

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

ESCUELA DE POSGRADO



Planeamiento Estratégico del Sector Turismo

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE MAGÍSTER EN
ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA DE EMPRESAS
OTORGADO POR LA
PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**

PRESENTADA POR:

Henry Francisco Sánchez Parra

Gisella Lucy Colqui Mendoza

Elizabeth Vásquez Lara

Milady Isabel Álvarez del Villar Soriano

Asesor: Rubén Guevara Moncada

Santiago de Surco, agosto 2015

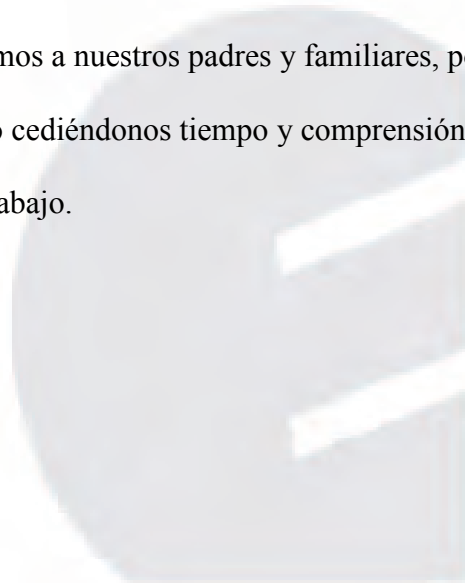
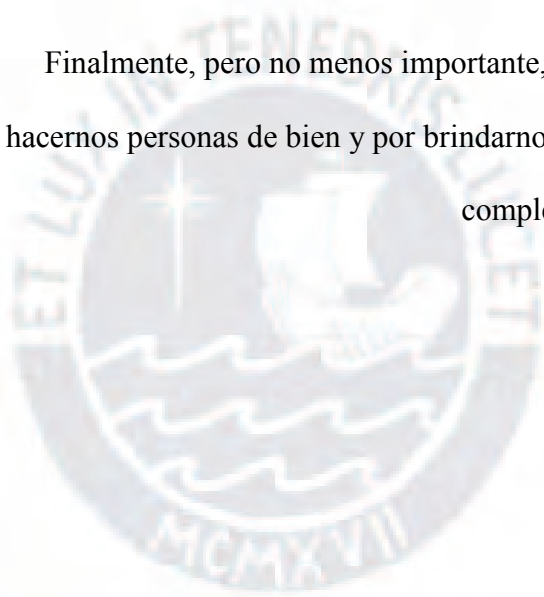
Agradecimientos

A Dios por hacer posible la culminación de esta tesis con éxito y por darnos la fortaleza para continuar superándonos.

Deseamos expresar nuestro sincero agradecimiento a nuestro asesor de tesis, profesor Rubén Guevara, por su esfuerzo, dedicación, paciencia y constante asesoramiento, guiándonos durante todo el proceso para el desarrollo de esta tesis.

Nuestro agradecimiento a los docentes y personal de CENTRUM, por la acogida, el apoyo, y la calidad de enseñanza brindada en este proceso de aprendizaje.

Finalmente, pero no menos importante, agradecemos a nuestros padres y familiares, por hacernos personas de bien y por brindarnos su apoyo cediéndonos tiempo y comprensión para completar este trabajo.



Dedicatorias

A mis padres, Julia y Francisco que me brindan su apoyo incondicional, a Keneth mi mejor amigo y FH que me acompañaron en esta etapa.

Henry Sánchez Parra

A Dios, por guiarme siempre y darme fortaleza.

A mi Madre, por su cooperación y apoyo incondicional en cada etapa de mi vida.

Gisella Lucy Colqui Mendoza

A Dios, por acompañarme siempre.

Elizabeth Vásquez Lara

A Dios, por iluminar mi camino.

A mi Mamá y a Jorge, por el apoyo de siempre.

Milady Alvarez del Villar Soriano



Resumen Ejecutivo

En el presente documento se elabora el Planeamiento Estratégico del sector de turismo en el Perú. El plan estratégico es el resultado de un exhaustivo análisis de los factores externos e internos del sector, que permitieron identificar las principales oportunidades, amenazas, fortalezas, y debilidades. Asimismo, a partir de la elaboración de las matrices, se lograron establecer las estrategias para cumplir con los objetivos de largo plazo y sus correspondientes objetivos de corto plazo, con la finalidad de poder alcanzar la visión trazada. El sector turismo en el Perú está pasando por un momento de auge importante, en los últimos años la tasa de turistas tanto internos como receptivos ha aumentado de forma sustancial lo que representa un potencial mercado sobre el cual actuar. Tanto el gobierno como la empresa privada deberán poner especial énfasis en este sector en crecimiento y en su contribución con el crecimiento del país.

El presente plan estratégico para el sector turismo busca generar propuestas para diversificar el servicio turístico, entregando valor a las industrias relacionadas, generando puestos de trabajo y mejorando la calidad de vida de la población. El plan contempla un desarrollo tanto local como internacional, se han identificado, entre otros factores, un potencial importante de crecimiento debido a la gran demanda en turismo y cuya proyección es bastante alentadora. Las estrategias propuestas en el planeamiento estratégico se orientan fundamentalmente a atraer turistas e inversión extranjera, que potencien aún más este sector y a su vez sean marco para otros sectores relacionados como la gastronomía y hotelería. El plan también propone la creación de una institución que agrupe gremios relacionadas con el turismo y sea capaz de impulsar la ejecución de proyectos planteados, a través del apoyo del gobierno y la empresa privada, con la visión de llegar a ser el primer destino sudamericano para hacer turismo.

Abstract

The following document describes the strategic plan for the Peruvian tourism sector. The strategic plan is the result of an exhaustive analysis of the sector's internal and external factors, which allowed identifying the main opportunities, threats, strengths and weaknesses. Through the development of matrixes it was also possible to establish strategies to meet both short and long term objectives, with the purpose of reaching the proposed vision. Tourism in Peru is going through an important growth period, as over the last years the number of tourists both internal and foreign has increased substantially, which represents a potential market for taking action. The government and private sectors must put special attention to this growing sector and its contribution to the overall country growth.

This strategic plan for the tourism sector seeks to generate proposals to diversify the tourism services, delivering value to related industries, creating work opportunities and improving the population's life quality. The plan considers local and international development; as it has been identified among other factors that there is an important growth potential due to a large tourism demand, whose projection is very encouraging. The strategies proposed in the strategic plan are fundamentally oriented towards attracting tourists and foreign investments that improve this sector while also be the framework for other related sectors such as gastronomy and hotels businesses. The plan also proposes creating an institution that groups crafts related to tourism, and is able to promote the execution of projects with the support of the government and private companies, having the vision to become the main South American destination for tourism.

Tabla de Contenidos

Lista de Tablas	x
Lista de Figuras.....	xii
El Proceso Estratégico: Una Visión General	xiv
Capítulo I: Situación General del Sector Turismo	1
1.1. Situación Actual	1
1.2. Conclusiones	8
Capítulo II: Visión, Misión, Valores, y Código de Ética	9
2.1. Antecedentes	9
2.2. Visión	9
2.3. Misión	10
2.4. Valores	11
2.5. Código de Ética	12
2.6. Conclusiones	14
Capítulo III: Evaluación Externa.....	15
3.1. Análisis Tridimensional de las Naciones	15
3.1.1. Intereses nacionales. Matriz de Intereses Nacionales (MIN).....	15
3.1.2. Potencial Nacional	17
3.1.3. Principios cardinales	23
3.1.4. Influencia del análisis en el Sector Turismo	26
3.2. Análisis Competitivo del País	26
3.2.1. Condiciones de los factores.....	27
3.2.2. Condiciones de la demanda.....	29
3.2.3. Estrategia, estructura y rivalidad de empresas	31
3.2.4. Sectores relacionados y de apoyo	35
3.2.5. Influencia del análisis del Sector Turismo	36

3.3. Análisis del Entorno PESTE	37
3.3.1. Fuerzas políticas, gubernamentales y legales (P).....	37
3.3.2. Fuerzas Económicas y Financieras (E)	41
3.3.3. Fuerzas sociales, culturales y demográficas (S).....	44
3.3.4. Fuerzas tecnológicas y científicas (T).....	48
3.3.5. Fuerzas ecológicas y ambientales (E)	51
3.4. Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE)	54
3.5. El Sector Turismo y sus Competidores	54
3.5.1. Poder de negociación de los proveedores	54
3.5.2. Poder de negociación de los clientes.....	57
3.5.3. Amenaza de los sustitutos	58
3.5.4. Ingreso de nuevos competidores	59
3.5.5. Rivalidad de los competidores	60
3.6. El Sector Turismo y sus Referentes	61
3.7. Matriz Perfil Competitivo (MPC) y Matriz Perfil Referencial (MPR).....	63
3.8. Conclusiones	63
Capítulo IV: Evaluación Interna.....	66
4.1. Análisis Interno AMOFHIT	66
4.1.1. Administración y gerencia (A).....	67
4.1.2. Marketing y ventas (M).....	78
4.1.3. Operaciones y logística. Infraestructura (O)	82
4.1.4. Finanzas y contabilidad (F).....	84
4.1.5. Recursos humanos (H)	86
4.1.6. Sistemas de información y comunicaciones (I)	90
4.1.7. Tecnología e investigación y desarrollo (T)	91

4.2. Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI)	92
4.3. Conclusiones	93
Capítulo V: Intereses del Sector Turismo y Objetivos a Largo Plazo	94
5.1. Intereses del Sector Turismo	94
5.2. Potencial del Sector Turismo	96
5.3. Principios Cardinales	96
5.4. Matriz de Intereses del Sector Turismo (MIO)	98
5.5. Objetivos a Largo Plazo	98
5.6. Conclusiones	101
Capítulo VI: El Proceso Estratégico	102
6.1. Matriz Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFOODA)	102
6.2. Matriz Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA)	104
6.3. Matriz Boston Consulting Group (MBCG)	104
6.4. Matriz Interna Externa (MIE)	109
6.5. Matriz Gran Estrategia (MGE)	110
6.6. Matriz de Decisión Estratégica (MDE).....	111
6.7. Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)	112
6.8. Matriz de Rumelt (MR).....	115
6.9. Matriz de Ética (ME)	116
6.10. Estrategias Retenidas y de Contingencia	116
6.11. Matriz de Estrategias vs. Objetivos a Largo Plazo	116
6.12. Matriz de Posibilidades de los Competidores	116
6.13. Conclusiones	121
Capítulo VII: Implementación Estratégica	122
7.1. Objetivos a Corto Plazo	122
7.2. Recursos Asignados a los Objetivos a Corto Plazo	127

7.3. Políticas de cada Estrategia.....	127
7.4. Estructura del Sector Turismo	127
7.5. Medio Ambiente, Ecología, y Responsabilidad Social.....	133
7.6. Recursos Humanos y Motivación	134
7.7. Gestión del Cambio.....	134
7.8. Conclusiones	135
Capítulo VIII: Evaluación Estratégica	136
8.1. Perspectivas de Control.....	136
8.1.1. Aprendizaje Interno.....	136
8.1.2. Procesos	136
8.1.3. Clientes.....	137
8.1.4. Financiera.....	138
8.2. Tablero de Control Integrado	138
8.3. Conclusiones	141
Capítulo IX: Competitividad del Sector Turismo.....	142
9.1. Análisis Competitivo del Sector Turismo	142
9.2. Identificación de las Ventajas Competitivas del Sector Turismo	142
9.3. Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres del Sector Turismo	145
9.4. Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres	146
9.5. Conclusiones	147
Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones.....	148
10.1. Plan Estratégico Integral	148
10.2. Conclusiones Finales.....	148
10.3. Recomendaciones Finales	150
10.4. Futuro del Sector Turismo	151
Referencias.....	153

Lista de Tablas

Tabla 1.	<i>Llegada de Turistas Internacionales a nivel mundial en Millones</i>	5
Tabla 2.	<i>Evaluación de la Visión del Sector Turismo</i>	10
Tabla 3.	<i>Evaluación de la Misión del Sector Turismo</i>	11
Tabla 4.	<i>Matriz de Intereses Nacionales</i>	16
Tabla 5.	<i>Perú: Población total y tasa de crecimiento medio anual, 1950-2010</i>	18
Tabla 6.	<i>Crecimiento Mundial</i>	20
Tabla 7.	<i>PBI por sectores económicos</i>	21
Tabla 8.	<i>Perú Llegada Mensual de Turistas Internacionales, Enero 2002-Agosto 2014</i> ...	22
Tabla 9.	<i>Los quince primeros países generadores de visitas hacia el Perú</i>	26
Tabla 10.	<i>Brecha Ahorro – Inversión (Como Porcentaje del PBI Nominal)</i>	39
Tabla 11.	<i>Acuerdos Comerciales Bilaterales Vigentes</i>	40
Tabla 12.	<i>PBI real en algunas economías de América</i>	42
Tabla 13.	<i>Patentes Solicitadas y Concedidas a Residentes por País, y Patentes en Vigor, 2011</i>	49
Tabla 14.	<i>Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)</i>	55
Tabla 15.	<i>Ingresos y Gastos según NSE 2014 – Perú Urbano</i>	59
Tabla 16.	<i>Matriz del Perfil Competitivo (MPC)</i>	64
Tabla 17.	<i>Matriz del Perfil Referencial (MPR)</i>	65
Tabla 18.	<i>Responsabilidad principal por los componentes de la competitividad del sector turismo en el Perú</i>	71
Tabla 19.	<i>Motivos de viaje para los turistas</i>	80
Tabla 20.	<i>Aspectos que Consideran Antes de Viajar</i>	81
Tabla 21.	<i>Medio que Despierta el Interés en Viajar</i>	81
Tabla 22.	<i>Gasto por turista</i>	82

Tabla 23.	<i>Rubros en los que realizan los Gastos</i>	83
Tabla 24.	<i>Ingresos de Operación Casa Andina 2012 - 2014</i>	86
Tabla 25.	<i>ROA y ROE Casa Andina</i>	86
Tabla 26.	<i>Acceso a servicios y bienes de Tecnología de Información y Comunicación</i>	91
Tabla 27.	<i>Matriz de Evaluación de Factores Internos</i>	92
Tabla 28.	<i>Matriz de Intereses del Sector Turismo</i>	99
Tabla 29.	<i>Matriz FODA del Sector Turístico del Perú</i>	103
Tabla 30.	<i>Matriz PEYEA-Posición Estratégica Externa</i>	105
Tabla 31.	<i>Matriz PEYEA-Posición Estratégica Interna</i>	106
Tabla 32.	<i>Ingreso de divisas por Turismo Receptivo</i>	109
Tabla 33.	<i>Matriz de Decisión Estratégica del Sector Turismo en el Perú</i>	113
Tabla 34.	<i>Matriz CPE del Sector Turismo en el Perú</i>	114
Tabla 35.	<i>Matriz Rumelt del Sector Turismo</i>	115
Tabla 36.	<i>Matriz de Ética para el Sector Turismo</i>	117
Tabla 37.	<i>Matriz de Estrategias Retenidas y de Contingencia</i>	118
Tabla 38.	<i>Matriz de Estrategias vs. Objetivos a Largo Plazo</i>	119
Tabla 39.	<i>Matriz de Posibilidades de los Competidores</i>	120
Tabla 40.	<i>Recursos Asignados a los OCP</i>	128
Tabla 41.	<i>Políticas Asociadas a las Estrategias</i>	129
Tabla 42.	<i>Tablero de Control Integrado</i>	139
Tabla 43.	<i>Análisis Competitivo del Sector Turismo</i>	143
Tabla 44.	<i>Plan Estratégico Integral del Sector Turismo</i>	149

Lista de Figuras

<i>Figura 0.</i>	Modelo Secuencial del Proceso Estratégico	xv
<i>Figura 1.</i>	El Turismo hacia 2030: Tendencias y proyecciones 1950 – 2030.....	3
<i>Figura 2.</i>	Turismo receptor por motivo de visita, 2013.....	4
<i>Figura 3.</i>	Radiografía de la conflictividad social.....	6
<i>Figura 4.</i>	Perú: Crecimiento de la Población Total, 1950-2050.....	18
<i>Figura 5.</i>	Perú: Población y Tasa de Crecimiento, 1950-2025.....	19
<i>Figura 6.</i>	Perú: Evolución de la Incidencia de la pobreza total, 2009-2013.....	22
<i>Figura 7.</i>	Saldo de inversión extranjera directa en el Perú como aporte al capital, por sector de destino.	24
<i>Figura 8.</i>	Los determinantes de la ventaja competitiva nacional.....	27
<i>Figura 9.</i>	Índice de Percepción de la Corrupción 2014.	40
<i>Figura 10.</i>	Perú: Población y Tasa de Crecimiento, 1950-2025.....	45
<i>Figura 11.</i>	Perú: Evolución de la Incidencia de la Pobreza Total, 2009-2013.....	46
<i>Figura 12.</i>	Perú: Conflictos Sociales registrados por mes y nuevos casos.	
	Marzo 2014-2015.....	47
<i>Figura 13.</i>	Gasto en Investigación y Desarrollo (% de PBI) 2001-2004.....	48
<i>Figura 14.</i>	Perfil de la Audiencia Online en Perú.....	50
<i>Figura 15.</i>	Ranking de las Principales Redes Sociales.	50
<i>Figura 16.</i>	Modelo de las cinco fuerzas de Porter.	56
<i>Figura 17.</i>	Orientación al cliente.	58
<i>Figura 18.</i>	El ciclo operativo del Sector Turismo en el Perú.....	66
<i>Figura 19.</i>	Organigrama de MINCETUR.....	69
<i>Figura 20.</i>	Organigrama de PROMPERU.	74
<i>Figura 21.</i>	Organigrama de CENFOTUR.....	75

<i>Figura 22.</i> Principales destinos comercialmente operativos en el Perú.....	84
<i>Figura 23.</i> Llegada de turistas Internacionales a Perú.....	85
<i>Figura 24.</i> Ingreso de Divisas generado por el turismo receptivo.....	85
<i>Figura 25.</i> Porcentaje de personal a requerir por Subsectores – Sector Turismo.....	87
<i>Figura 26.</i> Ocupaciones más requeridas en el Subsector Restaurants.....	88
<i>Figura 27.</i> Cursos de capacitación más requeridos en el Subsector Restaurants.	89
<i>Figura 28.</i> Cursos de capacitación más requeridos en el Subsector Hoteles.....	90
<i>Figura 29.</i> Matriz PEYEA del Sector Turismo del Perú.	107
<i>Figura 30.</i> Matriz BCG del Sector Turismo del Perú.....	109
<i>Figura 31.</i> Matriz IE del Sector Turismo de Perú.	110
<i>Figura 32.</i> Matriz GE del Sector Turismo.....	111
<i>Figura 33.</i> Estructura organizacional de ODETUR.....	132

El Proceso Estratégico: Una Visión General

El proceso estratégico está compuesto por 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. Este consta de tres etapas: (a) formulación, que es la etapa de planeamiento propiamente dicha y 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, siendo esta la etapa más complicada por lo rigurosa; 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). Cabe resaltar que el proceso estratégico se caracteriza por ser interactivo, ya que participan muchas personas en él, e iterativo, en tanto genera una retroalimentación constante. El plan estratégico desarrollado en el presente documento fue elaborado en función al Modelo Secuencial del Proceso Estratégico.

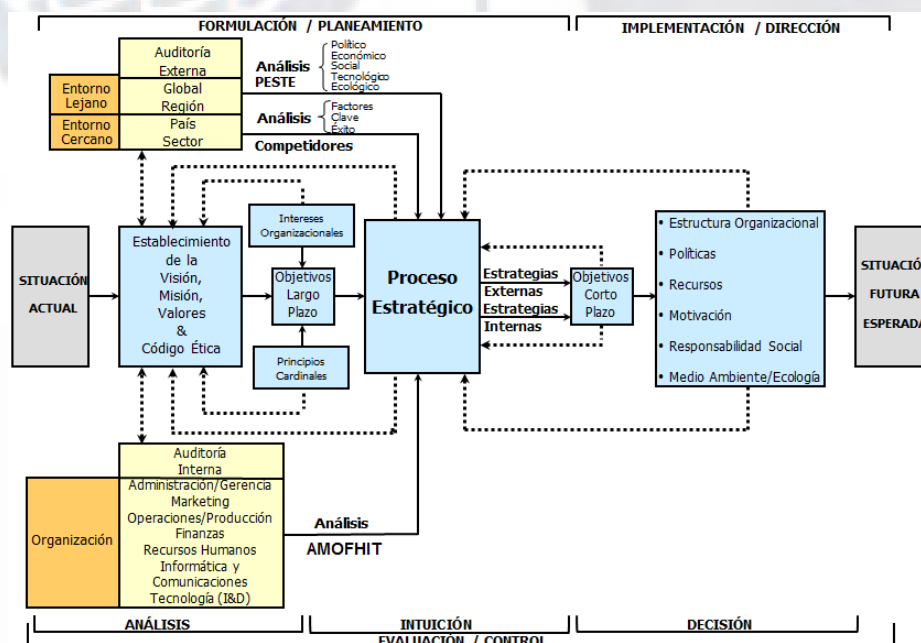


Figura 0. Modelo Secuencial del Proceso Estratégico.

Tomado de “El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia”, por F. A. D’Alessio, 2008. México D. F., México: Pearson.

El modelo empieza con el análisis de la situación actual, seguida 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 evaluación externa con la finalidad de determinar la influencia del entorno en la organización que se estudia y analizar la industria global a través del análisis del entorno PESTE (Fuerzas Políticas, Económicas, Sociales, Tecnológicas, y Ecológicas). De dicho análisis se deriva la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE), la cual permite conocer el impacto del entorno determinado en base a las oportunidades que podrían beneficiar a la organización, las amenazas que deben evitarse, y cómo la organización está actuando sobre estos factores. Del análisis PESTE y de los Competidores se deriva la evaluación de la Organización con relación a sus Competidores, de la cual se desprenden las matrices de Perfil Competitivo (MPC) y de Perfil de Referencia (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 en el sector industrial, facilitando a los planeadores 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 que les permita 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 es crucial para continuar con mayores probabilidades de éxito el proceso.

En la siguiente etapa del proceso se determinan los Intereses de la Organización, es decir, los fines supremos que la organización intenta alcanzar para tener éxito global en los mercados en los que compite. De ellos se deriva la Matriz de Intereses de la Organización (MIO), y basados en la visión se establecen 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, MEFE, MEFI, MPC, y MIO, constituyen insumos fundamentales que favorecerán la calidad del proceso estratégico. La fase final de la formulación estratégica viene dada por la elección de estrategias, la cual representa el Proceso Estratégico en sí mismo. En esta etapa se generan estrategias a través del emparejamiento y combinación de las fortalezas, debilidades, oportunidades, amenazas, y los resultados de los análisis previos usando como herramientas cinco matrices: (a) la Matriz de Fortalezas, Oportunidades Debilidades, y Amenazas (MFODA); (b) la Matriz de Posicionamiento Estratégico 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).

De estas matrices resultan una serie de estrategias de integración, intensivas, de diversificación, y defensivas que son escogidas con la Matriz de Decisión Estratégica (MDE), siendo específicas y no alternativas, y cuya atractividad se determina en la Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico (MCPE). Por último, se desarrollan las matrices de Rumelt y de Ética, para culminar con las estrategias retenidas y de contingencia. En base a esa selección se elabora la Matriz de Estrategias con relación a los OLP, la cual sirve para

verificar si con las estrategias retenidas se podrán alcanzar los OLP, y la Matriz de Posibilidades de los Competidores 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 durante esta etapa, ya que favorece a la selección de las estrategias.

Después de haber formulado el plan estratégico que permita alcanzar la proyección futura de la organización, se ponen en marcha los lineamientos estratégicos identificados y se efectúan las estrategias retenidas por la organización dando lugar a la Implementación Estratégica. Esta 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 ésta última es más difícil de llevarse a cabo y conlleva el riesgo de no llegar a ejecutarse” (D’Alessio, 2008, p. 373). 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 estructura organizacional nueva es necesaria. El peor error es implementar una estrategia nueva usando una estructura antigua.

