debilita-al-sector-turismo-y-genera-competencia-desleal>
- Canalis, X. (2014, 02 de julio). Los 10 nuevos perfiles de turistas que el sector deberá satisfacer. *Hosteltur*. Recuperado de https://www.hosteltur.com/161260_10-nuevos-perfiles-turistas-sector-debera-satisfacer.html
- Centro Nacional de Planeamiento Estratégico. (2011). *Plan bicentenario. El Perú hacia el 2021*. Lima, Perú: Autor.
- Centro Nacional de Planeamiento Estratégico. (2016). *El futuro del turismo*. Lima, Perú: Autor.

- COMEX Perú. (2017). *El lado informal del turismo*. Recuperado de <https://semanariocomexperu.wordpress.com/el-lado-informal-del-turismo/>
- Conferencia Episcopal: Debemos aunar esfuerzos para enfrentar a la corrupción. (2018, 07 de setiembre). *El Comercio*. Recuperado de <https://elcomercio.pe/politica/conferencia-episcopal-debemos-aunar-esfuerzos-enfrentar-corrupcion-noticia-nndc-554842>
- Consejo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica. (2017). *I Censo nacional de investigación y desarrollo a centros de investigación 2016*. Recuperado de https://portal.concytec.gob.pe/images/publicaciones/censo_2016/libro_censo_nacional.pdf
- Constitución Política del Perú. Capítulo I, Título II. Del Estado, la Nación y el Territorio. Congreso Constituyente del Perú (1993).
- Cruz, D. (2013, 15 de julio). ¿En realidad el puerto del Callao es el hub de la región? *El Comercio*. Recuperado de <http://archivo.elcomercio.pe/economia/peru/realidad-puerto-callao-hub-region-noticia-1604132>
- D'Alessio, F. A. (2015). *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (3a ed., rev.). Lima, Perú: Pearson.
- Datos Macro. (2018). *Doing business 2018*. Recuperado de <https://datosmacro.expansion.com/negocios/doing-business/peru>
- Feriatos 2016: Estos son los días no laborables del próximo año. (2015, 29 de diciembre). *El Comercio*. Recuperado de <https://elcomercio.pe/lima/feriados-2016-son-dias-laborables-proximo-ano-257342>
- Fuller, N. (2009). *Turismo y cultura: Entre el entusiasmo y el recelo* (versión actualizada). Lima, Perú: PUCP.
- Gutiérrez, R. (2013, julio-diciembre). La primera crisis financiera global del siglo XXI: origen, contención e implicaciones productivas y laborales. *Economía: Teoría y Práctica*, (39), 145-193.

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2015). *Perú: Síntesis estadística 2015*.

Recuperado de

https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1292/libro.pdf

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2016a). *Compendio estadístico 2016:*

Turismo. Recuperado de

https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1375/cap20/cap20.pdf

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2016b). *Estructura empresarial por*

segmento a nivel nacional. Recuperado de

https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1445/cap01.pdf

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2016c, abril). *Evolución de la pobreza monetaria 2009-2015* (Informe técnico). Recuperado de

https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1347/libro.pdf

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2017). *Compendio estadístico 2017:*

Turismo. Recuperado de

https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1483/cap22/cap22.pdf

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2018a). *Estadísticas: Economía*. Recuperado de <https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/economia/>

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2018b). *Estadísticas: Población y vivienda*.

Recuperado de <http://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/poblacion-y-vivienda/>

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2018c). *Medio ambiente*. Recuperado de

<https://www.inei.gov.pe/estadisticas/indice-tematico/medio-ambiente/>

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

Gestión, p. 12.

Klainer, V. (s.f.). *Segmentación psicográfica, conocer al consumidor*. Recuperado de

<http://segmento.itam.mx/Administrador/Uploader/material/Segmentacion%20Psicografica,%20Conociendo%20al%20Consumidor.PDF>

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

Los destinos turísticos de América Latina que más se vendieron en Estados Unidos y Europa

en 2017. (2017, 27 de diciembre). *BBC Mundo*. Recuperado de

<https://www.bbc.com/mundo/noticias-42402069>

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. (2015). *Organigrama*. Recuperado de

<https://www.mincetur.gob.pe/institucional/acerca-del-ministerio/organigrama/>

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. (2016, 29 de diciembre). Comité de

Competencias Laborales del Sector Turismo logrará mayor eficiencia en la actividad turística. *Noticias MINCETUR*. Recuperado de

<https://www.mincetur.gob.pe/instalacion-del-comite-de-competencias-laborales-del-sector-turismo-lograra-mayor-eficiencia-en-la-actividad-turistica/>

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. (2017). *Reporte estadístico de turismo, octubre*

2016. Recuperado de [https://www.mincetur.gob.pe/wp-](https://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/turismo/estadisticas/Octubre_2016.pdf)

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

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. (2018a). *Estadísticas de turismo 2017*.