Finalmente, la Evaluación Estratégica se lleva a cabo utilizando cuatro perspectivas de control: (a) interna/personas, (b) procesos, (c) clientes, y (d) financiera, en el Tablero de Control Integrado (BSC) para monitorear el logro de los OCP y OLP. A partir de ello, se toman las acciones correctivas pertinentes. Se analiza la competitividad de la organización y se plantean las conclusiones y recomendaciones necesarias para alcanzar la situación futura deseada de la organización. Un Plan Estratégico Integral es necesario para visualizar todo el proceso de un golpe de vista. El Planeamiento Estratégico puede ser desarrollado para una microempresa, empresa, institución, sector industrial, puerto, ciudad, municipalidad, región, país u otros.

Capítulo I: Situación General del Sector Turismo

Para profundizar en el diagnóstico del sector turismo en el país, se analiza al sector en general, que abarca la industria hotelera, restaurantes, transporte y comunicaciones, operadores turísticos, agencias de viaje, entre otros. Se inicia el capítulo mostrando un panorama de la situación actual del crecimiento del sector turismo a nivel mundial, regional y de países, posteriormente se presentan los planes que se vienen realizando en el país, como las campañas de promoción, para incentivar el turismo interno y receptivo.

1.1. Situación Actual

Al turismo se le considera como un sector generador de oportunidades, capaz de crear negocios y empleo (fundamentalmente de mujeres y jóvenes), potenciador de crecimiento y desarrollo de un área, estímulo importante para proteger el medioambiente y las culturas autóctonas. Según la World Tourism Organization [WTO] (2014), después de alcanzar un hito histórico en el año 2012, de mil millones de turistas internacionales que viajan en el mundo durante un año, el turismo continúa en su trayectoria con un crecimiento del 5% en 2013, o 52 millones de turistas internacionales adicionales, alcanzando un record mundial de 1,087 millones de llegadas. A pesar de los desafíos económicos globales en curso y cambios geopolíticos, los resultados del turismo internacional están por encima de las expectativas y los pronósticos a largo plazo.

Las regiones que presentaron la demanda más fuerte para el turismo internacional en el 2013 fueron Asia y el Pacífico (+ 6%), África (+ 6%) y Europa (+ 5%), mientras que las subregiones principales fueron el Sudeste de Asia (+ 10%), Europa del Este (+ 7%), Europa Central, del Sur y Mediterránea (+ 6%) y el Norte de África (+ 6%). Para el año 2014 las perspectivas regionales se concentran en Asia y el Pacífico (+ 5% a + 6%), África (+ 4% a +

6%), seguida de Europa y las Américas (ambos + 3% a + 4%) y el Medio Oriente (0% a + 5%) (WTO, 2014).

En la Figura 1 se muestra las proyecciones cuantitativas de la demanda del turismo internacional durante un período de 20 años, que se inicia en 2010 y finaliza en 2030. Se calcula que el número de llegadas de turistas internacionales en todo el mundo crecerá un promedio del 3.3% al año durante el período comprendido entre 2010 y 2030. Con el tiempo, la tasa de crecimiento irá disminuyendo paulatinamente del 3.8% en 2012 al 2.9% en 2030, partiendo de la base de unas cifras cada vez mayores. En términos absolutos, las llegadas de turistas internacionales aumentarán en unos 43 millones al año, frente a un incremento medio de 28 millones anuales registrado en el periodo comprendido entre 1995 y 2010. Según el ritmo de crecimiento previsto, las llegadas de turistas internacionales en el mundo superarán la cifra de 1,400 millones al 2020 y 1,800 millones al 2030. Por regiones, el mayor crecimiento corresponderá a Asia y el Pacífico, donde se prevé que las llegadas aumentarán en 331 millones hasta alcanzar los 535 millones en 2030 (+4,9% al año). Por otro lado, en Oriente Medio y África la cifra de llegadas crecerá más del doble según el pronóstico para este período, pasando de 61 millones a 149 millones y de 50 millones a 134 millones respectivamente; mientras que en Europa (de 475 a 744 millones) y las Américas (de 150 a 248 millones) crecerán en menor proporción (WTO, 2014).

Con un ritmo de crecimiento mayor, aumentarán las cuotas de mercado mundiales de Asia y el Pacífico (del 22% en 2010 al 30% en 2030), Oriente Medio (del 6% al 8%) y África (del 5% al 7%). En consecuencia, Europa (del 51% al 41%) y las Américas (del 16% al 14%) experimentarán una disminución adicional en su cuota de turismo internacional, debido fundamentalmente al menor crecimiento que experimentarán destinos comparativamente más

veteranos de América del Norte, Europa del Norte y Europa Occidental según la WTO (2014).

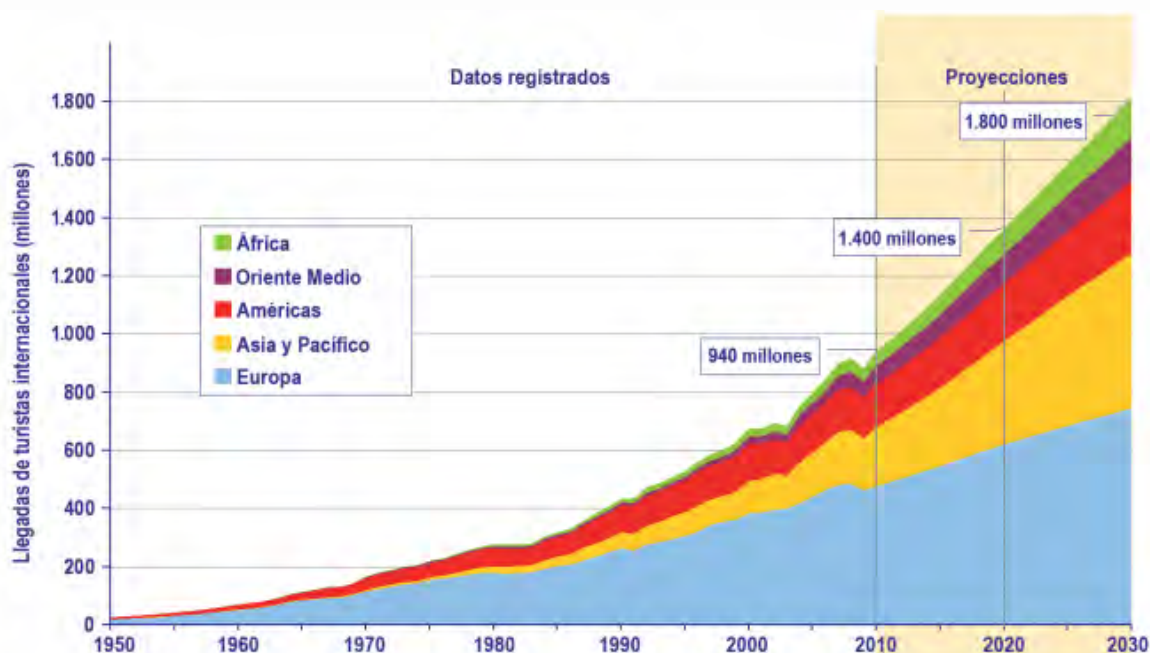


Figura 1. El Turismo hacia 2030: Tendencias y proyecciones 1950 – 2030. Tomado de “Panorama OMT del Turismo Internacional”, s.f. Recuperado de http://dtxtq4w60xqpw.cloudfront.net/sites/all/files/pdf/unwto_highlights14_sp_hr.pdf.

Uno de los indicadores más importantes del turismo es el Ingreso por Turismo Internacional (ITI) que es el gasto estimado que realizan los turistas internacionales en el país receptor y que representa una parte muy importante de la derrama económica del sector en la economía de un país. En el 2012, Europa tuvo el 52% del mercado de llegadas internacionales, absorbió la mayor parte de los ingresos internacionales con un 43%, Asia y el Pacífico un 30%, las Américas un 20%, Oriente Medio un 4% y África un 3%. Los rubros de gasto se concentraron en la hotelería y el hospedaje, las comidas y bebidas, el transporte local, el entretenimiento y las compras que, además de permitir conservar y mantener un volumen muy importante de empleos, abren oportunidades a las economías locales por su impacto en diversas actividades económicas (WTO, 2014).

En la Figura 2 se visualiza que el 52% de los viajes de turistas internacionales, aproximadamente más de 536 millones, son motivados por el ocio, el recreo y las vacaciones. En segundo lugar, con un 27% lo son por visitas a amigos y familiares, salud y tratamientos, religión y peregrinación. Un 14% corresponde a cuestiones relacionadas con negocios o profesionales y el 7% por actividades no especificadas.



Figura 2. Turismo receptor por motivo de visita, 2013. Tendencias y proyecciones 1950-2030. Tomado de “Panorama OMT del Turismo Internacional”, s.f. Recuperado de http://dtxtq4w60xqpw.cloudfront.net/sites/all/files/pdf/unwto_highlights14_sp_hr.pdf

En la Tabla 1 se muestra que la región de las Américas tiene un crecimiento medio anual de 2.9% en comparación del año 2013 con 2005, esto es principalmente por la existencia de variedad y fuerza de la cultura e historia que tiene, por las grandes bellezas naturales y arquitectónicas, y por la hospitalidad de sus habitantes, tiene un gran potencial para el desarrollo del turismo. Es un sector relativamente joven que se ha ido consolidando hasta constituirse en una prioridad dentro de las agendas nacionales de los países de la región. En efecto, los últimos años se han caracterizado por el fortalecimiento institucional que ha permitido el diseño e instrumentación de políticas públicas así como el desarrollo de los sectores público, privado y social relacionados con el turismo.

El Perú, luego de un proceso de renovación, crecimiento económico sostenido y de una progresiva consolidación, ha resaltado el gran potencial económico que tiene el sector turismo por su impresionante biodiversidad y su inigualable patrimonio cultural. Tenemos un sin número de lugares dignos de ser visitados, a la espera de ser puestos en valor y desarrollar una actividad turística planificada que asegure la utilización sostenible de los recursos naturales, histórico-culturales. En décadas anteriores a los 90's, era complicado el desarrollo de este sector por el entorno que se encontraba el país, porque abundaban los problemas económicos y conflictos internos, hiperinflación, recesión, déficit fiscal, insolvencia financiera, terrorismo, que generaron un retraso socioeconómico significativo, pero que luego de un cambio de políticas de Estado, se produjo una recuperación económica paulatina.

Tabla 1

Llegada de Turistas Internacionales a nivel mundial en Millones

	Llegadas Turistas Internacionales (Millones)							Crec. Medio Anual (%) '05- '13
	1990	1995	2000	2005	2010	2012	2013	
Europa	261,1	304,0	388,2	448,9	484,8	534,4	563,4	2,9
Asia y el Pacífico	55,8	82,0	110,1	153,5	204,9	233,5	248,1	6,2
Américas	92,8	109,1	128,2	133,3	150,6	162,7	167,9	2,9
África	14,7	18,7	26,2	34,8	49,9	52,9	55,8	6,1
Oriente Medio	9,6	13,7	24,1	36,3	58,2	51,7	51,6	4,5
Total	434	527,5	676,8	806,8	948,4	1035,2	1086,8	

Nota. Adaptado de "Organización Mundial de Turismo (OMT – UNWTO), mayo de 2014", por la Organización Mundial de Turismo, 2014.

Una parte de la problemática que se encuentra en el país son los conflictos sociales que se desarrollan en las provincias y según Rolando Luque, Adjunto para la prevención de conflictos sociales y la gobernabilidad de la defensoría del Pueblo, no niega que la Oficina Nacional de Dialogo y Sostenibilidad haya hecho una buena labor, porque se ha brindado

mayores recursos y personal, pero considera que todavía es insuficiente. Han participado en intervenciones insistentes para propiciar el dialogo en varios conflictos, pero aún se tiene problemas de coordinación con los ministerios y los gobiernos regionales y locales, su trabajo se ha incrementado porque se les ha dotado de mayores recursos y personal. También han tenido intervenciones insistentes para propiciar el diálogo en varios conflictos. En la Figura 3 se muestra los principales conflictos que fueron resueltos entre el 2012 y el 2014 (Taipe, 2015).

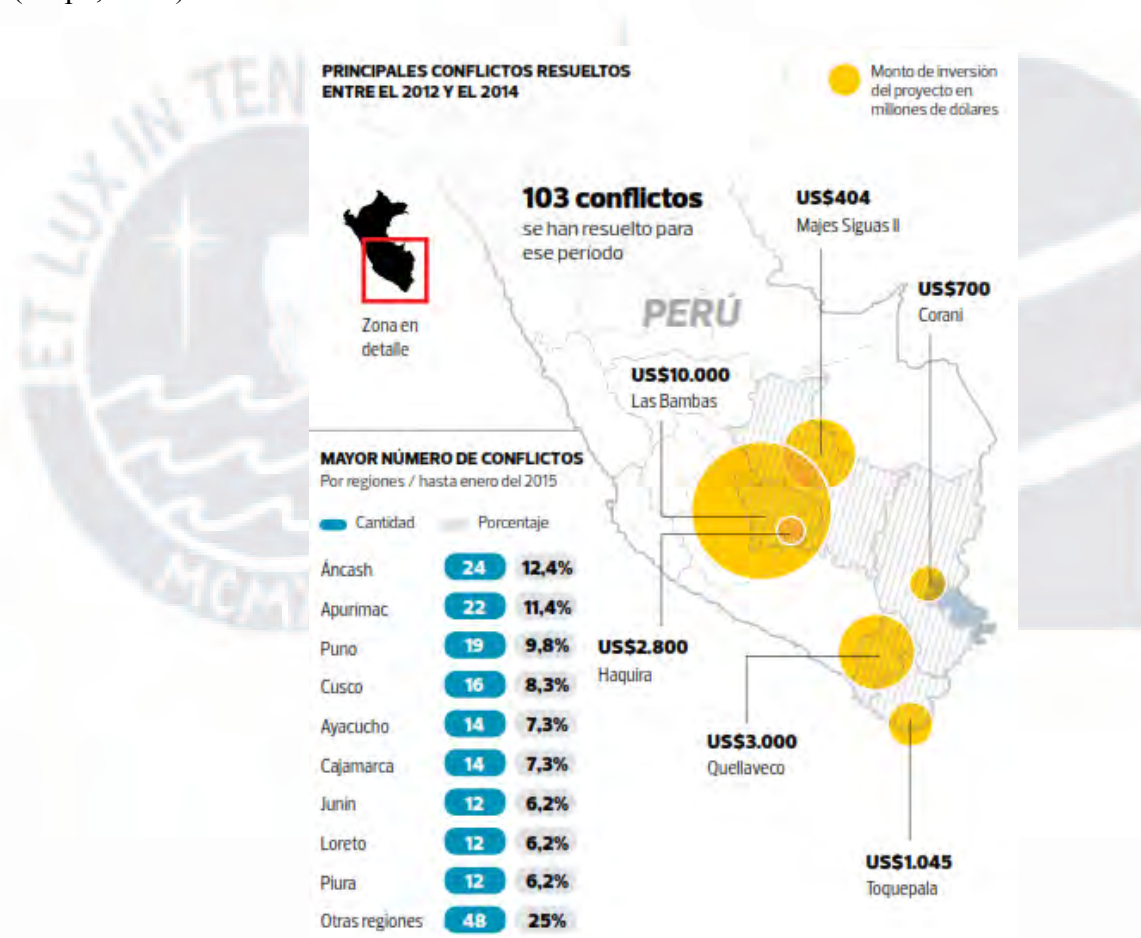


Figura 3. Radiografía de la conflictividad social.
Tomado de El Comercio, por Taipe A., 23 de febrero del 2015.

El sector turismo, en busca de ser uno de los soportes de desarrollo sostenible de la economía nacional, y a través del Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR) inició en el año 2004 el proceso de elaboración del Plan Estratégico Nacional de Turismo –

PENTUR, haciendo partícipes al sector público y privado. Este plan, constituye uno de los más importantes realizados en nuestro país en materia de desarrollo regional y ordenamiento territorial.

El PENTUR ha buscado desde su creación, ser una herramienta para integrar los recursos turísticos y servicios de interés, con la finalidad de conformar productos basados en la identidad de destinos, que permita optimizar la comercialización conjunta, la satisfacción de la demanda y el desarrollo socioeconómico integral del país; asimismo, que cada región determine su potencial turístico y de integración con otras regiones a fin de brindar una oferta turística más amplia. Sin embargo, pese a contar con el PENTUR, en la práctica no se ha logrado un eficaz desenvolvimiento que integre los atractivos y recursos turísticos de las regiones, a una actividad turística equilibrada y diseñada para la preservación y control del uso turístico de los mismos.

Según el reporte de la consultora Euromonitor International (2014), menciona sobre el sector turismo y viajes del Perú, que existe una tendencia de crecimiento anual de 10% en el turismo receptivo en Perú, debido al desarrollo no sólo del turismo de placer y ocio, sino también del turismo médico y el corporativo. En el informe resalta el trabajo que realiza PROMPERÚ en tratar de diversificar la oferta turística del país e indica que existe unos atractivos turísticos alternativos como las Huacas del Sol y la Luna ubicadas en la Libertad y las tumbas del Señor de Sipán que se encuentran en Lambayeque.

Asimismo, la aplicación de los planes de desarrollo turístico existentes aún no es suficiente para establecer los objetivos claros en cada uno de los actores del sector que propicie un desarrollo turístico sostenible; lo cual ha generado impactos negativos que repercuten en el ámbito económico, social y ambiental. El turismo interno por su lado, presentó una tasa de crecimiento de un poco más del 3% anual en los últimos 5 años, con proyecciones de seguir incrementándose a un ritmo del 2,8% anual para el Periodo 2011 – 2014 (Fasabi, 2014).

Respecto al turismo interno, las instituciones gubernamentales en los últimos años han brindado un mayor soporte a su desarrollo, conscientes que, es el turismo nacional el que muchas veces genera las primeras demandas en las localidades, y el que podría suplir los ingresos generados por turismo receptivo en temporadas bajas, regulando así el problema de la estacionalidad turística a nivel nacional. En esta línea de acción, es que PROMPERÚ viene realizando desde años anteriores las campañas como “Cusco Pone”, “La Selva Pone”, “El Norte Pone” y en la actualidad una campaña integral de “Y tú que planes?” que busca incrementar el flujo del turismo interno, para ello las empresas dedicadas a la actividad turística, incluida las aerolíneas, ofertan paquetes turísticos a precios muy atractivos.

Por otro lado, si nos referimos a todo el conjunto de localidades con potencial turístico en el país, pocas son las que cuenta con herramientas de gestión turísticas debidamente elaboradas a efectos de desarrollarse sosteniblemente, presentando un proceso administrativo deficiente que conlleva a problemas de carácter económico, social y ambiental.

1.2. Conclusiones

Según el Plan Estratégico Nacional de Turismo [PENTUR] 2012-2021 elaborado por el MINCETUR, el sector turismo proyecta aumentar a 4.24% su aporte al Producto Bruto Interno (PBI) al año 2021 y una de las metas como país es convertir al sector turismo en la segunda actividad generadora de divisas, y así fomentar la generación de nuevos puestos de trabajo a nivel nacional.

En la actualidad el turismo es la tercera fuente de divisas en el Perú, y al 2021 se plantea ser la segunda fuente de divisas, y según las cifras se espera generar divisas por US\$ 6,852 millones y un millón 274 mil empleos. El objetivo que menciona el PENTUR es pasar del puesto 73 al 47 del ranking de competitividad turística y pertenecer al tercio superior. En los capítulos posteriores mostramos las acciones que se deben seguir para lograr ser el primer destino turística a nivel Sudamérica.

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

2.1. Antecedentes

En el presente capítulo se definirán los pilares básicos del planeamiento estratégico a realizarse. Así se desarrollará la visión, misión, valores, y código de ética para el sector turismo de Perú. En el 2014, el sector turismo en el Perú según estimaciones del MINCETUR, se proyecta en 3.6 millones, lo que representa un incremento de entre el 13% a 14% lo que generaría divisas por US\$4.000 millones. En el 2013, el turismo creció en 12% respecto al 2012, principalmente por visitas corporativas y en las fronteras. En el 2012, el sector turismo en el Perú casi triplicó el promedio global, esto debido al mayor flujo de visitantes de Asia y Sudamérica, y al sostenido crecimiento de turismo en Machu Picchu. Esto se debió a varios factores entre ellos la mayor conectividad aérea, es decir, el aumento de vuelos semanales e vuelos internacionales respecto al 2011, la realización de la cumbre América del Sur-Países Árabes, la realización del Rally Dakar en Perú. El crecimiento del turismo en el 2012 respecto al 2011 fue de 10%. En el 2011, el sector turismo creció 13%, mientras que el mundo se expandió solo un 4%.

2.2. Visión

Una visión debe ser (a) simple, clara, y comprensible; (b) ambiciosa, convincente, y realista; (c) definida en un horizonte de tiempo que permita los cambios; (d) proyectada a un alcance geográfico; (e) conocida por todos; (f) expresada de tal manera que permita crear un sentido de urgencia; y (g) una idea clara desarrollada de a donde desea ir la organización (D'Alessio, 2008). Según el Plan Estratégico Nacional de Turismo 2012-2021 (Consolidando un Turismo Sostenible, 2012), el ministerio de comercio exterior y turismo ha definido su visión como: "Al 2021, el Perú será reconocido a nivel mundial como un destino referente por su oferta multitemática, servicios de excelencia y por su contribución". En la Tabla 2 se

analiza el cumplimiento de los nueve requisitos indicados por D'Alessio (2008) para una declaración correcta de la visión declarada para el sector turismo.

Tabla 2

Evaluación de la Visión del Sector Turismo

Factor	Cumple
Ideología central	No
Visión de futuro	Sí
Simple, clara	Sí
Ambiciosa, convincente y realista	No
Definida en el tiempo	No
Alcance geográfico	No
Conocida por todos	No
Permite crear sentido de urgencia	No
Idea clara de adonde desea ir	No

Nota. Adaptado de "El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia" por F. D'Alessio, 2008.

La propuesta transforma la actual visión con una proyección a futuro, de la siguiente manera:

“En el 2021, el Perú será reconocido como el primer destino sudamericano para hacer turismo a través de una oferta diversificada de los servicios turísticos, que genere valor diferenciado al turista a través de una experiencia única e inolvidable, y rentabilidad en la cadena de actores del sector en el marco del turismo sostenible, para mejorar la calidad de vida de la población así como de las futuras generaciones”.

2.3. Misión

D'Alessio (2008) indicó que la misión estratégica es la aplicación y puesta en práctica del intento estratégico y, en resumen, debe especificar los mercados y los servicios con los que la organización piensa servirlos. Utiliza de manera eficiente los recursos, capacidades, y las competencias. A la fecha el sector turismo tiene la siguiente misión: “Brindar los lineamientos estratégicos nacionales, en materia de turismo, para trabajar articuladamente en la consolidación del Perú como un destino turístico competitivo y sostenible, donde el turista

viva experiencias únicas, y se contribuya a mejorar la calidad de vida de los peruanos” (Plan Estratégico Nacional de Turismo 2012 – 2021). En la Tabla 3 se analiza el cumplimiento de los requisitos necesarios para una correcta declaración de la misión.

Tabla 3

Evaluación de la Misión del Sector Turismo

Factor	Cumple
Clientes	Sí
Productos, servicios	No
Mercados	Sí
Interés por tecnología	No
Sobrevivencia, crecimiento, rentabilidad	No
Filosofía	No
Autoconcepto de la organización	Sí
Preocupación por la imagen pública	Sí
Preocupación por los empleados	Sí

Nota. Adaptado de “El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia” por F. D’Alessio, 2008.

Sobre la base del análisis, se propone replantear la misión de la siguiente manera: “Ofrecer servicios de turismo a nivel nacional e internacional, y ser un destino que ofrezca seguridad, con precios competitivos y generar experiencias únicas e inolvidables en los circuitos típicos y no tradicionales que generan riqueza, y ayudar el desarrollo sostenible y reducir los índices de pobreza del país”.

2.4. Valores

Los valores pueden considerarse como las políticas directrices más importantes, “norman, encausan el desempeño de sus funcionarios, y constituyen el patrón de actuación que guía el proceso de toma de decisiones” (D’Alessio, 2013, p. 61). Los valores establecen la filosofía de la organización al representar sus creencias, actitudes, tradiciones y su personalidad. En el sector turismo son principalmente ocho los valores que dan forma a la cultura del sector, con los que los integrantes de este sector están comprometidos internamente y lo transmiten a los clientes con sus acciones.

Los principales valores que rigen al sector turismo del Perú son:

- **Honestidad.** Referido a generar confianza en las relaciones personales, interpersonales e interinstitucionales, promoviendo un ambiente de respeto a las normas y con políticas claras.
- **Respeto.** Referida al respeto por el territorio, los recursos del país, los ciudadanos y a los visitantes para recuperar el respeto intergeneracional, el legado ancestral y medio ambiental, revalorando las buenas costumbres sociales, culturales y morales.
- **Solidaridad.** Entendido como el apoyo mutuo que debe ponerse en práctica entre personas, familias, comunidades e instituciones. Este comportamiento evidencia el valor del compromiso social de los miembros de la comunidad en su conjunto.
- **Innovación.** Referida a utilizar la tecnología disponible para mejorar la calidad de vida y el funcionamiento de los servicios brindados.
- **Responsabilidad.** Dar cumplimiento a los compromisos asumidos oportunamente.
- **Justicia y equidad.** Respetando los derechos del ciudadano, a través del trato justo, oportuno, y eficiente, sin discriminación de ninguna índole.
- **Identidad.** Reafirmar las costumbres y manifestaciones culturales e históricas de nuestra región.
- **Asociatividad.** Trabajo mancomunado para lograr objetivos comunes con equidad.

2.5. Código de Ética

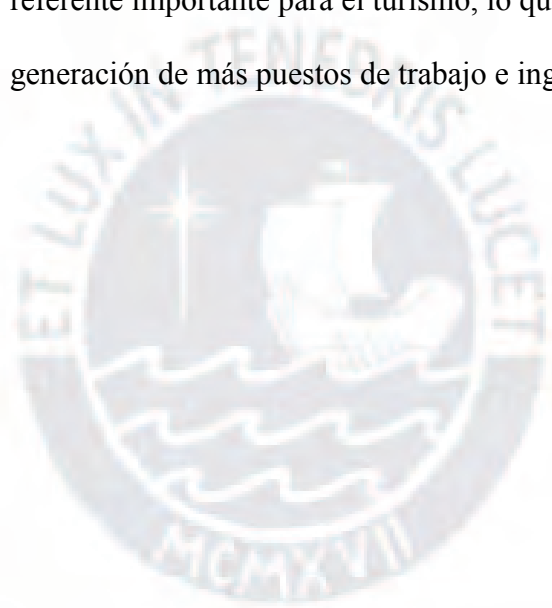
El código de ética afirma los valores de la organización, donde “se establece el consenso mínimo sobre lo ético, y donde se enfatiza los principios de la organización”. Este código hace explícito los deberes y derechos y establece las conductas deseadas y las que no lo son (D'Alessio, 2013, p. 64).

El código de ética para el Turismo está alineado a los diversos planes, programas, proyectos contenidos dentro del plan estratégico, cuyo compromiso es de promover un turismo responsable y sostenible, para lo cual se debe cumplir con los siguientes lineamientos:

- La Honradez y la ética deberán ser los lineamientos más importantes para el desarrollo del sector turismo.
- Respeto mutuo entre los hombres y las sociedades, reconociendo que las diferencias entre los seres humanos deben utilizarse para enriquecernos como personas.
- Cumplir con las regulaciones, leyes y normas que rigen a la actividad turística de Perú, incentivando la formalidad de todas las empresas y personas incorporadas en esta actividad.
- La actividad turística debe contribuir al desarrollo personal y colectivo, respetando las costumbres y culturas de las poblaciones.
- Aprovechar el patrimonio cultural de la humanidad, respetándolo y preservándolo.
- El sector considera un sistema integral de información turística, seguridad y protección al turista con participación ciudadana; donde se realiza trabajo conjunto de entidades públicas y privadas para la protección del turista y mejoramiento de facilidades de ingreso, permanencia y salida de los turistas.
- Desarrollo sostenible, este lineamiento se cumple respetando al medio ambiente, con el fin de garantizar la sostenibilidad ambiental y la competitividad de la actividad turística a largo plazo.
- Todas las personas tienen el derecho de desplazarse libremente a los sitios turísticos y entre ellos.
- Deben respetarse los derechos de los trabajadores y de los empresarios del sector turismo.

2.6. Conclusiones

En los últimos años, el incremento del turismo en el Perú ha significado que la actividad turística se convierta en una de las principales fuentes de ingresos para muchos peruanos. Factores como la designación de Machu Picchu como una de las nuevas maravillas del mundo y la realización de eventos internacionales en el país, han contribuido a que este incremento se mantenga en los años. El alinear la visión, misión, valores y código de ética para poder mantener esta tendencia va a permitir que el país sea reconocido como un referente importante para el turismo, lo que a su vez va a ser beneficioso en lo que refiere a la generación de más puestos de trabajo e ingresos para el peruano.



Capítulo III: Evaluación Externa

3.1. Análisis Tridimensional de las naciones

El análisis tridimensional de Hartmann involucra el análisis de tres sectores: (a) intereses nacionales, (b) potencial nacional y (c) principios cardinales.

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

Según Hartmann los intereses nacionales son los que busca determinado país para obtener algún beneficio o protegerse de otro país, estos intereses pueden ser comunes u opuestos entre países (D'Alessio, 2013). La Tabla 4, muestra un análisis de estos intereses de acuerdo a las políticas de estado establecidas por el Centro Nacional de Planeamiento Estratégico en el Plan Bicentenario: El Perú hacia el 2021, dicho plan fue elaborado por instituciones públicas y privadas, entre febrero y junio de 2009, se identificaron seis objetivos nacionales, en torno a los cuales se definieron seis ejes estratégicos para el Plan Bicentenario: El Perú hacia el 2021, dichos ejes son: (a) derechos fundamentales y dignidad de las personas; (b) oportunidades y acceso a los servicios; (c) estado y gobernabilidad; (d) economía, competitividad y empleo; (e) desarrollo regional e infraestructura; (f) recursos naturales y ambiente.

Derechos fundamentales y dignidad de las personas. Fortalecer este derecho implica que toda la ciudadanía, sin excepción, tenga acceso a una justicia autónoma, confiable y eficiente. Se debe lograr que mediante consenso, se alcance reducir al mínimo las inequidades, la pobreza y la pobreza extrema.

Oportunidades y acceso a los servicios. Busca lograr el acceso equitativo a servicios fundamentales de calidad (educación, salud, agua y saneamiento, electricidad, telecomunicaciones, vivienda y seguridad ciudadana) y para alcanzarlo, se requieren estrategias políticas que convoquen por igual al Estado y la iniciativa privada.

Tabla 4

Matriz de Intereses Nacionales

Interés Nacional	Intensidad del Interés			
	Supervivencia (crítico)	Vital (peligroso)	Importante (serio)	Periférico (molesto)
1. Derechos fundamentales y dignidad de las personas			UE EEUU	
2. Oportunidades y acceso a los servicios		EEUU	Chile	(Bolivia)
3. Estado y gobernabilidad		Chile	Ecuador Colombia Bolivia	(Bolivia)
4. Economía, competitividad y empleo		EEUU	China EEUU Brasil	(Chile)
5. Desarrollo regional e infraestructura			Chile Ecuador Brasil	(Chile)
6. Recursos naturales y ambiente			Brasil	(Chile)

Nota. Adaptado de Sexta Política de Estado del Acuerdo Nacional publicado por el Ministerio de Relaciones Exteriores de Perú 2012. Recuperado de http://www.rree.gob.pe/politicaexternior/Paginas/Sexta_Politica_de_Estado_del_Acuerdo_Nacional.aspx
() Opuesto

Estado y gobernabilidad. Se considera necesario reducir la envergadura del sector público, sobre todo en la capital del país donde se ha concentrado el poder. Considera indispensable hacer crecer las instituciones del estado en las regiones, como parte del proceso de descentralización y erradicación del centralismo.

Economía, competitividad y empleo. Busca una política económica estable que aliente el crecimiento económico sostenido mediante la inversión privada y pública en actividades generadoras de empleos dignos, para ello es fundamental la reducción del

subempleo y el desempleo, la mejora de la competitividad, la inversión y la presión tributaria, y la mayor estabilidad macroeconómica.

Desarrollo regional e infraestructura. El Plan Bicentenario considera imprescindible definir estrategias que contribuyan a cerrar las diferentes brechas de desigualdad de recursos y capacidades entre Lima y las regiones, y entre las propias regiones. Desarrollar una infraestructura económica y productiva suficiente y adecuada, descentralizada y de uso público es un objetivo estratégico fundamental.

Recursos naturales y ambiente. Estos recursos son fundamentales para el sostenimiento de la economía del país porque contribuyen a la satisfacción de las necesidades de la población y al desarrollo de actividades productivas generadoras de bienes y servicios dirigidos tanto al mercado interno como externo (Centro Nacional de Planeamiento Estratégico, 2011).

3.1.2. Potencial nacional

Demográfico. Según el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI, 2007) al comenzar la segunda mitad del siglo XX el Perú tenía 7.6 millones de habitantes y su crecimiento promedio anual era de 2.6%. Hasta 1995 se mantuvo un crecimiento poblacional, alcanzando en este año un 2.9% de crecimiento anual. Posteriormente este crecimiento ha ido disminuyendo anualmente. En la Tabla5, se muestra el crecimiento medio anual de la población hasta el año 2010.

Tal como se muestra en la Figura 4 y de acuerdo a las proyecciones de crecimiento poblacional estimadas por el INEI, el crecimiento va en lento ascenso en comparación con años anteriores.

El Perú es el octavo país más poblado de América, tiene 30'814,000 millones de habitantes. El Perú crece anualmente en 339 mil personas, esto representa una tasa de crecimiento total de 11 personas por mil habitantes. La proyección al 2025 es alcanzar una

población de 34'400,000 millones de habitantes, la tasa de crecimiento proyectada es descendente como se muestra en la Figura 5.

Tabla 5

Perú: Población total y tasa de crecimiento medio anual, 1950-2010

Años	Población Total	Tasa de Crecimiento Medio Anual (por cien)
1950	7'632,460	2.59
1955	8'671,541	2.59
1960	9'930,965	2.75
1965	11'467,225	2.92
1970	13'192,677	2.84
1975	15'161,146	2.82
1980	17'324,179	2.70
1985	19'518,555	2.41
1990	21'764,515	2.20
1995	23'926,300	1.91
2000	25'983,588	1.66
2005	27'810,540	1.37
2010	29'461,933	1.16

Nota. Tomado de "Perú: Estimaciones y Proyecciones de Población 1950-2050" por el Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2009. Recuperado de <http://proyectos.inei.gob.pe/web/biblioineipub/bancopub/Est/Lib0901/cap02.pdf>

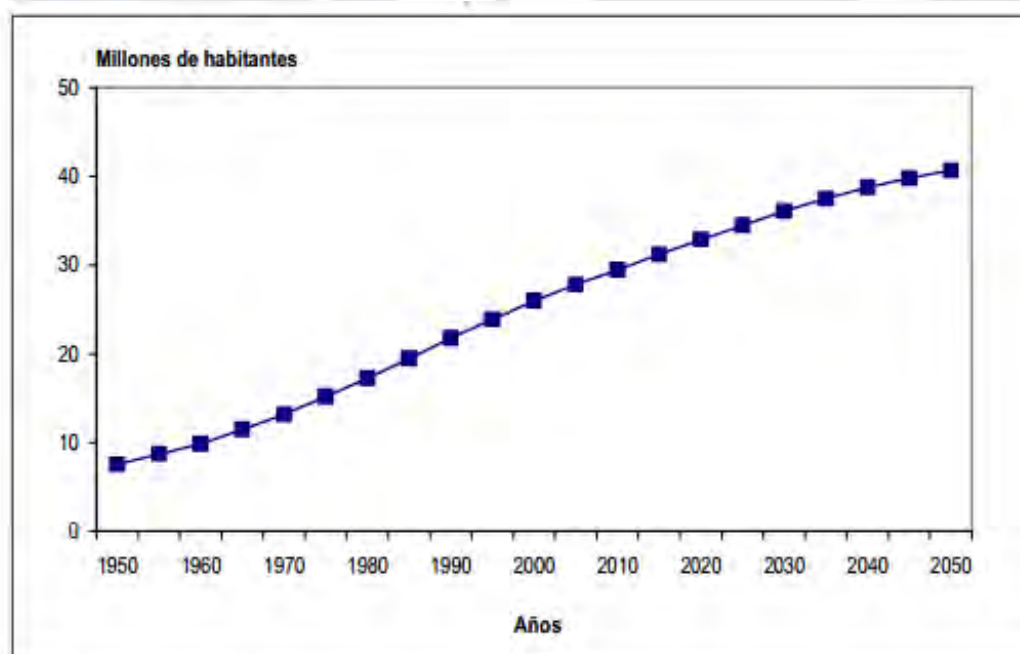


Figura 4. Perú: Crecimiento de la Población Total, 1950-2050. Hipótesis media. Tomado de "Perú: Estimaciones y Proyecciones de Población 1950-2050", 2009, por el Instituto Nacional de Estadística e Informática. Recuperado de <http://proyectos.inei.gob.pe/web/biblioineipub/bancopub/Est/Lib0901/cap02.pdf>

Geográfico. La superficie del territorio peruano es 1'285,216 Km², es uno de los 19 países más extensos del mundo, las provincias con mayor población son Lima (8'751,741 habitantes), Callao (999,976 habitantes), Arequipa (958,351 habitantes), Trujillo (942,729 habitantes) y Chiclayo (850,484) (INEI, 2014).

El Perú es un país con abundantes recursos naturales así como destinos turísticos, tiene salida al mar para productos de Bolivia y una salida hacia el Atlántico a través del río Amazonas. Cuenta también con un potencial de desarrollo con Brasil ya que podrían ambos conseguir salida hacia dos océanos (Alarco, s.f.).

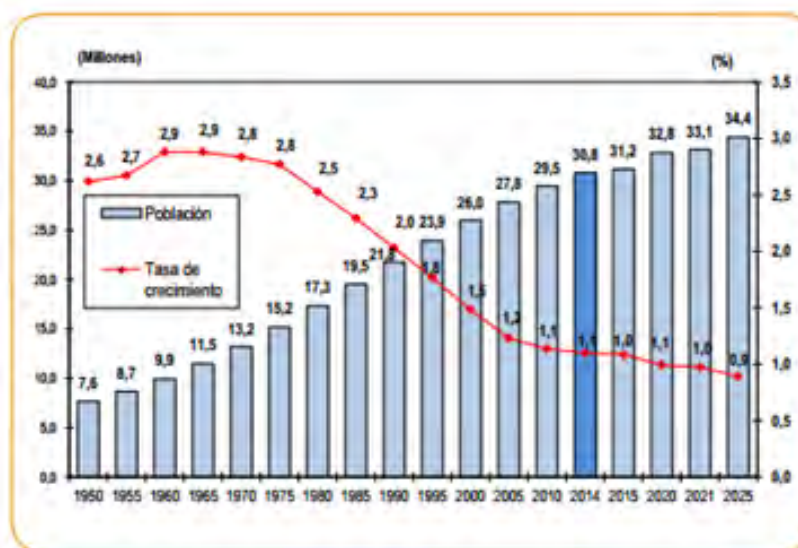


Figura 5. Perú: Población y Tasa de Crecimiento, 1950-2025.

Tomado de “11 de Julio Día Mundial de la Población”, por el Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2009. Recuperado de http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1157/libro.pdf.

Económico. En el crecimiento mundial se muestra una disminución para el 2014, con una tendencia en aumento proyectada para el 2015 y 2016. Se observa en la Tabla 6 una disminución importante en el crecimiento de Estados Unidos, América Latina y el Caribe y la comunidad de Estados Independientes (CEI).

La Tabla 7, muestra que el PBI en el primer semestre del 2014 tuvo tendencia a la baja, con una proyección a su recuperación durante el 2015 y 2016.

Tecnológico/Científico. El Perú es un país eminentemente proveedor de materias primas, donde la ciencia y tecnología no se encuentran en su más alto potencial. Se desliza la idea de la creación de un Ministerio de Ciencia y Tecnología, tal como existe en otros países como Chile, su Ministerio de Ciencia y Tecnología fue creado hace 10 años, en México tiene 15 años y en Colombia 12 años. Existen aún grandes diferencias en las que el país debe avanzar en cuanto a la investigación, en el World Economic Forum, el Perú figura en el puesto 98 de 134 países en investigación científica y en educación superior en el puesto 84 de 144 países (Vejarano, 2013, 03 de noviembre).

Tabla 6

Crecimiento Mundial

	PPP % 2012	Ejecución		2014		2015		2016
		2012	2013	RI Abr.	RI Jul.	RI Abr.	RI Jul.	RI Jul.
Economías desarrolladas	50.4	1.4	1.3	2.2	1.7	2.4	2.4	2.4
De los cuales								
1. Estados Unidos	19.5	2.8	1.9	2.8	1.6	3.0	3.0	3.0
2. Eurozona	13.5	-0.7	-0.4	1.1	1.1	1.5	1.5	1.6
Alemania	3.8	0.7	0.4	1.6	1.8	1.8	1.8	1.6
Francia	2.7	0.0	0.2	1.0	0.7	1.4	1.4	1.5
Italia	2.2	-2.4	-1.9	0.6	0.3	0.9	1.1	1.1
España	1.7	-1.6	-1.2	0.8	1.1	1.2	1.5	1.5
3. Japón	5.5	1.4	1.6	1.2	1.4	1.1	1.3	0.9
4. Reino Unido	2.8	0.3	1.7	2.7	3.0	2.6	2.7	2.4
Economías en desarrollo	49.6	5.1	4.7	4.7	4.6	5.3	5.2	5.3
De los cuales								
1. Asia emergente y en desarrollo	25.1	6.7	6.7	6.5	6.5	6.8	6.8	6.7
China	14.7	7.7	7.7	7.3	7.3	7.4	7.3	7.1
India	5.7	4.7	5.0	5.4	5.4	6.3	6.3	6.5
2. Comunidad de Estados Independientes	4.2	3.4	2.1	2.1	1.3	2.8	2.5	3.4
Rusia	3.0	3.4	1.3	1.5	0.5	2.2	1.8	2.2
3. América Latina y el Caribe	8.7	3.0	2.6	2.8	2.1	3.3	2.9	3.4
Brasil	2.8	1.0	2.3	2.0	1.5	2.4	2.0	2.7
Economía Mundial	100	3.2	3	3.4	3.1	3.8	3.8	3.8
Nota:								
Socios Comerciales 1/	64.1	2.8	2.6	3	2.5	3.2	3.1	3.2
BRICs 2/	26.3	5.8	5.8	5.6	5.5	6	5.9	5.9

Nota. Tomado de "Reporte de Inflación Julio 2014" por el Banco Central de Reserva del Perú, 2014. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2014/julio/reportes-de-inflacion-julio-2014.pdf>

Histórico/Psicológico/Sociológico. La sociedad en el Perú, siempre ha tenido brechas notoriamente marcadas dadas la diferencia entre ricos y pobres, a pesar del crecimiento económico y de una mejora en los niveles de pobreza, unos 7.3 millones de personas viven en condición de pobreza. En la Figura 6 se puede observar la evolución de la pobreza desde el año 2009 hasta el 2013, la cual ha ido en claro descenso.

Tabla 7

PBI por sectores económicos

	2013		2014			2015		2016
	I Sem.	Año	I Sem.	RI Abr.14	RI Jul.14	RI Abr.14	RI Jul.14	RI Jul.14
Agropecuario	1.9	1.4	0.2	1.6	1.7	4.0	2.22	3.5
Pesca	-5.5	18.1	-4.6	6.4	-1.6	2.5	-2.2	35.7
Minería e hidrocarburos	2.9	4.9	-1.3	2.8	0.3	13.4	8.5	10.8
Minería Metálica	0.4	4.2	-2.3	1.9	-1.0	15.6	9.0	10.7
Hidrocarburos	12.2	7.2	2.2	7.2	5.7	5.3	7.0	11.4
Manufactura	3.7	5.7	0.9	4.6	2.7	4.9	4.2	4.5
Recursos primarios	-0.4	9.8	4.5	6.2	2.1	6.4	3.2	3.6
Manufactura no primaria	5.0	4.4	-0.1	4.0	2.8	4.5	4.5	4.8
Electricidad y agua	5.3	5.5	5.2	5.8	5.7	6.1	6.1	6.3
Construcción	13.3	8.9	2.1	7.6	5.0	8.0	8.0	7.5
Comercio	5.7	5.9	4.6	6.1	5.4	5.7	5.7	5.8
Otros servicios	6.4	6.1	5.3	6.3	6.0	6.1	6.2	5.8
Producto Bruto Interno	5.5	5.8	3.2	5.5	4.4	6.7	6.0	6.3
Nota:								
PBI Primario	1.9	5.0	-0.1	3.1	0.9	9.6	5.8	8.5
PBI no Primario	6.5	6.1	4.1	6.1	5.3	6.0	6.0	5.8

Nota. Tomado de "Reporte de Inflación Julio 2014" por el Banco Central de Reserva del Perú, 2014. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2014/julio/reporte-de-inflacion-julio-2014.pdf>

En cuanto a los Niveles Socio Económicos (NSE), solo uno de cada tres peruanos se encuentra en el NSE A, B y C. A excepción de Lima, en las otras cuatro macro regiones (norte, centro, sur y selva) los NSE D y E, representan más del 70% de la población de hogares (Ipsos Apoyo, 2007).

Por otro lado, según muestra la Tabla 8, el número de turistas internacionales que llegan al país se ha incrementado de forma importante, del 2012 al 2013 hubo un incremento del 11%, y se espera otro incremento importante para el 2014.



Figura 6. Perú: Evolución de la Incidencia de la pobreza total, 2009-2013. (Porcentaje respecto del total de la población). Tomado de “Evolución de la Pobreza Monetaria 2009-2013” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2009. Recuperado de http://www.inei.gob.pe/media/cifras_de_pobreza/informetecnico.pdf

Tabla 8

Perú Llegada Mensual de Turistas Internacionales, Enero 2002-Agosto 2014

MES	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013/P	2014/P
Enero	86,441	89,379	105,419	123,935	141,238	154,371	178,584	179,817	205,578	228,313	246,858	255,893	266,299
Febrero	85,907	89,773	109,191	125,936	147,813	158,895	184,045	180,674	184,769	211,765	241,127	236,144	268,118
Marzo	86,803	85,706	103,728	125,245	141,457	159,010	168,463	171,702	166,503	206,020	228,614	253,180	266,479
Abril	73,576	79,777	97,877	112,924	134,210	140,036	155,412	162,388	164,353	196,464	215,975	236,237	241,635
Mayo	83,310	83,387	98,223	117,976	131,540	141,483	164,605	158,088	180,127	194,701	215,592	256,187	264,283
Junio	86,192	90,937	109,098	121,831	135,782	154,958	173,881	172,915	185,399	204,188	225,036	258,511	245,733
Julio	106,612	117,780	143,283	157,451	167,021	188,929	207,437	199,608	227,724	255,468	268,788	302,309	299,154
Agosto	99,273	110,037	121,227	146,818	150,563	168,584	187,349	184,093	202,606	229,943	242,986	276,730	291,276
Septiembre	84,999	91,972	105,660	130,731	138,794	154,766	164,052	169,396	182,353	205,185	234,605	249,413	
Octubre	88,473	92,497	115,850	134,351	141,549	159,341	162,033	186,144	204,456	227,418	244,308	282,219	
Noviembre	86,209	95,996	111,574	126,851	137,495	161,266	143,569	181,462	191,979	210,450	238,813	258,735	
Diciembre	95,811	108,528	128,829	146,517	153,284	174,261	168,190	193,674	206,341	227,888	242,921	270,991	
TOTALES	1,063,606	1,135,769	1,349,959	1,570,566	1,720,746	1,915,900	2,057,620	2,139,961	2,302,188	2,597,803	2,845,623	3,136,549	2,142,977

Nota. Tomado de “Llegada Mensual de Turistas Internacionales (2002-2014)” por el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. Recuperado de <http://www.mincetur.gob.pe/newweb/Default.aspx?tabid=3459>

Esto se debe a que el Perú es cada vez más un atractivo turístico, ya sea por los lugares para visitar, difundido en gran medida por las redes sociales, así como por su gastronomía, que ha adquirido un auge diferenciado en los últimos años.