Recuperado de [https://www.mincetur.gob.pe/wp-](https://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/turismo/tripticos/2018/portada_web.html)

[content/uploads/documentos/turismo/tripticos/2018/portada_web.html](https://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/turismo/tripticos/2018/portada_web.html)

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. (2018b). *Indicadores de ocupabilidad*.

Recuperado de <http://consultasenlinea.mincetur.gob.pe/estaTurismo/IndexWeb.aspx>

Ministerio de Defensa. (2015). *Libro blanco de la defensa nacional*. Lima, Perú: Autor.

Ministerio de Economía y Finanzas. (2011). *Turismo: Guía para la formulación de proyectos de inversión exitosos*. Lima, Perú: Autor.

Ministerio de Economía y Finanzas. (2018, 28 de noviembre). Presupuesto público 2019

crece en 6.9% y prioriza recursos para intervenciones sociales en educación y salud.

Comunicados MEF. Recuperado de <https://www.mef.gob.pe/es/comunicados-y-notas-de-prensa/100-notas-de-prensa-y-comunicados/5829-presupuesto-publico-2019-crece-en-6-9-y-prioriza-recursos-para-intervenciones-sociales-en-educacion-y-salud>

Ocho de cada diez trabajadores son informales en el interior del país. (2018, 07 de mayo).

Gestión. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/management-empleo/8-10-trabajadores-son-informales-interior-pais-233075>

Organización Mundial de Turismo. (2014). *El turismo y los objetivos de desarrollo sostenible*. Recuperado de <https://www.e-unwto.org/doi/pdf/10.18111/9789284417766>

Organización Mundial de Turismo. (2018a, 23 de julio). La OMT presenta una plataforma en línea para impulsar la consecución de los ODS a través del turismo. *OMT Prensa*.

Recuperado de <http://media.unwto.org/es/press-release/2018-07-23/la-omt-presenta-una-plataforma-en-linea-para-impulsar-la-consecucion-de-los>

Organización Mundial de Turismo. (2018b). *Tourism highlights: 2018 edition*. Recuperado de <https://www.e-unwto.org/doi/pdf/10.18111/9789284419876>

Organización Mundial de Turismo. (2019). *Entender el turismo: Glosario básico*.

Recuperado de <http://media.unwto.org/es/content/entender-el-turismo-glosario-basico>

Organización para la Cooperación y el Desarrollo y Económico. (2017). *Perú y la OCDE*.

Recuperado de <http://www.oecd.org/centrodemexico/laocde/peru-y-la-ocde.htm>

Parodi, C. (2017, 14 de febrero). Carlos Parodi: Inversión privada y 2021. *Perú 21*.

Recuperado de <https://peru21.pe/opinion/carlos-parodi-inversion-privada-2021-64091>

Perú entre los cinco ejércitos más poderosos de América Latina. (2017, 29 de junio). *La*

República. Recuperado de <http://larepublica.pe/sociedad/890602-peru-entre-los-5->

[ejercitos-mas-poderosos-de-america-latina](http://larepublica.pe/sociedad/890602-peru-entre-los-5-ejercitos-mas-poderosos-de-america-latina)

Piero Ghezzi: Los CITE que yo dejé costaron igual que 80 kilómetros de carretera. (2017, 27

de abril). *Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/piero-ghezzi-cite-deje->

[costaron-igual-80-kilometros-carretera-133919](https://gestion.pe/economia/piero-ghezzi-cite-deje-costaron-igual-80-kilometros-carretera-133919)

Porter, M. (2017). *Ser competitivo* (9a ed.). Madrid, España: Deusto.