Organizacional/Administrativo. El Perú cuenta con un Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR), el cual se encarga de supervisar las políticas de comercio exterior así como la regulación todas las acciones concernientes a la actividad turística. Tiene a su vez tres instituciones dependientes, la Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo (PROMPERÚ) encargado de la promoción del Perú en materia de exportaciones, turismo e imagen, el Centro de Formación en Turismo (CENFOTUR) que es un centro de formación en turismo miembro del Consejo de Educación de la Organización Mundial del Turismo y el Plan COPESCO Nacional que supervisa los proyectos de inversión de turismo a nivel nacional así también brinda apoyo a las instituciones públicas que requieran llevar a cabo proyectos turísticos (Plan COPESCO Nacional, 2015).

Militar. Según la constitución política del Perú, el presidente de la República preside el sistema de defensa nacional y organiza, distribuye y dispone el empleo de las Fuerzas Armadas y de la Policía Nacional, siendo el jefe supremo de estas dos instituciones.

Cuenta con el Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas, el cual maneja comandos operacionales y especiales, así como divisiones especiales para vigilar fronteras, minería ilegal, tala ilegal de madera entre otros. El Valle del Río Apurímac, Ene y Mantaro (VRAEM), tiene una preocupación especial por parte de las fuerzas armadas por la presencia de tres problemas fundamentales en esta zona: pobreza y extrema pobreza, tráfico ilícito de drogas y terrorismo (Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas, 2014).

3.1.3. Principios cardinales

Influencia de terceras partes. Según Magali Silva, ministra de Comercio Exterior y Turismo de Perú, los tratados de libre comercio firmados con Asia, Arabia Saudita, Emiratos

Árabes, Europa y EE.UU. han impulsado los negocios y exportaciones. Esto ha hecho que en el Perú se lleven a cabo convenciones y congresos, ubicándolo en el puesto 43 según el ranking de la Asociación Internacional de Convenciones y Congresos (ICCA).

Asimismo el MINCETUR está orientando esfuerzos, en conjunto con la empresa pública y privada, para que eventos de gran envergadura, como la Cumbre del Cambio Climático de las Naciones Unidas llevado a cabo en Lima el pasado diciembre de 2014, se realicen en el país. Esto genera un ingreso de visitantes internacionales, lo que va de la mano fundamentalmente con la calidad de servicio que se le da al turista.

Por otro lado, la inversión extranjera, es también importante para hacer los destinos más atractivos, esta inversión va en aumento significativo desde el año 2000 hasta el 2014, Figura 7, lo cual beneficia la entrada de turistas al país.

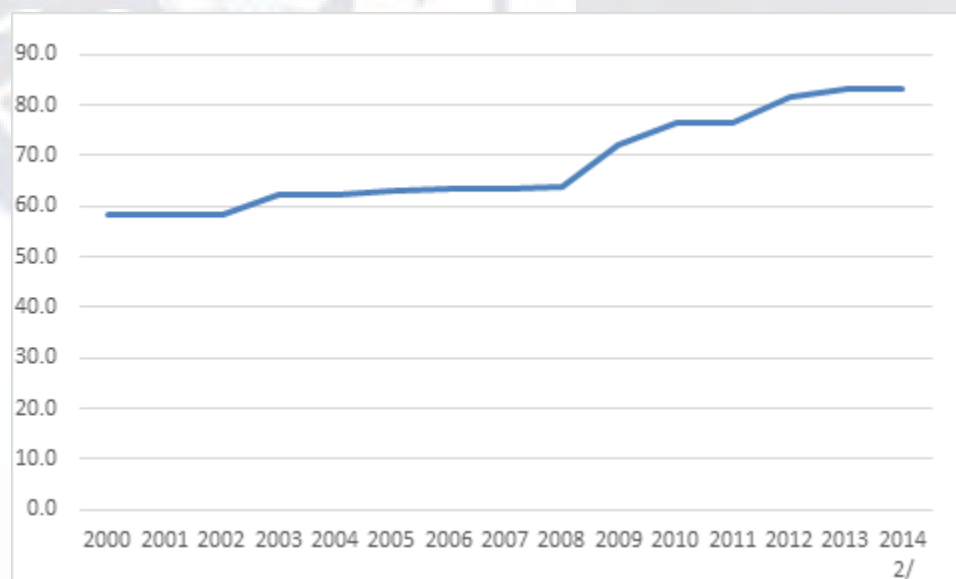


Figura 7. Saldo de inversión extranjera directa en el Perú como aporte al capital, por sector de destino.

En millones de US\$. 2/Actualizado al 30 de junio de 2014. Recuperado de <http://www.proinversion.gob.pe/modulos/LAN/landing.aspx?are=0&pfl=1&lan=10&tit=proinversi%C3%B3n-institucional>.

Lazos pasados y presentes. En 1969, se firma el Pacto Andino conformado por cinco países (Bolivia, Colombia, Chile, Ecuador y Perú). Estos países eliminaron entre sí los

aranceles y formaron una zona de libre comercio donde la mercadería circula libremente, además el Pacto Andino, actual Comunidad Andina de Naciones (CAN) dispuso que no se requiera visa para viajar entre los países miembros. Venezuela ingresó en 1973 pero; en el 2006 se retiró debido a los tratados de libre comercio que firmarían Colombia y Perú con Estados Unidos (Comunidad Andina, 2015).

Al 2013 el Perú tenía 17 tratados de libre comercio firmados con los principales mercados mundiales, Estados Unidos, China y el bloque de la Unión Europea son los principales socios comerciales (MINCETUR: Perú terminará este año con 20 TLC firmados, 2013, 8 de abril).

Contrabalance de los intereses. Si bien existe un escenario alentador en cuanto al crecimiento del sector turismo dadas las cifras de los últimos años, existe también un escenario de conservación de los recursos en el que el estado deberá seguir promoviendo las medidas que impulsen un turismo sostenible de forma tal que sea beneficioso también para las futuras generaciones, aplicables tanto para los turistas que visitan el país como para los propios pobladores así como para los inversionistas.

Conservación de los enemigos. Debido a conflictos territoriales históricos, existen dos países que representan rivalidad, por un lado Chile y por otro Ecuador, sin embargo Chile representa una importante inversión en rubros como retail e inmobiliario, según el Banco Central de Reserva (BCR) la inversión directa en Perú en el 2013 acumuló US\$ 9,987 millones (Inversiones chilenas se intensifican en Perú, 2014, 15 de setiembre). Por otro lado, según Antonio Ruales, director ejecutivo del Instituto de Promoción de Exportaciones e Inversiones Extranjeras del Ecuador (Pro Ecuador), afirma que Perú y Ecuador mantienen una relación comercial sólida. Adicionalmente dentro de las inversiones que Ecuador destina a la Comunidad Andina de Naciones (CAN) el 67% del total lo destina al Perú, un aproximado de US\$ 1,833 millones (Sánchez, 2014, 30 de abril). Al 2012 ambos países se

encontraban dentro de las tres primeras posiciones en cuanto a generadores de visitas hacia el Perú como se muestra en la Tabla 9.

Tabla 9

Los quince primeros países generadores de visitas hacia el Perú

País	Cantidad de Visitantes (2012)
Chile	803,945
Estados Unidos	446,652
Ecuador	174,251
Argentina	164,888
Colombia	128,016
Brasil	125,961
España	109,960
Bolivia	99,644
Francia	84,233
Alemania	62,383
Canadá	60,912
Reino Unido	59,807
Venezuela	57,925
México	47,856
Italia	45,456

Nota. Tomado de “Turismo y Patrimonio” por la Universidad de San Martín de Porres, 2014. Recuperado de <http://revistaturismoypatrimonio.com/pdf/typ8.pdf>

3.1.4. Influencia del análisis en el Sector Turismo

La influencia del análisis en el sector es alta, por un lado la firma de tratados internacionales son una puerta de entrada para mostrar al Perú como un destino turístico importante, geográficamente cuenta con recursos naturales y salida al mar que permite un intercambio comercial. En contraparte existe un escaso desarrollo en cuanto a ciencia y tecnología, que limita en cierta medida un crecimiento innovador.

3.2. Análisis Competitivo del País

A efectos de analizar la competitividad del Perú y el sector turismo, para determinar el ambiente en que las empresas se crean y tienen que competir, se va a utilizar el rombo de la ventaja nacional propuesto por Porter (2009), que incluye los siguientes cuatro atributos:(a)

condiciones de los factores; (b) condiciones de la demanda; (c) sectores afines y auxiliares; y (d) estrategia, estructura, y rivalidad de las empresas, como se observa en la Figura 8.



Figura 8. Los determinantes de la ventaja competitiva nacional. Adaptado de “Ser Competitivo” por M. Porter, 2009, Barcelona, España. Deusto.

3.2.1. Condiciones de los factores

El Perú cuenta con una gran variedad de recursos naturales, cuya explotación en los últimos 15 años le ha valido subsistir ante la crisis internacional que afectó Europa y Estados Unidos, y crear una clase media con ingresos permanentes principalmente debido a la minería (Chirinos, 2013, 25 de Abril), sin embargo en el 2014, el Ministerio de la Producción (PRODUCE) anunció medidas para la producción del desarrollo en el país que están orientadas a depender menos de las materias primas y promover otros sectores como el turismo, gastronomía, acuicultura y otros, que hoy en día forma parte de la industria moderna (Productividad peruana se basará en menos sobrecostos y mayor competitividad y diversificación, 2014, 28 de Abril).

El Perú cuenta además con una alta diversidad de paisajes, recursos vivos o biodiversidad y riquezas minerales. La alta diversidad de ecosistemas ha permitido el

desarrollo de numerosos grupos humanos con culturas propias, logros tecnológicos, culinarios y culturales. Se reconocen 11 eco regiones: el mar frío, el mar tropical, el desierto costero, el bosque seco ecuatorial, el bosque tropical del Pacífico, la serranía esteparia, la puna, el páramo, los bosques de lluvias de altura (selva alta), el bosque tropical amazónico (selva baja) y la sabana de palmeras. En el territorio nacional se encuentran ecosistemas reconocidos a nivel mundial por su altísima diversidad de especies como el mar frío de la Corriente Peruana; los bosques secos en la costa norte; la puna; la selva alta y los bosques tropicales amazónicos, donde la diversidad de especies llega a su máxima expresión. Posee también una gran diversidad de especies, de la flora se calculan unas 25000 especies (10% del total mundial), en fauna ocupa el segundo puesto en aves (1,816 especies), en anfibios ocupa el tercer puesto (408 especies), en mamíferos ocupa también el tercer puesto (462 especies) y en peces posee una gran diversidad con cerca de 2,000 especies (10% del total mundial). De las 83 especies de Cetáceos del mundo, 36 se encuentran en el Perú (Brack, 2014).

La diversidad de regiones permite la existencia de numerosos parajes para visitar, en el país se puede conocer costa, sierra y selva y un periodo relativamente corto. Asimismo la variedad de legado histórico como monumentos, ruinas y construcciones, permite explotarlos para ser mostrados al turista y a su vez representa un ingreso para el país.

En cuanto a las condiciones climáticas, éstas favorecen la atractividad del país, al no contar con climas extremos hace viable y acogedora su visita en cualquier época del año. En superficie de bosques tropicales, Perú es el segundo país en América Latina, cuarto a nivel mundial, de las 117 zonas de vida reconocidas en el mundo 84 se encuentran en el Perú, de los 32 tipos de clima de la Tierra, en el Perú se encuentran 28 y posee la cordillera nevada más grande de los trópicos, que es la Cordillera Blanca (Brack, 2014).

En cuanto al recurso hídrico, el Perú está ubicado a nivel mundial en el puesto 17 en relación a la cantidad de agua disponible por persona sin embargo, por acción de la

naturaleza, la distribución de los recursos hídricos es muy desigual, las razones obedecen a que el 97.7% del recurso hídrico fluye por la vertiente oriental amazónica, donde reside el 26% de la población, el 1.8% del agua fluye por la vertiente del Pacífico, donde reside el 70% de la población y es allí donde se halla concentrada también la actividad agroexportadora (con altos requerimientos de agua). Finalmente, el 0.5% del agua desemboca en la vertiente del Titicaca, donde reside el 4% de la población. Este es un problema de desigualdad atacado por el estado, sin embargo la inversión de los grandes proyectos ha beneficiado más a la costa que a la sierra y a la selva (Muñoz, 2011, 19 de setiembre).

Referente a la infraestructura, tienen una participación relevante los procesos convocados por el estado, en el 2014 se invirtió en proyectos emblemáticos como la Línea 2 del Metro de Lima, el Gasoducto Sur Peruano, la Línea de transmisión de Iquitos (Hoffmann, 2014, 12 de Noviembre). Sin embargo el déficit de la infraestructura en el Perú cuenta aún con grandes brechas, se estiman ciertos avances sobre el cierre de brechas al 2016: 90% en riesgo, 77% en salud y 68% en carreteras, en otros ámbitos la reducción de brechas será menor: educación 38% y ferrocarriles 34%; y en otros la reducción de brechas será alarmantemente bajo: cárceles 23%, saneamiento 11%, aeropuertos 11%, electricidad 7%, puertos 0,1% (Medina, 2013, 18 de Marzo).

La inseguridad que se vive en el país así como la falta de infraestructura son obstáculos para el desarrollo del turismo en el Perú, por lo que es necesario abordarlos para que el crecimiento positivo se mantenga. Pese a ello, la inversión hotelera y en alojamientos que se hace en el Perú suma más de US\$700 millones (Euromonitor, 2014, 10 de Octubre).

3.2.2. Condiciones de la demanda

El Perú tiene 15 años de crecimiento continuo, según el Informe Técnico de Producción Nacional-2013, este crecimiento se explica gracias al resultado favorable de todos los sectores, especialmente pesca (12,66%), financiero y seguros (9,07%) y construcción

(8,56%). Además el 50% del crecimiento lo aportaron los sectores de comercio, construcción, servicios prestados a empresas, transportes y telecomunicaciones (Economía peruana crece por 15 años consecutivos, 2014, 14 de febrero).

En el segundo trimestre del 2014 las actividades de servicios crecieron en 5,3%, disminuyeron las actividades de transformación en 2,5% y las extractivas en 3,1%. Contribuyeron, con este resultado positivo, la demanda interna que creció 2,9%, impulsada por el consumo de los hogares (4,2%), y el consumo del gobierno (4,9%), aunque se vio atenuada por la reducción de la inversión (-3,2%). El aumento de consumo de los hogares está sustentado por un mayor ingreso de las familias, explicado por el aumento del empleo (0,7%) y el incremento de los ingresos nominales de trabajo así como por la mayor disponibilidad de los créditos de consumo (Consumo de los hogares y del gobierno impulsaron crecimiento del Producto Bruto Interno, 2014).

Por otro lado, en los últimos 10 años, las exportaciones peruanas pasaron de representar del 0,11% al 0,25% de las importaciones mundiales lo que según Eduardo Amorrortu, presidente de la Asociación de Exportadores (ADEX), es una participación muy reducida en relación al potencial del país y más aún limitada si solo se consideran productos no tradicionales (Las exportaciones peruanas representan el 0.25% de las importaciones mundiales, 2013).

En cuanto a los factores que determinan la demanda del turismo en el Perú, los datos del Perfil Turista Extranjero 2007 indican que el mayor porcentaje de turistas actuales y potenciales del Perú están interesados en realizar actividades de diferentes segmentos, es decir, están más orientados a actividades que combinen cultura y naturaleza. El principal medio de información para el turista es internet y buscan viajes participativos. El turista receptivo es en la mitad de los casos latinoamericano, aunque las tendencias están favoreciendo el mercado de Estados Unidos, Reino Unido, Japón, Francia, Alemania y España (Variables Económicas y Tendencias del Mercado, 2015).

La demanda del turismo es alta, sobre todo a nivel Latinoamérica, el Perú está siendo reconocido cada vez más como destino turístico. Según el MINCETUR (2010), el arribo de turistas extranjeros entre el 2002 y 2007 ha crecido sostenidamente a un ritmo de 13% anual y su proyección es que siga en ascenso.

Como se observa, la tendencia del turismo en el Perú es en su mayoría proveniente de Latinoamérica y las proyecciones indican que se extiende a otros países donde la posibilidad de explotar la demanda del turismo es elevada.

En el caso del turismo interno las tendencias se identifican por regiones, la macro región norte el turismo interno es el 19% del país y el turismo receptivo 6%, en la macro región centro el turismo interno es de 11% y los turistas internacionales son aproximadamente el 1% y en la macro región sur el turismo receptivo es de 46% y el turismo interno es del 18%. La región que más turistas internos y receptivos recibe el Perú es la macro región sur, dejando a la macro región norte y macro región centro en segundo y tercer lugar respectivamente (MINCETUR, 2010).

El medio que más utilizan los turistas nacionales para realiza sus viajes es principalmente por tierra, y con las mejoras en el poder adquisitivo de la población, tienen cada vez más acceso a realizarlos. Éstas mejoras en el poder adquisitivo se han visto fortalecidas por diversos factores, según el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) el incremento del empleo, la mejora en los ingresos de las familias y la disponibilidad de créditos para la población, explicaron el aumento de 4.2% que tuvo el consumo final privado en el último trimestre del 2013 (Incremento del empleo e ingresos de familias impulsan crecimiento del consumo privado, 2014, 25 de Febrero).

3.2.3. Estrategia, estructura y rivalidad de empresas

Según el MINCETUR, el sector turismo para mejorar su competitividad se basa en dos elementos fundamentales, un elemento es la condición de los factores de producción,

bajo la cual establecen elementos como recursos turísticos y humanos, infraestructura básica, planificación, sostenibilidad, etc. El otro elemento es la característica de la demanda, que incluye elementos como investigación y requerimiento de la demanda.

Un análisis realizado por PROMPERÚ (2008), indica que el Perú podría presentar problemas en cuanto a hospedaje y conectividad, ya que estos dos aspectos dependen de inversión empresarial por lo que la mencionada entidad tiene miras a mejorar las posibilidades de inversión en el país y revertir estas debilidades (MINCETUR, 2014).

El Perú compite con otros destinos de oferta turística similar, según PROMPERÚ, son 14 países determinados como competidores del Perú en turismo receptivo en base a su oferta y demanda, estos destinos son China, México, Egipto, India, Argentina, Brasil, Jordania, Chile, Camboya, Colombia, Costa Rica, Guatemala, Ecuador y Nepal. Entre los mencionados el Perú se encuentra en la posición N°10 en recepción de turistas extranjeros. La participación de Perú en los viajes internacionales representó en el 2011 el 0.26% de turismo receptivo mundial, entre el 2009 y 2011 el flujo de turistas se incrementó en más de 450 mil personas. En el 2011 Perú creció 13% por encima de sus competidores latinoamericanos (entre 7% y 11%) (PROMPERÚ, 2015).

El MINCETUR, también hace una comparación de la posición del Perú frente a países de la región, y afirma que México, Argentina, Brasil y Chile son la principal competencia turística del Perú en América Latina. Brasil y México son los países que más turistas capturan de los mercados de larga distancia que son de interés para el Perú (MINCETUR: México, Argentina, Brasil y Chile son la principal competencia turística del Perú en América Latina, 2014, 22 de Setiembre).

Las estrategias, por tanto, estarán orientadas a invertir en infraestructura y conectividad así como para mejorar la atracción del turista a través de ofertas turísticas diferenciadas respecto a nuestros principales competidores: Brasil y México.

Por otro lado, a nivel interno, los diversos sectores de empresas vienen teniendo diferentes comportamientos, así el sector de transporte urbano tiene grandes problemas que generan pérdidas anuales calculadas en US\$ 20,000 millones según Gerardo Reátegui, gerente general de Cabify Perú, estas pérdidas están relacionadas con contaminación ambiental, tráfico de vehículos y pérdida de tiempo para los trabajadores entre otros (Bardales, 2014, 05 de setiembre). A esto se suman la informalidad, la falta de educación vial y la carencia de un efectivo sistema de fiscalización en las últimas décadas, que han incentivado la competencia de empresas de transporte mediante la ampliación de las horas laborales lo que disminuye la calidad del servicio de los trabajadores (El transporte Urbano y la contaminación del aire en Lima, 2012).

De acuerdo con el Consejo Nacional de Transporte Terrestre (CNTT), más del 50% del transporte interprovincial de pasajeros y más del 80% de transporte de carga en el país operan informalmente. Es decir, si tomamos en cuenta que existen cerca de 8.500 ómnibus interprovinciales (no urbanos) y más de 100.000 camiones de carga pesada circulando por las carreteras, tenemos que cerca de un 77% del transporte interprovincial no cumple con las exigencias que regulan sus operaciones. Edwin Derteano, presidente de la Asociación Automotriz del Perú, indica que ante el aumento de demanda de transporte en provincias debido al crecimiento económico del país, ha aumentado tanto la oferta formal como informal (El 77% del transporte interprovincial es informal, 2014, 15 de enero).

En el sector de transporte aéreo, el tráfico interno de pasajeros se ha más que duplicado en el último quinquenio, logrando un pico interanual de 27.85% entre el 2009 y 2010, y luego ha mantenido tasas que fluctuaron entre el 13% y 15%. El 55% de estos viajeros pertenecen al rubro corporativo, según Jorge Jochamowitz, presidente de la Cámara Nacional de Turismo (CANATUR) la intensa actividad empresarial en sectores como la

minería y la construcción genera ese porcentaje de viajeros. Otra importante cuota de demanda corresponde a los extranjeros que visitan el país (turismo especializado y receptivo), con un 35%. Un 10% está representado por los peruanos que hacen turismo interno, lo que incluye a aquellos que visitan a sus familiares. El turismo interno es aún bajo ya que las tarifas aéreas todavía son altas respecto del transporte terrestre. En respuesta a esta demanda las aerolíneas están inaugurando nuevas rutas y conexiones, asimismo han previsto renovar sus flotas, por otro lado el ingreso de nuevas aerolíneas extranjeras a los vuelos nacionales está siendo estudiado (Habrá 10 millones de viajeros en vuelos dentro del país el 2015, 2015, 07 de enero).

Un factor importante a considerar es que el aeropuerto Jorge Chávez tiene todo el potencial para convertirse en el primer centro de conexión aérea de Sudamérica, el principal „hub“ regional, pero que esto sea una realidad dependerá de que se amplíe su infraestructura, es urgente que se ejecute la fase III de su plan de expansión, que implica construir una segunda pista de aterrizaje para el 2019 y un segundo terminal de pasajeros para el 2022”, señala que Ramón Jiménez, country manager para el Perú y Bolivia de la Asociación Internacional de Transporte Aéreo (IATA, por sus siglas en inglés) (Tráfico en aeropuerto Jorge Chávez llegará a su tope en el 2019, 2015, 23 de abril).

En el sector de restaurantes, en el Perú existen cerca de 100 mil restaurantes que dan trabajo a 400 mil personas, se prevé que cada año se abran 15 mil nuevos locales según Bernardo Roca Rey, presidente de la Asociación Peruana de Gastronomía (APEGA) (Existen 100 mil restaurantes en Perú, 2013, 05 de setiembre). Esto no solo atrae el turismo tanto interno como receptivo sino que estimula la competitividad por generar un producto y servicio de mejor calidad.

Por otro lado, el sector de artesanía peruana compite con un mercado global de artículos de decoración, accesorios y regalos, por lo que la calidad es un factor crítico para elegir los productos, por ello el MINCETUR a través de la Dirección Nacional de Artesanía y la oficina técnica de CITEs de artesanía y turismo, está implementando acciones para promover la mejora de la competitividad de productos de artesanía impulsando su desarrollo (Hernández, 2010).

3.2.4. Sectores relacionados y de apoyo

El presidente de la Cámara Nacional de Turismo (CANATUR), Carlos Canales, indica que en Lima existen 4.5 millones de trabajadores, el 56% están involucrados en el negocio de servicios, el 50% están en la actividad turística directa e indirectamente. No existe un sector más inclusivo social, laboral y económicamente que la actividad turística, ésta actividad es una de las más representativas laboralmente en el país y representa el 16% de la Población Económicamente Activa (PEA). El sector turismo involucra a más de 1.2 millones de trabajadores de hoteles y restaurantes, un millón de trabajadores del transporte turístico, vendedores del comercio turístico, agencias de viajes y artesanos (Empleo en el sector turismo crecerá, 2013, 1 de mayo).

Existen gremios de apoyo para el sector turismo en el Perú que funcionan como entes de apoyo para el desarrollo del turismo, estos son a nivel nacional: (a) Asociación Peruana de Agencias de Viajes y Turismo (APAVIT), (b) Asociación Peruana de Albergues Turísticos Juveniles (APATJ), (c) Asociación Peruana de Hoteles, Restaurantes y Afines (AHORA), (d) Asociación Peruana de Operadores de Turismo Receptivo e Interno (APOTUR), (e) Asociación Peruana de Turismo de Aventura y Ecoturismo (APTAE), (f) Asociación Peruana de Agentes Afiliados a la Asociación Internacional de Transporte Aéreo - IATA (APAAI), (g) Asociación Peruana de Empresas Aéreas (APEA), (h) Cámara Nacional de Turismo (CANATUR), (i) Asociación de Operadores de Turismo Receptivo del Perú (ASOTUR-

PERÚ), (j) Sociedad de Hoteles del Perú y a nivel internacional: (a) Organización Mundial del Turismo (OMT), (b) Consejo Mundial de Viajes y Turismo (WTTC) y (c) Comunidad Andina - Rutas Turísticas Andinas (Gremios, 2015). Adicionalmente y como se comentó en capítulos anteriores, el gobierno a través del Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, está promoviendo la realización de eventos internacionales como congresos y conferencias en el país, lo que también hace posible el ingreso de potenciales turistas.

3.2.5. Influencia del análisis del Sector Turismo

La influencia del análisis competitivo del país en el sector es alta. Se encuentra relacionado con una gran cantidad de sectores, desde el estado, pasando por la inversión extranjera hasta el mismo ciudadano. La presencia de un ministerio de responsable (MINCETUR) confirma ya un marcado interés por parte del estado, asimismo las proyecciones estimadas dan un escenario alentador ante lo cual las estrategias aplicadas deben ser estudiadas detenidamente de forma tal que garanticen una mejora continua en el turismo nacional.

De acuerdo al análisis de Porter desarrollado en el capítulo III, punto 3.2, el país cuenta con abundantes recursos naturales que bien pueden seguir siendo explotados de forma sostenible para el desarrollo del turismo y que hacen atractivo al país en materia de turismo. Si bien el tema de la infraestructura aún se encuentra en desarrollo, el estado está tomado las medidas necesarias para su mejora y crecimiento. Otro punto que influye de manera importante en la competitividad del país es la inseguridad, lo que podría vulnerar la llegada de turistas.

El país ha tenido un crecimiento continuo en los últimos años, gracias al crecimiento de todos sus sectores, en los que predomina el de la pesca y la construcción. Asimismo existe una tendencia al aumento de turistas en el Perú, tanto interno como receptivo, éste último proveniente principalmente de Latinoamérica. Los países competidores de la región que

ofrecen una oferta similar al Perú son 14, siendo Brasil y México los principales competidores y en los que se deberá analizar más las ofertas que ofrecen para poder determinar las estrategias más adecuadas de respuesta, para ello se cuenta con diversos sectores de apoyo y relacionados que hacen que el turismo sea la actividad más inclusiva a nivel social, laboral y económica, estos sectores comprenden a empresas privadas y gremios asociados con el gobierno que operan para apoyar y mejorar las actividades relacionadas con el turismo.

Por el lado de las empresas que representan rivalidad, a nivel externo se encuentran países que ofrecen una oferta turística similar a la del Perú, ante lo cual se debe prestar especial énfasis y ofrecer productos y servicios diferenciados que destaquen al turismo. A nivel interno de los diferentes sectores de empresas, el transporte urbano, requiere ser mejorado de forma inmediata, el transporte aéreo advierte una atención especial por una gran demanda y necesidad de ampliación en infraestructura del principal aeropuerto. Por otro lado el desarrollo de los restaurantes se encuentra en pleno auge con importantes perspectivas.

Existe además sectores de apoyo impulsados por el gobierno a través del MINCETUR que ayudan a que el turismo sea cada vez más inclusivo con otros sectores y que siga a su vez generando más puestos de trabajo.

3.3. Análisis del Entorno PESTE

Este análisis comprende mirar alrededor del sector para encontrar diferentes factores que puedan influir directa o indirectamente su competitividad, “estas claves se evalúan con un enfoque integral y sistémico, realizando un análisis de las fuerzas políticas, económicas, sociales, tecnológicas, ecológicas y competitivas” (D’Alessio, 2008, p.120).

3.3.1. Fuerzas políticas, gubernamentales y legales (P)

La estabilidad política constituye uno de los aspectos fundamentales para ser un país atractivo para la inversión, que fomente el desarrollo empresarial y el bienestar de su

población. En ese sentido el Perú viene cumpliendo con las expectativas internas e internacionales al tener un régimen político estable, con gobernantes que han sido elegidos a través de procesos democráticos y que han implementado políticas macroeconómicas de manera eficiente, lo que ha permitido el crecimiento del país bajo un enfoque de libre mercado.

A inicios de 2014 el Perú mostraba una desaceleración económica que hizo cambiar las expectativas de crecimiento. Según el BCRP (2014a) el debilitamiento temporal de la actividad económica se debió principalmente por un menor dinamismo en la inversión y las exportaciones, por el lado del sector externo los bajos precios de los commodities mineros han afectado el dinamismo de la actividad económica, y en consecuencia generaron un menor crecimiento de la inversión privada.

La inversión interna alcanzó una participación de 27.1% en el tercer trimestre del 2014 como se muestra en la Tabla 10, que aunque ha bajado con respecto al 2013, para Christine Lagarde, directora del Fondo Monetario Internacional, sólo representó un periodo de transición después de una década de crecimiento, agregó que sobre una buena política monetaria y fiscal, que ha sido la piedra angular del Perú en estos años, no se esperan mayores problemas (Sierra, 2014).

Este escenario de desaceleración económica ha impactado en cómo es visto el Perú desde afuera. Según la reciente publicación del ranking para hacer negocios, Doing Business 2015 del Banco Mundial, el Perú, ha pasado del puesto 42 al 35 de un total de 189 países evaluados, pero en América Latina sigue siendo superado solo por Colombia. Los indicadores que se evalúan son: (a) apertura de un negocio, (b) manejo de permisos de construcción, (c) obtención de electricidad, (d) registro de propiedades, (e) obtención de crédito, (f) protección de los inversionistas minoritarios, (g) pago de impuestos, (h) comercio transfronterizo, (i) cumplimiento de contratos y (j) resolución de la insolvencia (Banco Mundial, 2015).

Tabla 10

Brecha Ahorro – Inversión (Como Porcentaje del PBI Nominal)

	2013					2014		
	I Trim	II Trim	III Trim	IV Trim	Año	I Trim	II Trim	III Trim
Inversión total	27.0	28.9	28.0	29.0	28.3	26.1	27.6	27.1
Inversión bruta fija	25.0	25.8	27.1	28.3	26.6	24.8	24.5	25.7
Variación de inventarios	2.0	3.2	0.9	0.7	1.7	1.3	3.1	1.4
Ahorro total	27.0	28.9	28.0	29.0	28.3	26.1	27.6	27.1
Ahorro externo	5.6	5.1	5.5	2.0	4.5	5.5	6.6	4.5
Ahorro interno	21.4	23.8	22.5	27.0	23.8	20.6	21.0	22.7

Nota. Tomado del “Reporte de Inflación: Panorama Actual y Proyecciones Macroeconómicas 2014-2016” del Banco Central de Reserva del Perú, octubre 2014. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2014/octubre/reporte-de-inflacion-octubre-2014.pdf>.

El crecimiento económico que viene experimentando el Perú tiene en sus bases a los acuerdos comerciales suscritos. Según León (2013), el Perú cuenta con 18 acuerdos comerciales, de los cuales 12 son acuerdos bilaterales según la Tabla 11 y 6 multilaterales con: (a) Comunidad Andina, (b) Organización Mundial del Comercio, (c) Mercosur, (d) Asociación Europea de Libre Comercio (EFTA), (e) Unión Europea, y (f) Alianza del Pacífico. La firma de los TLC es sinónimo de integración y es fundamental para generar oportunidades a las empresas nacionales. El reto del gobierno debe ser celebrar más TLC y para aprovecharlos al máximo el país deberá mejorar la competitividad interna y su eficiencia.

La corrupción y la precaria seguridad jurídica del país constituyen importantes amenazas a la inversión que con tanto interés se busca captar. De mantenerse o empeorar esta situación se podría frenar la inversión extranjera que buscará mayores indicadores de rentabilidad ante este mayor riesgo, lo cual le resta competitividad a nivel regional al Perú. Según Transparency International (2014), el Perú está catalogado como país con alto grado de corrupción, como se muestra en la Figura 9.

Tabla 11

Acuerdos Comerciales Bilaterales Vigentes

	País	Fecha de suscripción	Fecha de vigencia
1	Estados Unidos	12 abril 2006	01 febrero 2009
2	Chile	22 agosto 2006	01 marzo 2009
3	Singapur	29 mayo 2008	01 agosto 2009
4	Canadá	29 mayo 2008	01 agosto 2009
5	China	28 abril 2009	01 marzo 2010
6	Cuba (ACE N° 50)	05 octubre 2000	09 marzo 2001
7	Corea	21 marzo 2011	01 agosto 2011
8	México	06 abril 2011	01 febrero 2012
9	Tailandia	01 noviembre 2010	31 diciembre 2011
10	Japón	31 mayo 2011	01 marzo 2012
11	Panamá	25 mayo 2011	01 mayo 2012
12	Costa Rica	26 mayo 2011	01 junio 2013

Nota. Tomado de “Acuerdos Comerciales del Perú” de L. León, (2013). Congreso de la República. Recuperado de <http://lucianaleonenacion.com/libro.pdf>

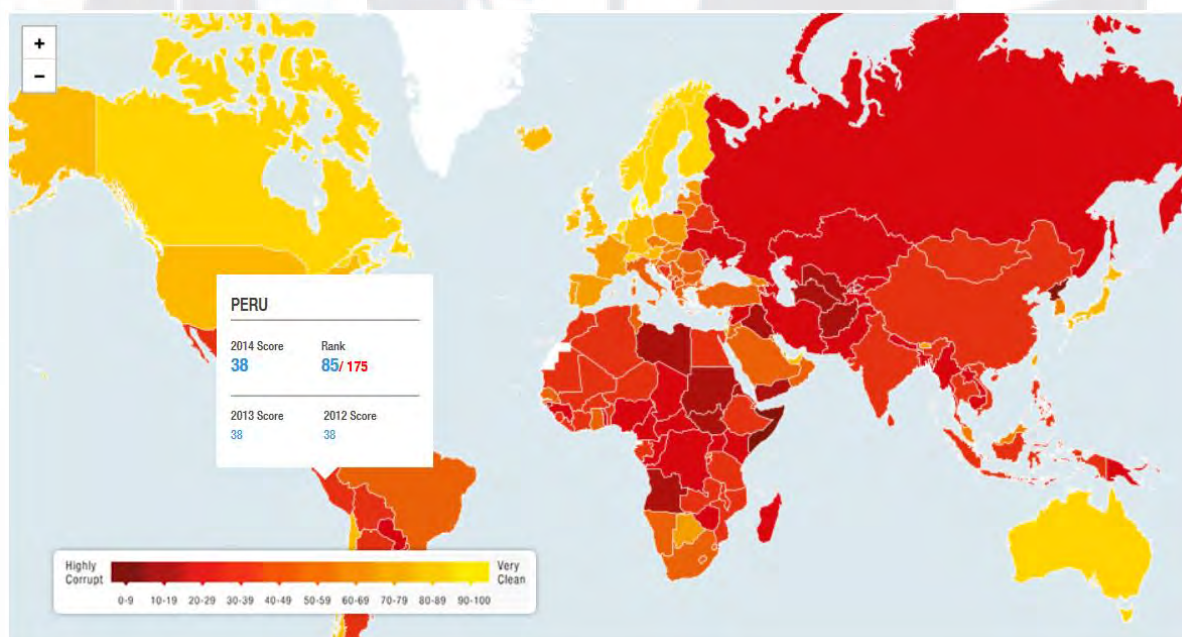


Figura 9. Índice de Percepción de la Corrupción 2014.
Tomado de Transparency International, s.f. Recuperado de <http://www.transparency.org/cpi2014/results>

Otro tema que afecta el crecimiento es la inseguridad ciudadana. Según la última encuesta nacional realizada por Ipsos Perú a finales del 2014 a pedido de El Comercio, el 60% de peruanos opina que la seguridad ciudadana ha empeorado en el 2014, el 26% piensa

que sigue igual, y solamente el 13% cree que ha mejorado (Ortiz, 2014). El Ministerio del Interior tiene como tarea diseñar los planes para garantizar la seguridad en las calles y la lucha contra el crimen organizado.

3.3.2. Fuerzas Económicas y Financieras (E)

Según el FMI (2014), el PBI en el año 2014 debía crecer 3.6%, aunque se esperaba un crecimiento superior al 5% como se muestra en la Tabla 12, la rápida respuesta de los agentes económicos permitieron que se alcance una cifra cercana. En este mismo informe el FMI indicó que la tasa más elevada de este grupo de países de América para 2014 correspondería a Bolivia (5.2%) seguido por Colombia (4.8%), Ecuador (4.0%), Paraguay (4.0%), Perú y Chile (2.0%). Para el año 2015 se estima un crecimiento del PBI de 5.1% para el Perú según este ente internacional. El optimismo de un crecimiento mayor solo se espera para el Perú. Este crecimiento se daría siempre y cuando: (a) no se materialice una nueva recaída de la economía mundial, (b) se mantenga el creciente protagonismo de los países emergentes (fuertes demandantes de materias primas), y (c) la inversión privada retome el dinamismo de trimestres anteriores y se realicen importantes proyectos de inversión que están ligados especialmente a la minería e hidrocarburos.

El BCRP aprobó mantener la tasa de interés de referencia de la política monetaria en 3.5% en diciembre de 2014, y proyecta una inflación que converge al rango meta y a 2% en el 2015. Esta decisión toma en cuenta que las proyecciones de actividad económica continúan mostrando un nivel por debajo de su potencial y que los menores precios internacionales del petróleo se han comenzado a sentir en el mercado interno (BCRP, 2014a).

A partir de la segunda mitad del 2014 se ha materializado un escenario de volatilidad cambiaria con mayor incertidumbre y hacia finales del 2014, el nuevo sol había acumulado una depreciación de 5.7% y de 16% en el periodo 2013-2014 (Guerrero, 2014). Los analistas esperan que el tipo de cambio en base al dólar continúe subiendo, a pesar de las

intervenciones que pueda realizar el BCR para suavizar las fluctuaciones bruscas que puedan surgir, dicha situación representa un riesgo en las finanzas internacionales y al mismo tiempo brinda una serie de oportunidades para aquellas empresas que se dedican a la exportación de productos nacionales, los cuales son producidos con un bajo componente de materias primas internacionales, pues un aumento en el precio del dólar hace más competitivos los productos de origen nacional. Por otro lado, un alza en el dólar afecta a empresas con compromisos financieros en moneda extranjera y con ingresos en la moneda local, lo cual origina un mayor gasto financiero y por supuesto una disminución de sus ganancias. Para el sector turismo, este hecho impacta en los ingresos por turismo receptivo pues con la devaluación de la moneda el Perú se convierte en un destino barato para los turistas extranjeros cuya moneda oficial sea el dólar.

Tabla 12

PBI real en algunas economías de América

	PBI Real		
	2013	Proyecciones	
		2014	2015
América del Sur	3.2	0.7	1.6
Brasil	2.5	0.3	1.4
Argentina	2.9	-1.7	-1.5
Colombia	4.7	4.8	4.5
Venezuela	1.3	-3.0	-1.0
Chile	4.2	2.0	3.3
Perú	5.8	3.6	5.1
Ecuador	4.5	4.0	4.0
Uruguay	4.4	2.8	2.8
Bolivia	6.8	5.2	5.0
Paraguay	13.6	4.0	4.5

Nota. Los montos corresponden a porcentajes. Perspectivas de la Economía Mundial: Secuelas, Nubarrones, Incertidumbres del Fondo Monetario Internacional, 2014. Recuperado de <https://www.imf.org/external/spanish/pubs/ft/weo/2014/02/pdf/texts.pdf>

El sector turismo y gastronomía en el Perú viene experimentando un crecimiento importante en la última década. En entrevista para la Agencia Peruana de Noticias (2015), Carlos Vogeler, director para las Américas de la Organización Mundial de Turismo, declaró que el Perú se está posicionado en el mundo con una imagen turística “magnífica”, “porque

ofrece diversidad, valor cultural, arqueológico, histórico, y a ello se ha añadido su cultura gastronómica". Ese posicionamiento ha sido favorecido por la implementación de políticas públicas muy positivas, la modernización de infraestructura en el ámbito de hoteles y restaurantes, además una marca país reforzada con más campañas de promoción exitosas como por ejemplo: "¿Y tú qué planes?".

Durante el año 2013 el sector turismo y gastronomía han generado un movimiento económico que supera los S/.20 mil millones que representa un crecimiento de 12% sobre los obtenidos en el 2012 (Hurtado de Mendoza, 2014). El Instituto Nacional de Estadística e Información (2014a) reportó que solo el grupo de restaurantes y hoteles viene creciendo de manera ininterrumpida por 15 años consecutivos. En el año 2013, este creció 6.41% impulsado principalmente por las festividades y ferias gastronómicas desarrolladas en el país, se abrieron 20,476 restaurantes y 2,090 hoteles y en ese mismo periodo, ingresaron a nuestro país 3 millones 500 mil ciudadanos extranjeros. Por otro lado, en Sudamérica, el Perú enfrenta una fuerte competencia en turismo.

World Tourism Organization (2013), la Organización Mundial del Turismo (OMT) en español, reportó que el Perú recibió en el 2013 a cerca de 3.2 millones de turistas internacionales, ocupando el tercer lugar del ranking (sin contar a Brasil) después de Argentina y Chile que recibieron 5.5 y 3.5 millones de turistas internacionales respectivamente. En cuanto a los ingresos por turismo internacional, el Perú obtuvo poco más de US\$ 3,000 millones, más que Chile, Colombia y Ecuador pero ubicándose tercero después de Brasil y Argentina con US\$ 6,700 millones y US\$ 4,400 millones, respectivamente.

Pese a este incremento en el movimiento económico generado por estas actividades, el informe de Hurtado de Mendoza (2014) reveló que la tasa de crecimiento del sector turismo en el Perú va cayendo año a año. Si bien en el 2013 superó en 12% a la del 2012, la cifra está lejos del 20% que se obtuvo en el 2011 con respecto a los resultados del 2010. Al

parecer este hecho está directamente relacionado con el descenso del consumo producto de la desaceleración de la economía.

En el ámbito mundial, la Comisión Europea (CE) ha pronosticado un crecimiento positivo para la Unión Económica y Monetaria (UEM), 1.3% para el 2015 y 1,9% para el 2016. Estas mejores perspectivas se justifican en base a: (a) la caída de precios del petróleo en el último trimestre de 2014, (b) la depreciación del euro iniciado en el último bimestre del 2014, (c) la puesta en marcha de nuevos estímulos monetarios por parte del Banco Central Europeo (BCE), y (d) el Plan de Inversión diseñado por la CE (Diez, 2015). Si bien el crecimiento del PBI no será parejo en todos los países de la Unión Europea se estima que el crecimiento será positivo en todos los países por primera vez desde el inicio de la crisis. Sin embargo, la situación de Grecia pone en riesgo al conjunto de la región.

Grecia bajo el nuevo Gobierno de Syriza, ha logrado aplazar cuatro meses el pago de una deuda que vencía en febrero. Los acreedores exigen a Grecia un programa de reformas para desbloquear el segundo rescate y evitar la quiebra y su salida del euro (Mars, 2015). Aunque se estima un crecimiento de 2,5% en 2015, el valor estimado del superávit fiscal griego en 2015 será de 1,1%, el mayor de toda la región (Diez, 2015). Se espera que los acuerdos celebrados con Grecia se cumplan y que estos problemas no terminen complicando este escenario previsto para la Unión Europea.

3.3.3. Fuerzas sociales, culturales y demográficas (S)

D'Alessio (2008) indicó que las fuerzas sociales involucran creencias, valores, actitudes, opiniones, y estilos de vida desarrollados a partir de las condiciones sociales, culturales, demográficas, étnicas, y religiosas que existen en el entorno de la organización.

Según el INEI (2007) el crecimiento de la población y su proyección hacia el futuro son de interés para políticos e investigadores debido a que estos guardan múltiples relaciones con los aspectos ecológicos, sociales, económicos, y en general, impactan en las condiciones

de vida de la población. Se debe agregar que las políticas a largo plazo deberían proponerse tomando en consideración estos indicadores.

Según las proyecciones de población del INEI (2007), en el periodo de 2007 a 2025 la tasa bruta de natalidad cambiaría de 21.4 a 16.1 por mil y la de mortalidad de 5.4 a 7.9 por mil, produciéndose un aumento en la tasa bruta de mortalidad (envejecimiento de la población). La tasa de crecimiento natural promedio estaría alrededor de 1% como se muestra en la Figura 10. A mediados del 2014 la población peruana total fue de 30'814,175 habitantes, de los cuales 50.1% fueron hombres y el 49.9% mujeres y el crecimiento anual al año 2014 ascendió a 338,673 personas, que representa una tasa de crecimiento total de 1.1%, muy cercano a la proyectada (INEI, 2014b).

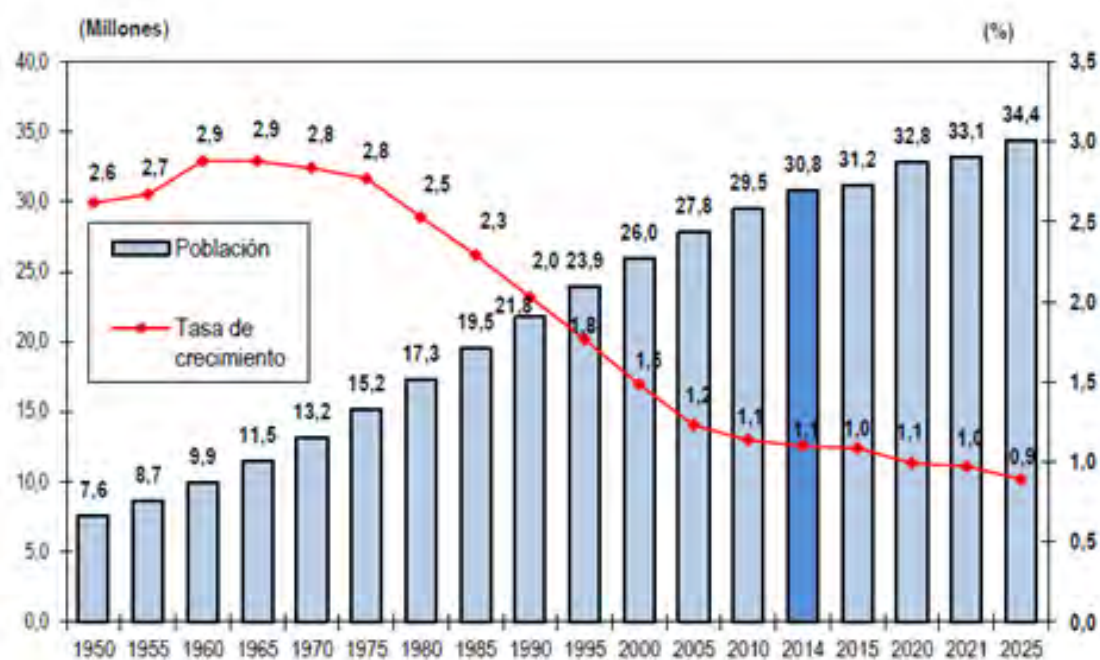


Figura 10. Perú: Población y Tasa de Crecimiento, 1950-2025.