Presupuesto 2018: ¿Cuáles son los sectores que obtendrán mayores recursos? (2017, 30 de

agosto). *Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/presupuesto-2018-son->

[sectores-obtendran-mayores-recursos-142648](https://gestion.pe/economia/presupuesto-2018-son-sectores-obtendran-mayores-recursos-142648)

PromPerú. (2017). *Perfil del turista extranjero 2016*. Recuperado de

<https://www.promperu.gob.pe/TurismoIN/sitio/VisorDocumentos?titulo=Perfil%20De>

[l%20Turista%20Extranjero&url=Uploads/publicaciones/2027/PTE_2016.pdf&nombObj](https://www.promperu.gob.pe/TurismoIN/sitio/VisorDocumentos?titulo=Perfil%20De)

[eto=Publicaciones&back=/TurismoIN/sitio/Publicaciones&issuuid=1760695/57431217](https://www.promperu.gob.pe/TurismoIN/sitio/VisorDocumentos?titulo=Perfil%20De)

PromPerú. (2018). *Perfil del turista extranjero 2017*. Recuperado de

<https://promperu.gob.pe/TurismoIN/sitio/VisorDocumentos?titulo=Perfil%20de>

[Turista%20Extranjero%202017&url=~~/Uploads/perfiles_extranjeros/40/Perfil_del_tur](https://promperu.gob.pe/TurismoIN/sitio/VisorDocumentos?titulo=Perfil%20de)

[ista_Extranjero_2017_PROMPERU.pdf&nombObjeto=PerfTuristaExt&back=/Turis](https://promperu.gob.pe/TurismoIN/sitio/VisorDocumentos?titulo=Perfil%20de)

[moIN/sitio/PerfTuristaExt&issuuid=](https://promperu.gob.pe/TurismoIN/sitio/VisorDocumentos?titulo=Perfil%20de)

PromPerú planea superar los 37 millones de viajes al interior. (2014, 04 de abril). *El*

Comercio. Recuperado de <https://elcomercio.pe/vamos/noticias/promperu-planea-superar-37-millones-viajes-interior-377332>

Realidad Amazónica. (2015, 22 de marzo). El Perú es un modelo a seguir en América Latina

[Publicación en un blog]. Recuperado de

http://realidadamazonica.blogspot.com/2015_03_22_archive.html

Reglamentan devolución de impuestos a turistas. (2012, 28 de agosto). *El Peruano*, p. 10.

Salcedo, J. (2018, 08 de abril). La informalidad que mata turistas. *La República*. Recuperado

de <https://larepublica.pe/sociedad/1223485-la-informalidad-que-mata-turistas>

Schwab, K. (2016). *The global competitiveness report 2016-2017*. Ginebra, Suiza: World Economic Forum.

Schwab, K. (2017). *The global competitiveness report 2017-2018*. Ginebra, Suiza: World Economic Forum.

Secretaría de Turismo de México. (2018, 08 de junio). Turismo de México crece al doble de

lo que lo hace el mundo. *SECTUR Prensa*. Recuperado de

<https://www.gob.mx/sectur/prensa/turismo-de-mexico-crece-al-doble-de-lo-que-lo-hace-el-mundo-de-la-madrid>

Statista. (2018, 13 de agosto). Evolución de la aportación directa del sector turístico al PIB en

el mundo de 2012 a 2028 (en miles de millones de dólares). *Statista: Portal de*

Estadísticas. Recuperado de <https://es.statista.com/estadisticas/640133/aportacion-directa-del-sector-turistico-al-pib-mundial/>

Superávit de balanza comercial de Perú aumentaría a US\$ 7,700 millones en el 2018. (2018,

13 de febrero). *Gestión*. Recuperado de [https://gestion.pe/economia/superavit-](https://gestion.pe/economia/superavit-balanza-comercial-peru-aumentaria-us-7-700-millones-2018-227128)

[balanza-comercial-peru-aumentaria-us-7-700-millones-2018-227128](https://gestion.pe/economia/superavit-balanza-comercial-peru-aumentaria-us-7-700-millones-2018-227128)

Vásquez, I. (2018, 22 de abril). El costo de la corrupción que pagan los peruanos. *Perú 21*.

Recuperado de <https://peru21.pe/politica/costo-corrupcion-pagan-peruanos-404394>

Vásquez, L. (2015, 31 de julio). El boom del turismo en el Perú: De solo Machu Picchu a un país multideestino. *Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/boom-turismo-peru-machu-picchu-pais-multideestino-96162>

World Economic Forum. (2017). *Travel and tourism competitiveness report 2017*.

Recuperado de http://www3.weforum.org/docs/WEF_TTCR_2017_web_0401.pdf