Tomado de "11 de Julio Día Mundial de la Población", por el Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2009. Recuperado de http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitaes/Est/Lib1157/libro.pdf.

En lo que respecta a la pobreza, el INEI (2014c), en la publicación sobre la evolución de la pobreza indicó que en el 2013 el 23.9% de la población del Perú se encontraba en situación de pobreza, con un nivel de gasto inferior al costo de la canasta básica de consumo

compuesto por alimentos y no alimentos. Entre los años 2009 y 2013 la incidencia de la pobreza disminuyó en 9.6 puntos porcentuales, como se observa en la Figura 11.

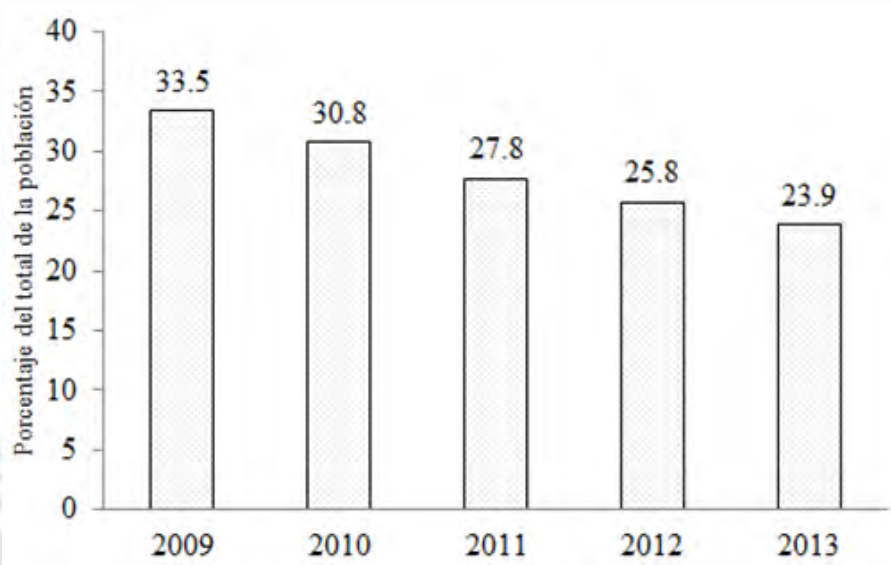


Figura 11. Perú: Evolución de la Incidencia de la Pobreza Total, 2009-2013. Tomado de “Evolución de la Pobreza Monetaria 2009-2013. Informe Técnico” del Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2014. Recuperado de http://www.inei.gob.pe/media/cifras_de_pobreza/informetecnico.pdf

El crecimiento económico en el Perú ha traído consigo una importante expansión de la clase media. En el 2005 representaba el 44 por ciento de la población total y a 2012 creció a 49 por ciento. Así también se observó una mejora de su ingreso per cápita, siendo en 2005 S/. 6.6 diarios y en 2012 alcanzó los S/. 15 diarios, lo cual representa un crecimiento de más de 127 por ciento (Jaramillo & Zambrano, 2013). América Latina también ha experimentado un fenómeno similar y ha conllevado a diversos análisis. Según el estudio de la OCDE (2011), la clase media de América latina es distinta a la de los países desarrollados, presenta diferencias marcadas principalmente en: (a) nivel educativo, y (b) seguro médico. El porcentaje de la clase media con jefes de hogar con educación secundaria o menos es de 79 por ciento, además 43,8 por ciento de la clase media no cuenta con seguro alguno. Estas cifras muestran la debilidad de este segmento de la población para consolidarse como una clase media fuerte y sostenible.

La conflictividad social sigue siendo un tema prioritario para el Estado y la sociedad. Esta se manifiesta, en términos generales, de la misma manera como hace 15 años. Las demandas sociales no son atendidas por las vías regulares y entran en conflicto con movilizaciones, paros, bloqueo de vías, huelgas de hambre y otras manifestaciones. Las consecuencias en la vida social de la población impactan de manera negativa cuando existen hechos violentos. La Defensoría del Pueblo (2015), en el Reporte de Conflictos Sociales al mes de marzo de 2015, registró 211 conflictos sociales (155 activos y 56 latentes), de estos 4 fueron casos nuevos. Estos conflictos están relacionados principalmente con: (a) la explotación de recursos naturales, (b) la insatisfacción de la forma cómo se gestionan los recursos públicos, (c) la inadecuada priorización del gasto, y (d) la falta de control de la corrupción.

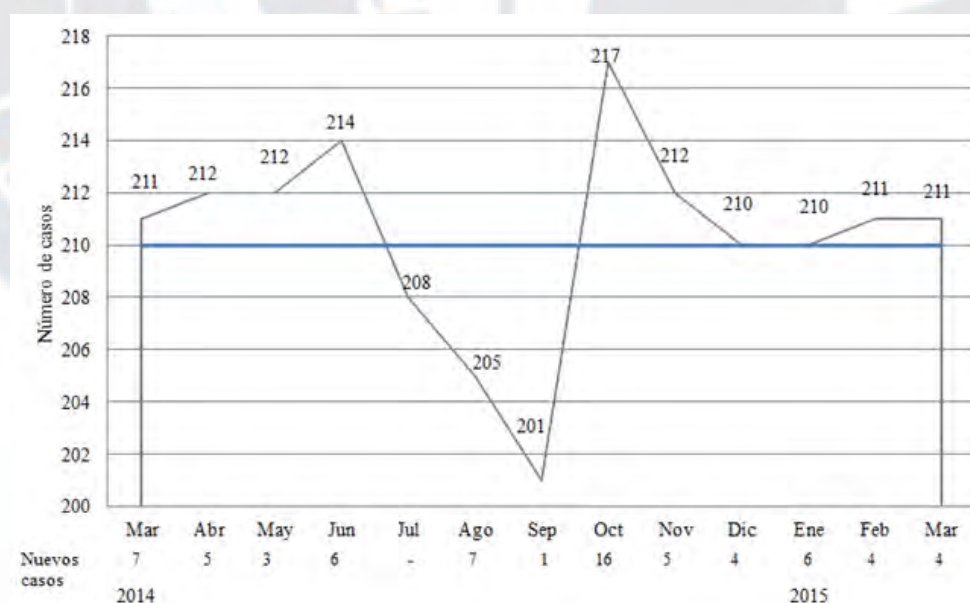


Figura 12. Perú: Conflictos Sociales registrados por mes y nuevos casos. Marzo 2014-2015. Los nuevos casos se muestran en la parte inferior de la figura. Tomado de Defensoría del Pueblo. Reporte de conflictos sociales No. 133. Recuperado de <http://www.defensoria.gob.pe/modules/Downloads/conflictos/2015/Reporte-Mensual-de-Conflictos-Sociales-N-133---Marzo-2015.pdf>

En la Figura 12 se observa que en promedio se registran 210 conflictos cada mes, y los nuevos casos solo son 5 en promedio. Esto evidencia la dificultad que afronta el Estado para gestionar los conflictos sociales y lograr acuerdos con prontitud.

3.3.4. Fuerzas tecnológicas y científicas (T)

En el Perú el Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología [CONCYTEC], que es un organismo público descentralizado del Ministerio de Educación, está encargado de la coordinación y orientación de la investigación científica y tecnológica en el país, de acuerdo con lo que establece la Ley Orgánica del Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología, por Decreto Legislativo N° 112 (2004). Entre los principales objetivos que tiene el CONCYTEC se encuentran: (a) incrementar sustancialmente el aporte de la ciencia, tecnología, e innovación para atender las necesidades del desarrollo regional, (b) desarrollar y fortalecer las capacidades científicas y tecnológicas regionales para que estén en capacidad de apoyar su desarrollo integral, y (c) divulgar la información científica y tecnológica de interés regional.

El Perú es uno de los países donde menos se invierte en investigación y desarrollo. Su bajísimo porcentaje, solo 0.15% del PBI, equivale, a valor actual del producto, a US\$300 millones anuales. La comparación del gasto destinado a investigación y desarrollo de otros países de la región se muestra en la Figura 13. Es en este punto donde los países desarrollados se diferencian de los que se denominan emergentes o en vías de desarrollo.

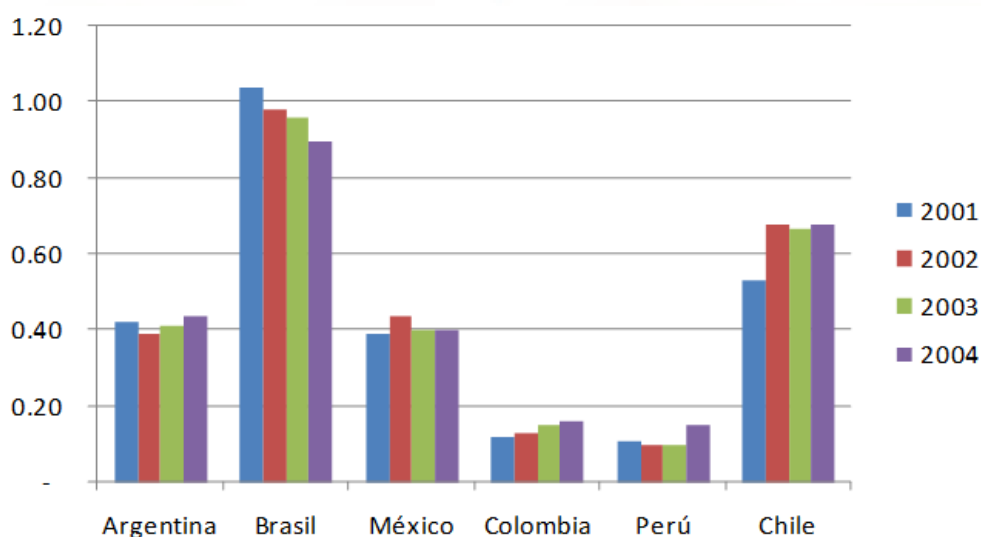


Figura 13. Gasto en Investigación y Desarrollo (% de PBI) 2001-2004. Tomado del Banco Mundial, 2011. Recuperado de <http://datos.bancomundial.org/indicador/GB.XPD.RSDV.GD.ZS?page=2>

Con el bajo presupuesto para la investigación y desarrollo, la generación de conocimientos es casi nula. En el 2011, por ejemplo representó apenas el 1.7% en comparación con sus similares de Latinoamérica como se observa en la Tabla 13.

Tabla 13

Patentes Solicitadas y Concedidas a Residentes por País, y Patentes en Vigor, 2011

País	Solicitadas (a)	Concedidas (b)	Ratio (b)/(a)x100(%)	Patentes en vigor	Participación (%)
Brasil	2,705	314	11.6	40,022	27.6
Chile	339	104	30.7	8,644	6
Colombia	183	34	18.6	2,979	2.1
México	1,065	245	23	89,992	62.1
Perú	39	9	23.1	2,489	1.7
Uruguay	20	1	5	863	0.6

Nota. Tomado de la publicación World Intellectual Property Indicators – 2011 de la World Intellectual Property Organization. Recuperado de http://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/intproperty/941/wipo_pub_941_2011.pdf

Internet se ha convertido en una nueva fuente de información y de expresión que tiende a ser más barata. Se puede afirmar que ningún otro medio de comunicación ha tenido una capacidad de penetración tan rápida y descomunal como lo ha tenido Internet. Según mediciones presentados por COMSCORE (2014), el Perú concentró a cerca de 5,8 millones de usuarios de internet en el periodo comprendido entre abril 2013 hasta abril del 2014, es decir, un 17% más frente al mismo periodo del año anterior. Asimismo, la gran mayoría de usuarios que accedieron a internet fueron varones (56%) cuyo rango de edad, principalmente, se estima entre los 15 y 24 años, como se puede ver en la Figura 14.

El Perú es el que posee el mayor alcance en sitios de redes sociales a nivel global, con un 96% de llegada y en consecuencia, las redes sociales son la principal categoría en la que los peruanos consumen más tiempo en la red. Se calcula que 6,8 horas en promedio, es el tiempo que los visitantes destinan mensualmente a los portales de interacción social. En esa

línea, Facebook es la red virtual más visitada por los peruanos, con más de 1,5 millones de visitantes diarios únicos y 5,101 millones de visitantes únicos anuales como se puede ver en la Figura 15, seguida de LinkedIn en el mismo rubro (COMSCORE, 2014).



Figura 14. Perfil de la Audiencia Online en Perú.
Tomado de Futuro Digital Perú2014, COMSCORE. Recuperado de <http://www.comscore.com/lat/Insights/Presentations-and-Whitepapers/2014/2014-Peru-Digital-Future-in-Focus>.

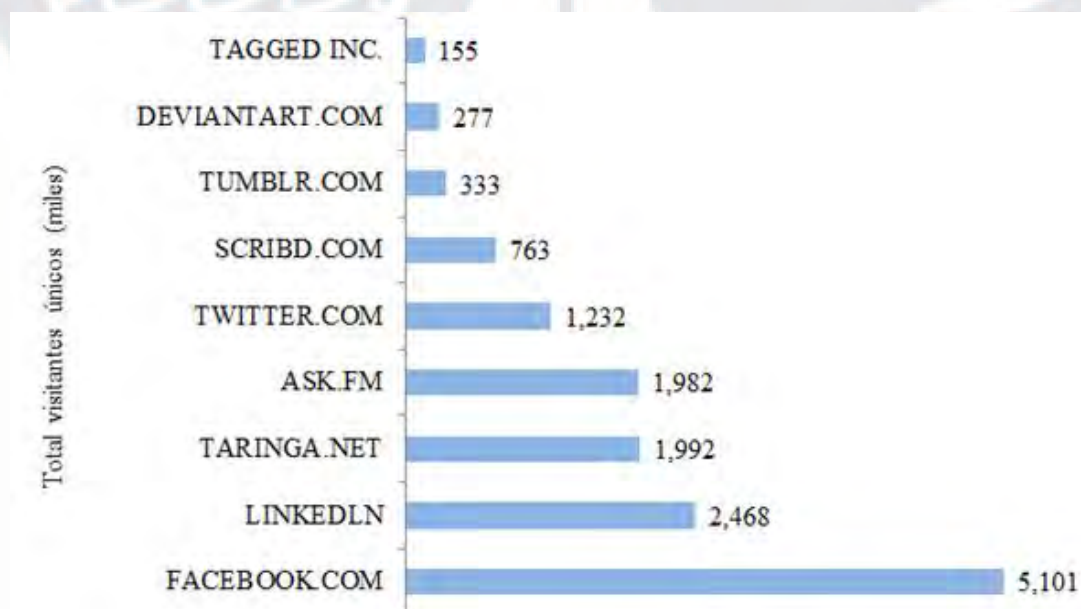


Figura 15. Ranking de las Principales Redes Sociales.
Tomado de Futuro Digital Perú2014, COMSCORE. Recuperado de <http://www.comscore.com/lat/Insights/Presentations-and-Whitepapers/2014/2014-Peru-Digital-Future-in-Focus>.

Al igual que América Latina, la participación de páginas vistas desde dispositivos distintos a los computadores, como los celulares, las tablets, entre otros, se elevó en el Perú. Así, de 6,7% reportado en abril del 2013, el porcentaje creció a 11,2% en abril de este año, superando levemente a Argentina pero aún detrás de Chile. El avance fue marcado por el uso de internet en móviles, que casi se duplicó, al pasar de 4,8% el año pasado a 9,2% este año, siendo el sistema operativo Android el dominante en los equipos móviles con una participación de 71,2% del tráfico, resultado similar en países de la región como Chile (79,8%) y Argentina (73,9%), donde la cuota de las plataformas de iOS y Windows aún es muy baja (COMSCORE, 2014).

3.3.5. Fuerzas ecológicas y ambientales (E)

El Perú como país rico en recursos naturales, mega-biodiverso, pluricultural, andino y amazónico, tiene la gran responsabilidad de proteger el patrimonio natural de los efectos adversos del cambio climático, comprometiéndose a reducir los niveles de contaminación. Es el Ministerio del Ambiente (MINAM), el encargado de concertar los esfuerzos necesarios entre las entidades del sector público y privado para lograrlo, reforzando la institucionalidad ambiental y complementando el marco normativo.

El MINAM conduce la formulación de la Política Nacional del Ambiente y del Plan Nacional de Acción Ambiental (PLANAA) supervisando su cumplimiento. El PLANAA es un instrumento de planificación ambiental nacional de largo plazo, comprende el periodo 2011 al 2021, el cual se formula a partir de un diagnóstico situacional ambiental y de la gestión de los recursos naturales, así como de las potencialidades del país para el aprovechamiento y uso sostenible de dichos recursos; del mismo modo, se basa en el marco legal e institucional del Sistema Nacional de Gestión Ambiental (MINAM, 2011).

El resultado de este esfuerzo nacional se verá reflejado en el incremento de la inversión pública y privada, impulsará una economía baja en carbono, la generación de

nuevas oportunidades de negocios con un enfoque ambiental, la mejora de la competitividad del país y el cumplimiento de los compromisos internacionales en materia ambiental. A la espera de dichos resultados se recomienda revisar el Índice de Desempeño Ambiental (EPI por sus siglas en inglés) para el Perú. Este índice es resultado de un estudio de la Universidad de Yale y del Centro Internacional de Ciencias de la Tierra de la Universidad de Columbia, que cuantifica y clasifica el desempeño ambiental de las políticas de un país. El 2014 este estudio fue aplicado a 178 países para medir su desempeño en nueve categorías: impactos en la salud, calidad del aire, agua y saneamiento, recursos hídricos, agricultura, bosques, pesca, biodiversidad-hábitat y clima-energía. El Perú se ubica en el puesto 110 del total de países evaluados con un puntaje total de 45.05. A nivel de Latinoamérica, Chile se encuentra en el puesto 29 lo que lo convierte en el país mejor ubicado de la región, seguido por Ecuador (53), Venezuela (57), Uruguay (70), Brasil (77) y Bolivia (87). Si bien el resultado general pone al Perú en el puesto 110, en el área de agricultura, en donde se evalúan las políticas del país relacionadas con los subsidios agrícolas y la regulación de plaguicidas, el país alcanzó el puesto 17 a nivel mundial con un puntaje de 92 (Universidad de Yale, 2015). Estos resultados muestran el estado al 2014 e invitan a pensar cómo avanzará el país luego de los compromisos internacionales adoptados en la COP20. La COP es la Conferencia de las Partes de la Convención Marco de las Naciones Unidas sobre el Cambio Climático (CMNUCC). La CMNUCC cuenta con 195 países firmantes que forman parte de la convención y tiene por objetivo fundamental impedir la interferencia peligrosa del ser humano en el sistema climático, para ello se ha propuesto disminuir los niveles de emisión de gases de efecto invernadero, asegurar la producción de alimentos y en general permitir el desarrollo económico de manera sostenible. El Perú firmó la Convención en 1992, en 1995 se celebró en Berlín la primera COP y la vigésima edición COP20 tuvo lugar en Lima entre el 1 y 14 de diciembre de 2014.

Las intenciones para la COP20 fueron ambiciosas sin embargo son tres las principales: tener el borrador para la COP21 de París, fijar el modo en que los países informan sobre las contribuciones, y avanzar hacia la agenda del financiamiento climático y del “Fondo Verde para el Clima”. Estos temas se cubrieron y concluyeron con acuerdos que deberán ser monitoreados por Naciones Unidas (SPDA Actualidad Ambiental, 2014).

Existieron varios compromisos, los más importantes, “Llamada de Lima para la acción climática” que contiene el programa de trabajo a realizar hacia la COP21, la “Declaración de Lima”, de los voceros de la Cumbre de los Pueblos en donde solicitan el respeto a los territorios, derecho y modos de vida de las poblaciones más vulnerables, así también expresan su rechazo a las empresas transnacionales y al modelo económico de países como EE.UU. Según SPDA Actualidad Ambiental (2014) el Perú también hizo compromisos dentro de la COP20, anunció un „Pacto Nacional por la madera legal“, estableció la „Estrategia de Cambio Climático y Pesquería“, celebró la „Declaración de la Alianza del Pacífico“, aprobó la creación del Instituto Nacional de Glaciares, entre otros temas. Se espera que dichos compromisos se materialicen.

La COP20 también tuvo como objetivo promover buenos hábitos de cuidado del medio ambiente a través del reciclaje. En el Perú no se tiene desarrollada la cultura de reciclaje. Solo los limeños generan 8,000 toneladas diarias de basura, que representa el 33% de la que se produce en el país. Esta alta cantidad de residuos va, en un 78%, a los seis rellenos sanitarios que existen en Lima. El resto, casi 2,000 toneladas, termina en cauces de los ríos limeños, descampados, chancherías clandestinas, y en las calles de la ciudad. Reciclar es la acción básica para disminuir estos problemas. Se calcula que es posible reutilizar el 25% del total de residuos sólidos. Una de las medidas necesarias para alcanzar este objetivo sería la implementación del llamado Plan Integral de Gestión Ambiental de Residuos Sólidos (PIGARS) por las municipalidades provinciales, y a nivel distrital la implementación del Plan

Distrital de Gestión Ambiental de Residuos sólidos (PDGARS). Estos proyectos contemplan mecanismos para incentivar la segregación o separación de residuos sólidos en cada uno de los hogares. La Ley Nacional de Residuos Sólidos N° 27314, establece que el Ministerio del Ambiente, será el organismo que promoverá los PIGARS y los PDGARS en las distintas ciudades del país. A la fecha cada municipio distrital tiene sus propias ordenanzas referidas al manejo de la basura. Sin embargo, es fundamental que los programas provinciales y distritales se integren de forma concreta.

3.4. Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE)

En la Tabla 14 se muestran los factores externos del sector turismo.

3.5. El Sector Turismo y sus Competidores

Es importante conocer las fuerzas que determinan la rentabilidad de una industria para poder determinar la estrategia de la organización. D'Alessio (2008) indicó que el análisis de las condiciones competitivas e industriales es el punto de arranque para evaluar la situación estratégica y la posición de una organización en el sector y los mercados que la componen. Es necesario, entonces, analizar las fuerzas que rigen la competencia en el sector turismo en el Perú, que se muestra en la Figura 16.

3.5.1. Poder de negociación de los proveedores

El poder de negociación de los proveedores en el sector turismo en el Perú es bajo. Los proveedores no tienen el poder de negociación por los servicios que ofrecen, debido a que existen una gran cantidad de proveedores y que los servicios que ofrecen son fáciles de obtener. Además, a los proveedores se les hace difícil convertirse en competidores directos para ofrecer los servicios turísticos.

Tabla 14

Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)

Factores determinantes del éxito	Peso	Valor	Ponderación
Oportunidades			
1.- Expectativa positiva de crecimiento económico	0.08	3	0.24
2.- Calificación de buen lugar para hacer negocios (Doing Business)	0.07	3	0.21
3.- Fortalecimiento del sector turismo por inversión y por la marca Perú	0.07	3	0.21
4.- Reconocimiento de la gastronomía	0.07	2	0.14
5.- Crecimiento de la clase media en el Perú y en la región	0.06	2	0.12
6.- Mayor acceso a las tecnologías de información y comunicaciones	0.05	2	0.1
7.- Política ambiental y alto compromiso internacional	0.05	2	0.1
8.- Acuerdos comerciales fortalecen el turismo en la región	0.05	2	0.1
9.- La devaluación del nuevo sol favorece el turismo receptivo	0.05	2	0.1
Subtotal:	0.55		1.32
Amenazas			
1.- Alta tasa de empleo informal	0.05	2	0.1
2.- Altos niveles de inseguridad	0.06	2	0.12
3.- Conflictos sociales agitados	0.06	2	0.12
4.- Débil gestión en el tratamiento de residuos sólidos	0.05	2	0.1
5.- Escasa inversión en investigación y desarrollo	0.05	1	0.05
6.- La crisis financiera europea está aún latente	0.04	2	0.08
7.- Deficiente infraestructura en accesos, red vial y red aerocomercial	0.05	2	0.1
8.- Alta competencia turística en la región	0.04	1	0.04
9.- Insuficiente protección de los restos arqueológicos	0.05	1	0.05
Subtotal:	0.45		0.76
Total:	1		2.08

Nota. Adaptado de “El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia”, por F. D’Alessio, 2008. México D. F., México: Pearson.
 Valor: 4=Responde muy bien, 3=Responde bien, 2=Responde promedio, 1=Responde mal.



Figura 16. Modelo de las cinco fuerzas de Porter.

Adaptado de “El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia”, por F. D’Alessio, 2008. México D. F., México: Pearson.

Los proveedores del mercado para el sector turismo se encuentran disponibles en las diferentes plataformas de tecnología, debido a que existen un gran número de organizaciones y páginas web que proporcionan la información. Adicional a ello existen estadísticas del sector que son generadas por el MINCETUR que facilita la toma de decisiones para la elección de los proveedores.

Entre los principales proveedores que tienen un poder de negociación alto se encuentran las agencias de viajes, empresas de transporte vía terrestre, ferroviaria, y aérea; y los institutos que proveen de material humano a las agencias de turismo. Por ejemplo al elegir una agencia de viajes, ésta debe escoger como proveedores a aquellas empresas que ofrezcan garantía de los servicios que brindan, sin embargo en muchas ocasiones se eligen proveedores

que ofrecen precios muy bajos sin tomar en cuenta el prestigio de la organización que permita garantizar un servicio de calidad. Es importante tomar en cuenta que no siempre es bueno competir por precios, porque en la medida que tratemos de minimizar nuestros costos bajando la calidad de los servicios el riesgo de no cumplir con lo ofrecido aumenta, poniendo en peligro la satisfacción de los clientes. Respecto al capital humano requerido, existen institutos, universidades públicas y privadas que se dedican a preparar al personal para la atención de los turistas, por lo que es fácil conseguir personal tanto no calificado como calificado, dado que éste personal es abundante y se puede tener precios accesibles.

Es importante también tomar en cuenta a los proveedores de servicios básicos como luz y agua en los sitios turísticos, que es responsabilidad del estado, para brindar un servicio mínimo a los turistas que visitan los diversos sitios turísticos.

3.5.2. Poder de negociación de los clientes

El poder de negociación de los compradores es limitado. Los principales clientes del sector turismo son los turistas, cadena de hoteles y las agencias de turismo, debido a que los clientes para este tipo de sector son bastante amplios, se prevé que exista un crecimiento en los clientes que buscan visitar los sitios turísticos. Entre los principales gastos que realizan los turistas se encuentran principalmente el hospedaje, tanto en turistas frecuentes como turistas que visitan el país de forma ocasional por negocios. En algunos sitios turísticos para la visita existe una información limitada que es pública, debido a que las principales cadenas de hoteles son las que aparecen por web mientras que otras alternativas no logran aparecer en internet.

En la actualidad los servicios que ofrecen las cadenas de turismo no son únicos, pero se espera que los servicios que ofrecen sean diferenciados, para que el cliente final pueda optar por otras empresas que prestan el servicio turístico. En la figura 17 se muestra el

servicio como Destino Perú y los puntos importantes para tomar en cuenta los viajes del turismo donde se ofrecen la posibilidad y productos de una categoría superior.



Figura 17. Orientación al cliente.

Adaptado de “Plan Nacional e Integral de Turismo”, por Ministerio del Gobierno de España.

3.5.3. Amenaza de los sustitutos

Los sustitutos que tiene el sector turismo para los usuarios clientes finales son: (a) quedarse o tener el entretenimiento en la casa, es decir que cuando lleguen las vacaciones o feriados las personas decidan quedarse en su hogar sin viajar; (b) afiliarse a clubes campestres, clubes de playa o clubes en lugares de descanso donde puede pasar momentos inolvidables con su familia y gozar de las bondades que ofrecen; y (c) la diversión local existente como discotecas, cines y otros factores que pueden influenciar en las personas a no realizar las visitas a nuevos países o realizar turismo interno.

En la Tabla 15 visualizamos el porcentaje que destina la población peruana para los servicios sustitutos al turismo estos varían de acuerdo al nivel socioeconómico de las personas, y ahí podemos encontrar un gran potencial para el turismo interno en el país donde

tenemos una variación desde S/ 90.00 hasta los S/ 917.00 nuevos soles. Se deben generar ofertas para cada nivel.

Tabla 15

Ingresos y Gastos según NSE 2014 – Perú Urbano

Promedios	Total Perú Urbano						
	Total	NSE AB	NSE C	NSE C1	NSE C2	NSE D	NSE E
Grupo 1: Alimentos – Gasto Promedio	S/ 593	S/ 966	S/ 816	S/ 667	S/ 687	S/ 637	S/ 508
Grupo 2: Vestido y Calzado – Gasto Promedio	S/ 98	S/ 281	S/ 162	S/ 105	S/ 114	S/ 92	S/ 74
Grupo 3: Alquiler de vivienda, combustible, electricidad y conservación de la vivienda – Gasto Promedio	S/ 172	S/ 533	S/ 323	S/ 189	S/ 204	S/ 167	S/ 122
Grupo 4: Muebles, Enseres y Mantenimiento de la Vivienda – Gasto Promedio	S/ 85	S/ 634	S/ 157	S/ 73	S/ 79	S/ 63	S/ 51
Grupo 5: Cuidado, Conservación de la Salud y Servicios Médicos – Gasto Promedio	S/ 122	S/ 371	S/ 219	S/ 137	S/ 153	S/ 112	S/ 88
Grupo 6: Transporte y Comunicaciones – Gasto Promedio	S/ 177	S/ 1,056	S/ 388	S/ 173	S/ 199	S/ 133	S/ 92
Grupo 7: Esparcimiento, diversión, Servicios Culturales y de Enseñanza – Gasto Promedio	S/ 192	S/ 917	S/ 430	S/ 208	S/ 242	S/ 156	S/ 96
Grupo 8: Otros bienes y servicios – Gasto Promedio	S/ 97	S/ 288	S/ 159	S/ 104	S/ 112	S/ 93	S/ 72
Promedio General de Gasto Familiar Mensual	S/ 2,444	S/ 7,463	S/ 4,095	S/ 2,686	S/ 2,873	S/ 2,410	S/ 1,782
Promedio General de Ingreso Familiar Mensual	S/ 3,038	S/ 10,871	S/ 5,342	S/ 3,356	S/ 3,610	S/ 2,982	S/ 2,084

Nota. Tomado de: “Niveles Socio-Económicos 2014”, por Asociación Peruana de Investigación de Mercados.

3.5.4. Ingreso de nuevos competidores

La amenaza de ingreso de nuevos competidores es ilimitada para el sector turismo, principalmente por la posibilidad que aparezca un nuevo destino turístico en la región o en otro lugar del mundo que sea atractiva para la visita de los turistas mediante nuevos

descubrimientos o realizando campañas turísticas en los destinos que no tienen una alta demanda con las alianzas que se generan con las agencias de viaje u hoteles que sirvan para incrementar el flujo de turistas en estos lugares.

3.5.5. Rivalidad de los competidores

La rivalidad entre competidores es fuerte para el sector turismo del Perú, porque principalmente existen otros lugares turísticos que son atractivos para los turistas como son: las playas del Caribe, otros lugares de Sudamérica y en general los tours que se ofrecen en Europa, que tienen una gran historia.

Por ejemplo una de las campañas para incentivar el turismo más conocida es la de Colombia, con su lema “Colombia, el riesgo es que te quieras quedar“, que estuvo precedida por el establecimiento de la marca país: “Colombia es pasión“. La campaña cuenta con una guía de viajes oficial, y se produjeron varios videos promocionales. En Venezuela a través de “Venezuela Turismo” también intenta captar turistas, pues el país cuenta con muchos destinos interesantes. En Panamá, se lanzó una campaña “Disfruta Panamá” o “Enjoy Panamá”, que cuenta con un canal en YouTube y páginas en Facebook en español e inglés, así como cuentas en Twitter en español e inglés también. Si nos dirigimos a Centroamérica, si bien hay una campaña regional para incentivar el turismo a la zona, varios de los países centroamericanos cuentan con sus propias campañas, como es el caso de Guatemala con “Corazón del Mundo Maya” o Costa Rica con “Sin Ingredientes Artificiales”. México cuenta con varias campañas, una de ellas, al igual que Guatemala, hace énfasis en la antigua cultura Maya: “Mundo Maya”, otra es “Visit México”. En este país el poder ejecutivo federal cuenta con la Secretaría de Turismo, que fomenta el desarrollo de destinos y actividades turísticas mientras promueve los destinos del país entre mexicanos y extranjeros. Por otra parte, el Consejo de Promoción Turística de México coordina, diseña y desarrolla las estrategias nacionales y hacia el extranjero, para la promoción turística. En Chile tienen la campaña

“Chile es tuyo”, bastante orientada al turismo interno. En Argentina “Viaja por tu país” es algo similar. En Uruguay hay varios sitios web que promueven el turismo, como: “Club de Turistas”, “Viaje a Uruguay” y “Turismo en Uruguay”.

En Perú, como parte del trabajo que se realiza en la marca país, se han efectuado varias campañas, como por ejemplo el promover “Marca Perú” o “Perú: Vive la leyenda”.

3.6. El Sector Turismo y sus Referentes

En el análisis del perfil competitivo se seleccionó a dos países: Colombia y Costa Rica. En el primer caso Colombia tiene el turismo cultural que corresponde a los viajes que se realizan con el deseo de ponerse en contacto con otras culturas y conocer más de su identidad; también el turismo histórico, aquel que es realizado en aquellos lugares donde su principal atractivo es el valor histórico de las ciudades; turismo de contacto social, aquel que se realiza para hacer amigos o visitar parientes, en este punto se considera el turismo que se realiza en el sol y playas; turismo exótico, que se realiza con la intención de conocer lugares atractivos por su particular belleza y exuberancia, también es considerada la tradición religiosa que se celebre en algunos pueblos del país; turismo gastronómico, con las motivaciones que tienen los turistas para deleitar el paladar y conocer los platos típicos de las regiones, en este caso se puede visitar la costa y la región del Caribe.

En el caso de Costa Rica, con tan solo 51.100 Km² de superficie total, alberga casi un millón de especies que representan un 4% del total de las especies del planeta, es decir, existe una concentración de vida natural en el país que es reconocida por el turismo naturalista o ecoturismo por medio de la observación de aves, fauna silvestre y vida marina; los recorridos por ecosistemas en equilibrio o con poca alteración como caminatas, campamentos o paseos en canoa por ríos y mares; el turismo que se genera por la práctica de deportes como surfing, wind surfing o mountain bike; la pesca deportiva; y el creciente aumento del turismo rural comunitario que se viene desarrollando en el país.

Con relación al análisis del referente se eligió a México, su ciudad más importante es la Ciudad de México que es una megalópolis universal, fascinante y mágica. En esta ciudad se albergan más de 100 museos y más de 100 teatros, 20 grandes centros comerciales, más de 640 hoteles con casi 50 mil habitaciones, 50 galerías, más de 1,600 establecimientos de alimentos y bebidas, parques, zoológicos, zonas arqueológicas con los vestigios de las grandes pirámides de Tenochtitlan y Cuicuilco, templos coloniales, barrios antiguos que guardan las tradiciones en medio de grandes avenidas modernas con muestras de imponente arquitectura, zonas de canales prehispánicos que guardan armonía contemporánea con centros financieros vanguardistas, construcciones de edificios corporativos y un centro histórico y cultural, que es un testigo imponente de la grandeza de su historia según lo indicado por Alejandro Rojas de la Secretaría de Turismo del DF en el 2008. El Turismo Cultural, en la que se apunta específicamente en aprovechar la amplia y variada oferta cultural de México, explotando principalmente diversos eventos y fiestas tradicionales, además de sitios de interés, museos y zonas arqueológicas.

Por otro lado, el Turismo Religioso en México mueve una gran multitud de personas, puesto que en la actualidad millones de peregrinos realizan viajes a diversos santuarios posibilitando numerosas actividades turísticas.

También el Turismo Gastronómico en México es perfecto para descubrir y experimentar los sabores increíbles que posee la cocina mexicana, además de opciones en bebidas particulares que invitan al festejo y por qué no a la realización de fiestas cívicas o culturales. Entre los principales turismos que se practican en México se encuentra el turismo arqueológico, que tiene 20 mil zonas arqueológicas precolombinas de las que 106 pueden ser visitadas en sus diferentes regiones, con un excelente servicio de infraestructura turística, hospedajes, museos, gastronomía y lugares de esparcimiento; también se practica el turismo de aventura, que invita al aprovechamiento de diferentes zonas geográficas de gran belleza

escénica, y en donde es posible practicar el kayak, ascenso a montañas y aventuras por bosques, submarinos y mucho más. Aquí también aplica el turismo rural y el ecoturismo, que se basa en la experiencia del contacto intenso con la naturaleza, ya sea en escenarios autóctonos con pueblos indígenas, aprendiendo sus culturas o apreciando los diferentes atractivos culturales, con un bajo impacto ambiental para su cuidado.

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

Los parámetros determinantes del perfil competitivo y referencial son: (a) atributos culturales, y tradiciones, (b) calidad del servicio y percepción de los clientes, (c) precio de los servicios ofrecidos, (d) estabilidad política, social y económica, (e) infraestructura turística, (f) especialización del personal, y (g) seguridad ciudadana. (D'Alessio 2008).

En las matriz de perfil competitivo y de perfil referencial se asignarán los siguientes valores: fortaleza mayor (4), fortaleza menor (3), debilidad menor (2) y debilidad mayor (1).

3.8. Conclusiones

Después del análisis externo, podemos decir que el Perú ha registrado un crecimiento económico sostenido durante los últimos años, situación que es sustentada en el crecimiento del consumo y de la inversión pública y privada, que se han visto favorecidos por el cumplimiento de una política económica estable, crecimiento, e inclusión social. Asimismo, registra un crecimiento importante en inversiones del sector inmobiliario, turismo, y gastronomía, así como un mayor acceso de los consumidores a tecnologías de comunicación e internet. El clima de estabilidad económica y política que proyecta el país, así como la política de apertura comercial a través de la firma de tratados comerciales con diferentes países, hace posible atraer una mayor inversión privada en diferentes sectores, lo cual permite proyectar que el crecimiento económico se mantendrá en los próximos años. Sin embargo, se mantienen altos niveles de burocracia y corrupción en las autoridades, informalidad y hay escasa inversión en investigación y desarrollo, y aún se tienen altos niveles de inseguridad, lo que hace difícil canalizar los beneficios del desarrollo a toda la población.

Tabla 16

Matriz del Perfil Competitivo (MPC)

Factores claves de éxito	Peso	Turismo Perú		Turismo Colombia		Turismo Costa Rica	
		Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación
1.- Atributos culturales, y tradiciones	0.15	4	0.60	3	0.45	4	0.60
2.- Calidad del servicio y percepción de los clientes	0.15	3	0.45	3	0.45	4	0.60
3.- Precio de los servicios ofrecidos	0.10	3	0.30	4	0.40	3	0.30
4.- Estabilidad política, social y económica	0.10	2	0.20	3	0.30	4	0.40
5.- Infraestructura Turística	0.20	2	0.40	4	0.80	4	0.80
6.- Especialización del personal	0.10	3	0.30	4	0.40	4	0.40
7.- Seguridad ciudadana	0.20	2	0.40	3	0.60	4	0.80
Total:	1.00		2.65		3.40		3.90

Nota. Adaptado de “El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia”, por F. D’Alessio, 2008. México D. F., México: Pearson.
 Valor: 4=Fortaleza mayor, 3= Fortaleza menor, 2=Debilidad menor, 1=Debilidad mayor.

Tabla 17

Matriz del Perfil Referencial (MPR)

Factores claves de éxito	Turismo Perú			Turismo México	
	Peso	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación
1.- Atributos culturales, y tradiciones	0.15	4	0.60	4	0.60
2.- Calidad del servicio y percepción de los clientes	0.15	3	0.45	4	0.60
3.- Precio de los servicios ofrecidos	0.10	3	0.30	4	0.40
4.- Estabilidad política, social y económica	0.10	2	0.20	4	0.40
5.- Infraestructura Turística	0.20	2	0.40	4	0.80
6.- Especialización del personal	0.10	3	0.30	4	0.50
7.- Seguridad ciudadana	0.20	2	0.40	2	0.30
Total:	1		2.65		3.60

Nota. Adaptado de “El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia”, por F. D’Alessio, 2008. México D. F., México: Pearson.
 Valor: 4=Fortaleza mayor, 3= Fortaleza menor, 2=Debilidad menor, 1=Debilidad mayor.

Capítulo IV: Evaluación Interna

En este capítulo se desarrolla la evaluación interna del sector, el cual tiene por objetivo definir estrategias que permitan capitalizar las fortalezas y neutralizar las debilidades, de modo que se construyen ventajas competitivas a partir de las competencias distintivas. Para el análisis se utiliza la herramienta AMOFHIT y se hace a través de las áreas funcionales del sector, las cuales integran el ciclo operativo (D'Alessio, 2013).

4.1. Análisis Interno AMOFHIT

El sector turismo en el Perú es reconocido a nivel mundial por su autenticidad, biodiversidad, legado histórico y por ser cuna de una de las civilizaciones más antiguas del planeta. Sin embargo, enfrenta en la actualidad retos de un mercado cambiante y cada vez más competitivo. Las investigaciones de mercado realizadas muestran que el turista actual busca nuevas experiencias que marquen un cambio en su vida, contribuyan a su realización personal y, desde luego, que estimulen sus sentidos, todo ello acompañado de servicios e infraestructura de calidad que todo destino turístico debe ofrecer (MINCETUR, 2012).



Figura 18. El ciclo operativo del Sector Turismo en el Perú.

En la Figura 18 se hace un resumen del Ciclo operativo del Sector Turismo en el Perú, que considera todos los aspectos de las áreas funcionales tales como: Operaciones, recursos humanos, finanzas y marketing.

4.1.1. Administración y gerencia (A)

“La gerencia es la encargada de manejar los aspectos operacionales y estratégicos, así como definir el rumbo y las estrategias de la organización” (D’Alessio, 2013). En esta área se muestra la organización, las funciones y estrategias que actualmente se llevan a cabo en el sector de turismo, así como la normativa nacional, es decir todas aquellas normas que rigen las actividades turísticas en nuestro país. Se considera también las funciones de los Gobiernos Regionales en materia de turismo, teniendo en cuenta que de acuerdo a la Ley Orgánica de Gobiernos Regionales se han transferido funciones, las cuales deben ser cumplidas por las regiones con el asesoramiento técnico del MINCETUR, por lo que la labor en materia turística es una tarea compartida entre el Gobierno Nacional (MINCETUR) y el Gobierno Regional (Direcciones o Gerencias Regionales de Turismo).

El MINCETUR, es el ente encargado de la rectoría del sector turístico en Perú. En la Figura 19 se presenta el organigrama de MINCETUR, donde destaca el Viceministerio de Turismo. De este viceministerio dependen la Dirección de Desarrollo Turístico, la Dirección de Artesanía, la Dirección Nacional de Turismo y la Dirección de Casinos y Tragamonedas.

De acuerdo al organigrama el Viceministerio de Turismo es el encargado de formular, proponer, dirigir, ejecutar y evaluar la Política Nacional de Turismo y Artesanía, así como proponer y emitir según el caso, las normas de alcance nacional que correspondan a la actividad turística y artesanal, en coordinación con los sectores e instituciones vinculadas a su ámbito. Las actividades del viceministerio de turismo están dirigidas a: a) analizar los determinantes del comportamiento turístico tanto receptivo como interno, b) fomentar la inversión turística, c) mejorar la calidad de los servicios, d) promocionar la inversión en

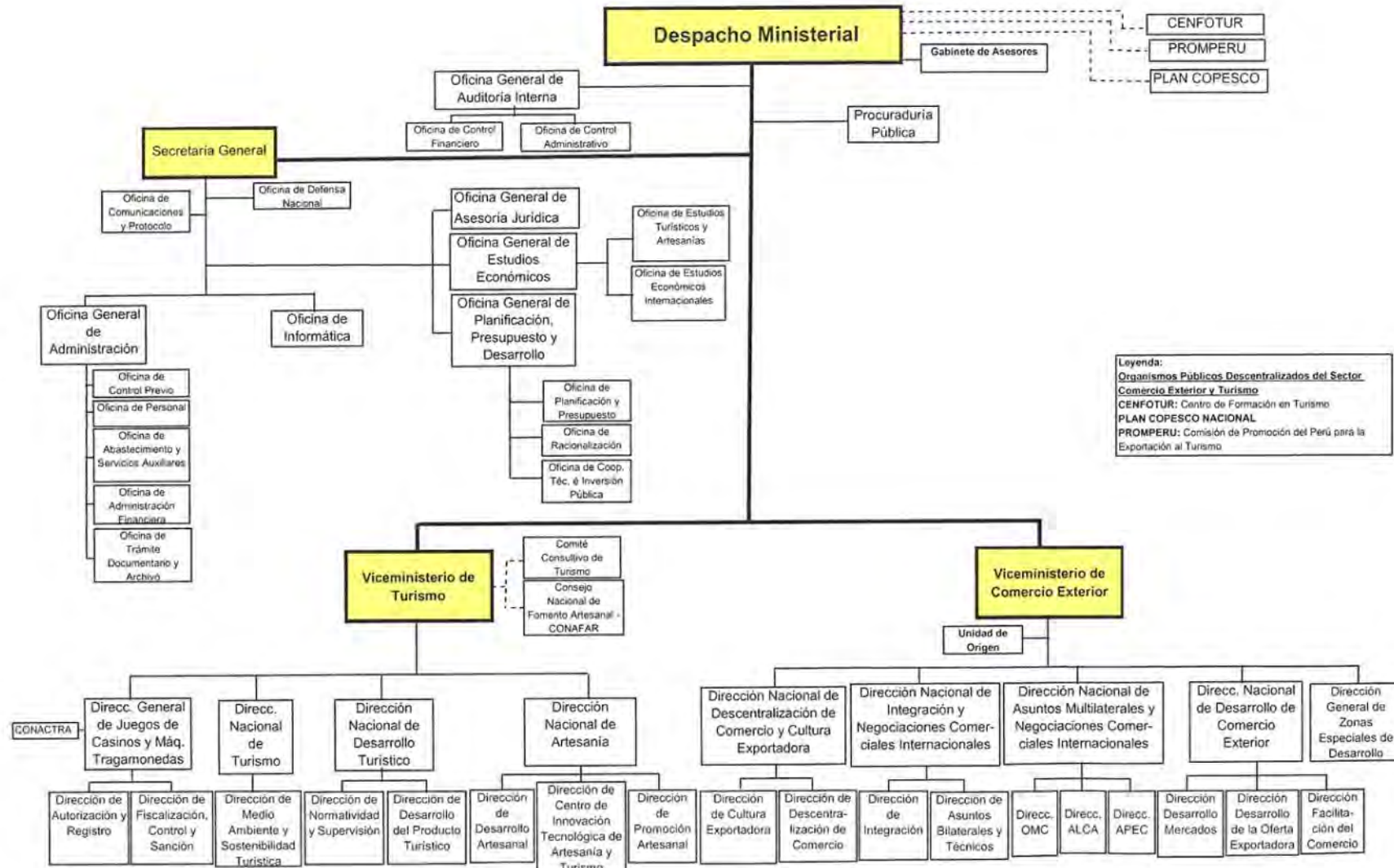
turismo, e) proteger al turista, f) generar conciencia turística en la población, g) diversificar la oferta de productos turísticos en armonía con los principios del turismo sostenible, y h) fomentar capacitación constante a los prestadores de servicios turísticos a nivel nacional. A continuación se detallan los aspectos más importantes de cada uno de estas actividades.

Análisis de determinantes de los flujos de turismo. El seguimiento y análisis de la actividad turística interna y foránea utiliza información de llegadas de visitantes al país, discriminados por origen, nacionalidad, residencia, entre otros, tasas de ocupación de hoteles, venta de asientos de medios de transporte, todo lo cual es recogido a través de encuestas u obtenida desde otras instituciones de los sectores públicos y privados.

Clima propicio para la inversión en turismo. Las acciones en esta área son:

- Desregulación de la actividad a través de la eliminación de un sinnúmero de registros y trámites.
- Régimen tributario favorable, en particular las nuevas inversiones en establecimientos de hospedaje en Lima y Callao están exoneradas del impuesto predial e impuesto extraordinario a los activos netos hasta por tres años. Si son establecimientos de hospedaje de provincias el lapso se extiende a cinco años. Asimismo, están sujetos a un régimen de depreciación acelerada.
- El Ministerio ha venido propiciando el desarrollo de infraestructura turística básica, coordinando acciones con otras instituciones del Estado.

Mejora en la calidad de los servicios. Con el fin de elevar el estándar de los servicios turísticos a niveles internacionales y asegurar la satisfacción del turista, se han promulgado un conjunto de reglamentos sobre diversas actividades ligadas al turismo, entre las principales: a) reglamento de agencias de viajes y turismo, b) reglamento de restaurantes, c) reglamento de establecimientos de hospedaje, d) reglamento consultivo en turismo, e) reglamento de guías de montaña y f) reglamento de canotaje turístico.



Leyenda:
 Organismos Públicos Descentralizados del Sector Comercio Exterior y Turismo
 CENFOTUR: Centro de Formación en Turismo
 PLAN COPESCO NACIONAL
 PROMPERU: Comisión de Promoción del Perú para la Exportación al Turismo

Figura 19. Organigrama de MINCETUR.
 Tomado de “Organigrama”, por MINCETUR (2011). Recuperado de <http://www.mincetur.gob.pe/institucionales/OTROS/ORGANIGRAMA.htm>

Asistencia al Turista. El Perú cuenta con un servicio de información y asistencia al turista denominado iPerú que atiende las 24 horas del día en varios idiomas. En este servicio el público en general puede solicitar información turística y asistencia, por ejemplo si algún servicio turístico no fue brindado de acuerdo a lo contratado. Asimismo, se han creado las Fiscalías Provinciales de Turismo del distrito judicial de Lima, en las que el turista va a tener a alguien que hará un seguimiento de su problema hasta su solución.

Cultura Turística. El Ministerio de Comercio Exterior y Turismo en coordinación con los Gobiernos Regionales, los Gobiernos Locales y el Sector Privado promueve el desarrollo de programas y campañas para la implementación y mantenimiento de una cultura turística en el Perú. Cualquier esfuerzo por impulsar el turismo y cosechar sus beneficios no será duradero si no existe conciencia en la población de contribuir a crear un clima hospitalario y seguro al turista. La inclusión de contenidos turísticos en el sistema curricular de la educación peruana constituye el instrumento fundamental para el mantenimiento de una cultura turística en la población.

El MINCETUR clasifica la responsabilidad que tienen las diferentes entidades para que el sector de turismo sea más competitivo, esto se muestra en la Tabla 18.

Capacitación. El MINCETUR ha asumido una acción decidida en la capacitación de prestadores de servicios turísticos a nivel nacional. A la fecha se han impartido en coordinación con CENFOTUR cursos en las diferentes ciudades del interior del país. Por otro lado CENFOTUR ha decidido, a través de convenios con instituciones educativas de todo el país, desconcentrar su labor e impartir cursos especializados en todos los niveles de la actividad turística.

De acuerdo al MINCETUR el sector del turismo tiene funciones compartidas entre el gobierno central y los gobiernos regionales, las funciones del gobierno regional en materia de turismo se encuentran descritas en la ley 27867 – Art. 63°, estas son:

Tabla 18

Responsabilidad principal por los componentes de la competitividad del sector turismo en el Perú

Pilares de la competitividad del sector de Turismo	Sectores donde reside la responsabilidad principal
Capital humano calificado	Universidades, institutos técnicos, CETPROS, MINCETUR (CENFOTUR), MINTRA, MINSA
Infraestructura aérea e infraestructura terrestre: carreteras, puertos, ferrocarriles	MTC, gobiernos regionales, gobiernos locales, PROINVERSIÓN y sector privado aeroportuario, ferroviario, portuario y de transporte terrestre.
Infraestructura en tecnologías de información y comunicación	MTC, empresas privadas de telecomunicaciones, MINCETUR en articulación
Recursos culturales y naturales del país	Ministerio de Cultura, gobiernos regionales, gobiernos locales, MINAG, MINAM, operadores turísticos, MINCETUR de articulación
Políticas reglas y regulaciones económicas	Consejo nacional de competitividad, MEF, MINCETUR en articulación
Sostenibilidad ambiental	MINAM, SERNANP, gobiernos regionales, gobiernos locales, operadores turísticos, MINCETUR en temas de gestión ambiental turística.
Seguridad	MININTER, gobiernos regionales y gobiernos locales en seguridad ciudadana, MINCETUR en temas de seguridad turística
Salud e higiene	MINSA, Ministerio de Vivienda, gobiernos regionales, gobiernos locales, MINCETUR en articulación
Priorización del sector turismo en el país	Poder Ejecutivo, Congreso de la República, gobiernos regionales, gobiernos locales, MINCETUR (VMT, PROMPERÚ) en la articulación

Nota. Tomado del “Plan estratégico nacional de turismo”, por el MINCETUR. Recuperado de http://www.mincetur.gob.pe/newweb/Portals/0/documentos/turismo/PENTUR_2013-Final.pdf

- Formular, aprobar, ejecutar, evaluar, dirigir, controlar y administrar las políticas en materia de desarrollo de la actividad turística regional, en concordancia con la política general del gobierno y los planes sectoriales.
- Formular concertadamente, aprobar y ejecutar las estrategias y el programa de desarrollo turístico de la región.

- Aprobar directivas relacionadas con la actividad turística, así como criterios técnicos que aseguren el cumplimiento de objetivos y metas que se derivan de los lineamientos de la política nacional de turismo.
- Promover el desarrollo turístico mediante el aprovechamiento de las potencialidades regionales.
- Calificar a los prestadores de servicios turísticos de la región, de acuerdo con las normas legales correspondientes.
- Coordinar con los gobiernos locales las acciones en materia de turismo de alcance regional.
- Llevar y mantener actualizados los directorios de prestadores de servicios turísticos, calendarios de eventos y el inventario de recursos turísticos, en el ámbito regional, de acuerdo a la metodología establecida por el MINCETUR.
- Identificar posibilidades de inversión y zonas de interés turístico en la región, así como promover la participación de los inversionistas interesados en proyectos turísticos.
- Proponer y declarar zonas de desarrollo turístico prioritario de alcance regional.
- Disponer facilidades y medidas de seguridad a los turistas, así como ejecutar campañas regionales de protección al turista y difusión de conciencia turística, en coordinación con otros organismos públicos y privados.
- Verificar el cumplimiento de las normas de medio ambiente y preservación de recursos naturales de la región, relacionadas con la actividad turística.
- Declarar eventos de interés turístico regional.
- Supervisar la correcta aplicación de las normas legales relacionadas con la actividad turística y el cumplimiento de los estándares exigidos a los prestadores de servicios turísticos de la región, así como aplicar las correspondientes sanciones en caso de incumplimiento, de conformidad con la normatividad vigente.

- Suscribir contratos, convenios o acuerdos de cooperación interinstitucional con entidades públicas o privadas.
- Promover la formación y capacitación del personal que participa en la actividad turística.
- Fomentar la organización y formalización de las actividades turísticas de la región.
- Organizar y conducir las actividades de promoción turística de la región en coordinación con las organizaciones de la actividad turística y los gobiernos locales.
- Desarrollar circuitos turísticos que puedan convertirse en ejes del desarrollo regional.

El MINCETUR como parte de impulsar el desarrollo sostenible cuenta con un ente ejecutor en materia de infraestructura turística, cuya responsabilidad recae sobre Plan COPESCO Nacional, que formula, coordina, dirige, ejecuta y supervisa proyectos de inversión de interés turístico a nivel nacional; además de prestar apoyo técnico especializado para la ejecución de proyectos turísticos a los Gobiernos Regionales, Gobiernos Locales y otras entidades públicas que lo requieran. Dentro de los objetivos principales tiene el de ejecutar proyectos para la puesta en valor de los recursos turísticos a nivel nacional y ejecutar proyectos de infraestructura que permitan ampliar y optimizar la oferta turística nacional.

El Plan COPESCO Nacional comprende proyectos de infraestructura vial; servicios de acondicionamiento turístico (habilitación de estacionamientos, servicios higiénicos, tiendas o puestos de venta, parador turístico, centro de turistas, museos, centro de acogida, manejo de residuos sólidos, electrificación y seguridad, etc.); conservación y restauración de activos arqueológicos.

Después que el MINCETUR y Plan COPESCO han elaborado el producto turístico en un entorno favorable, es la ejecución de la promoción turística, tanto a nivel nacional como internacional, cuyas acciones tendrán como promotor a la Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo denominada (PROMPERÚ). Este organismo es el encargado de diseñar las estrategias de marketing necesarias para difundir los diferentes

destinos turísticos que Perú tiene por ofrecer. En la Figura 20 se presenta el organigrama funcional.

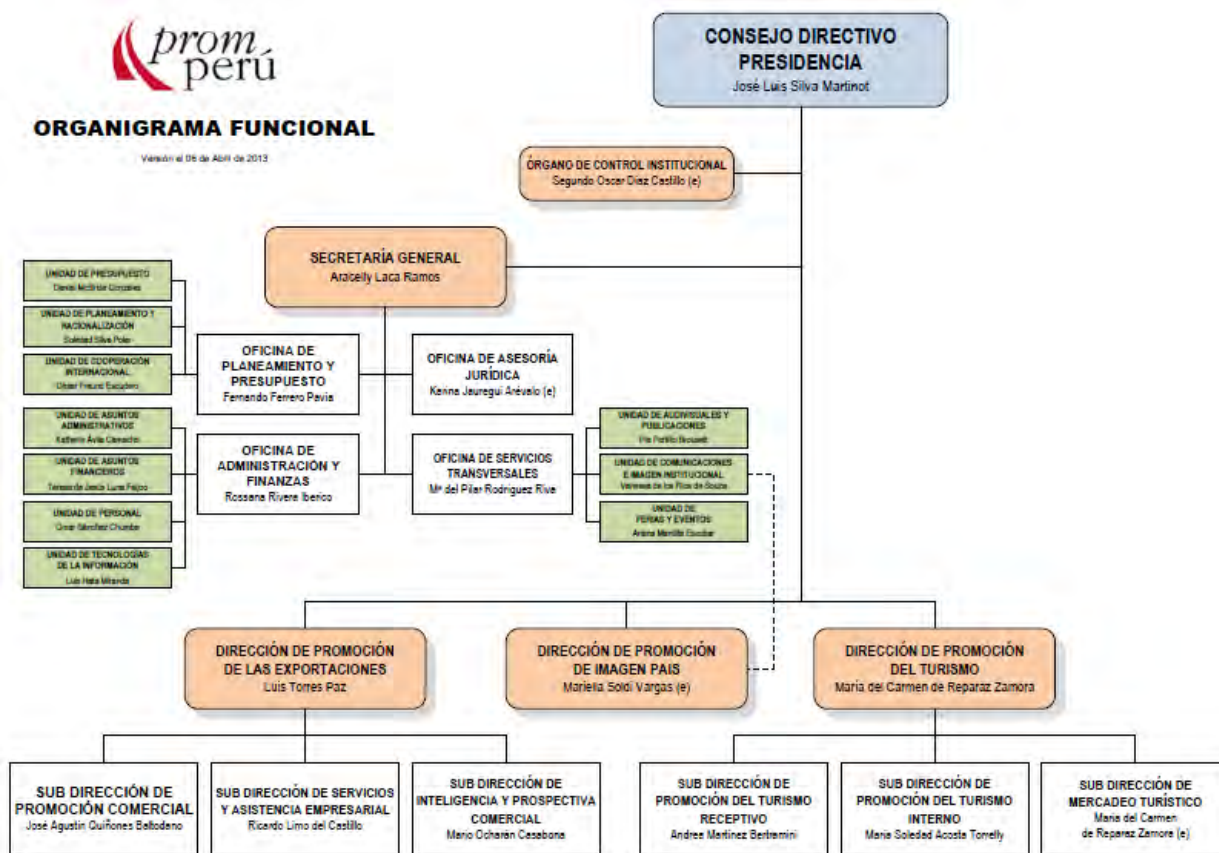


Figura 20. Organigrama de PROMPERÚ.

Tomado de “Organigrama funcional” por PROMPERÚ (2013c). Recuperado de <http://www.promperu.gob.pe/Transparencia/Docs/OrganigramaPromperu2012.pdf>

Respecto a las instituciones públicas encargadas del sector turismo también se cuenta con el Centro de Formación Turística (CENFOTUR) que incentiva la mejora continua de los servicios turísticos. CENFOTUR es el organismo encargado de esta capacitación que logrará la calidad del servicio y, con ello, la plena satisfacción del turista. Su finalidad es la de planificar y ejecutar en el país la política de formación, capacitación y perfeccionamiento de personal en los diferentes niveles ocupacionales de la actividad turística, en base a los lineamientos de la política nacional y sectorial, en concordancia con la Ley General de educación, esto de acuerdo a la Ley Orgánica del Centro de Formación en Turismo DL N° 22155.

En la Figura 21 se muestra el organigrama de CENFOTUR donde cuenta con los órganos de control, asesoramiento, apoyo y órganos de línea para el cumplimiento de sus funciones.

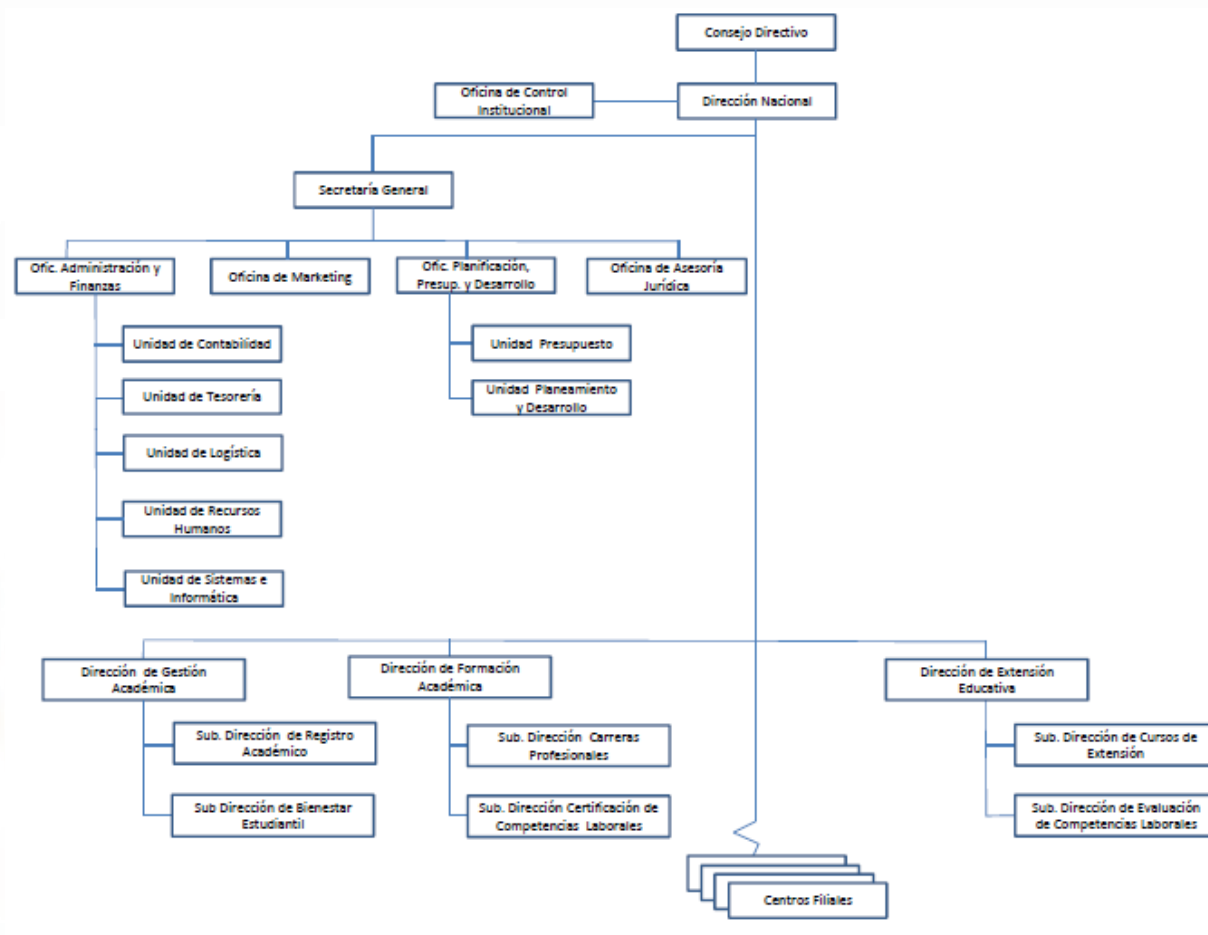


Figura 21. Organigrama de CENFOTUR.

Tomado de “Organigrama CENFOTUR”, 2015. Recuperado de <http://www.cenfotur.edu.pe/documentos/transparencia/organigrama.pdf>

Dentro de los agentes del sector público también se cuenta con la Policía de Turismo (POLTUR), donde su labor consiste en proteger al turista y a sus bienes dándole información adecuada y oportuna con el propósito de contribuir al desarrollo de la actividad turística. Asimismo se cuenta con un Servicio de Protección al Turista (STP), encargado de defender los derechos que como consumidor tiene todo turista nacional o extranjero que circula en el territorio nacional.

El sector privado cumple también un papel primordial en el crecimiento de la economía e impulsa la competitividad del Perú mediante el desarrollo de iniciativas y proyectos turísticos. Su objetivo primordial es de lograr una oferta diversificada de productos y servicios turísticos que brinden las comodidades necesarias al visitante, que signifiquen un bienestar para la población y que, a su vez, derive en beneficios propios. Por su parte, el sector empresarial vinculado a la actividad turística (gremios) debe proporcionar facilidades permanentes (hotelería, restauración, agencias de viajes, guías turísticos, etc.), para asegurar un servicio de calidad que genere la plena satisfacción de los visitantes. (MINCETUR, 2008).

La Cámara Nacional de turismo (CANATUR) es la entidad representativa del sector turismo empresarial peruano y está conformada por diferentes gremios vinculados a la actividad turística a nivel nacional, entre los más importantes se tiene a los siguientes:

- Asociación Peruana de Agencias de Turismo (APAVIT)
- Asociación de Hoteles, Restaurantes y Afines (A.H.O.R.A.)
- Asociación Peruana de Operadores de Turismo Receptivo (APOTUR)
- Asociación Peruana de Profesionales de Turismo (APPTUR)
- Asociación Peruana de Operadores de Turismo de Aventura (APTA)
- Asociación Peruana de Turismo de Aventura y Ecoturismo (APTAE)
- Asociación de Guías Oficiales de Turismo - AGOTUR
- Asociación Peruana de Empresas Aéreas - APEA
- Sociedad Hoteles del Perú – SHP

Respecto al marco jurídico general del sector de Turismo se cuenta con lo siguiente:

- La Ley General de Turismo Ley 29408, que contiene el marco legal para el desarrollo y la regulación de la actividad turística, los principios básicos de la actividad turística y los objetivos de la política estatal, declarando al MINCETUR como el ente rector a nivel nacional competente en materia turística.

- Reglamento de la Ley General de Turismo (Aprobado mediante Decreto Supremo N° 003-2010- MINCETUR).
- Modificación (R.M. N° 155-2001-ITINCI/DM) relativas a las actividades que operan los Prestadores de Servicios Turísticos (Resolución Ministerial N° 224-2005 - MINCETUR-DM).

Respecto al marco de políticas del sector el MINCETUR presenta las siguientes políticas turísticas que orientan el desarrollo sostenible del turismo en el Perú:

- El turismo sostenible se constituye como base del desarrollo integral del país, promoviendo el uso responsable de los recursos culturales y naturales, mejorando la calidad de vida de las poblaciones locales y fortaleciendo su desarrollo social, cultural, medio ambiental y económico.
- La diversificación y ampliación de la oferta turística del país, se orienta hacia el desarrollo de productos turísticos innovadores que respondan a las exigencias de la demanda nacional e internacional.
- Las modalidades, productos turísticos y formas de gestión del turismo, que promuevan la incorporación económica, social, política y cultural de los grupos sociales excluidos y vulnerables son considerados prioritarios.
- La promoción de inversiones se realiza con una intención de eficacia. La inversión nacional y extranjera tienen iguales oportunidades, contribuyendo a la generación de empleo, mejora de la calidad de vida de la población anfitriona y transformación de recursos en productos turísticos competitivos y sostenibles.
- El desarrollo de productos y servicios turísticos de calidad constituye la base de la competitividad de los destinos turísticos.

- La seguridad es un componente indispensable para el desarrollo de los productos y servicios turísticos. La cultura de seguridad es un elemento esencial en los destinos tanto para la calidad de vida de sus pobladores como para todos aquellos turistas que lo visitan.
- La gestión del turismo articula el funcionamiento del sector público y privado, buscando la participación e integración de los Gobiernos Regionales, Locales y de los gremios representativos del Sector Turismo.
- La participación y compromiso de la población en general y de los actores involucrados en la actividad turística y en la protección de los atractivos, es fundamental y prioritario en el proceso de generación de condiciones que permitan el desarrollo del turismo.
- La lucha contra la explotación sexual de niños, niñas y adolescentes es una política prioritaria para el desarrollo de la actividad turística. Así, se pretende erradicar este peligro mediante el trabajo conjunto con los organismos públicos y privados competentes.
- La promoción se realiza sobre destinos que cuentan con la oferta turística desarrollada. De esta manera se apunta hacia los distintos mercados prioritarios, aprovechando los canales de comercialización apropiados.

4.1.2. Marketing y ventas (M)

Según D'Alessio (2013), "El marketing, entendido como la orientación empresarial centrada en satisfacer las necesidades de los consumidores a través de la adecuación de la oferta de bienes y servicios de la organización, es una función vital bajo las actuales condiciones de competencia y globalización". En tal sentido, Las actividades de marketing en este sector se hacen a tres niveles. En primer término a nivel país, donde PROMPERÚ realiza campañas en el extranjero para atraer turistas al país. En segundo lugar están las campañas internas para movilizar turistas. En tercer lugar, el marketing que directamente realizan los distintos establecimientos o actores para atraer clientes a sus locales.

A nivel país PROMPERÚ lanzó durante el 2011 la campaña de la Marca País, buscando posicionarse en la mente de los consumidores a nivel mundial. Portar este sello es distintivo de calidad. Para el posicionamiento de la marca país, la promoción, último eslabón de la cadena del servicio turístico, es una excelente herramienta para llegar al consumidor final, captar un mercado determinado y comercializar los destinos turísticos.

Actualmente el Perú realiza actividades de promoción en ferias internacionales y con publicidad masiva en distintos países. Ha estado trabajando en 12 diferentes mercados, entre los que destacan Chile, Colombia, Argentina, Brasil, Estados Unidos, Inglaterra, Canadá, Australia, España, Alemania, Francia e Italia. En el 2011 se decidió no invertir en promoción en Japón debido al terremoto que sufrió este país a inicios del año, sin embargo se reconoce que es un mercado importante. El Mercado chino no se ha incluido pero empieza a crecer su importancia en el turismo internacional (Ortiz, 2011).

A nivel nacional se ha lanzado tres veces la campaña El Norte Pone, con la cual se ofertan paquetes turísticos hacia los departamentos del norte del país. Estos paquetes comprenden traslados (aéreo o terrestre) y alojamiento. El fin es promover el turismo a la zona, en las épocas de baja demanda. Asimismo se tiene un programa denominado “Perú Regiones” que puso en marcha la Cámara Nacional de Turismo (CANATUR) con la finalidad de fomentar el turismo interno, a través de tarifas promocionales, hacia diferentes destinos del interior del país, donde como primera actividad a desarrollarse se promocionará los atractivos y servicios turísticos de Cañete (Lima), Chincha (Ica), Paracas (Ica), Ica y Nazca (Ica).

El programa de CANATUR va a realizar diversos certámenes, mínimo cuatro anuales, que van a promocionar el turismo interno y el desarrollo de diferentes regiones del país en los mercados emisores, principalmente en Lima. Se busca que los operadores de las regiones tengan toda la información actualizada de los potenciales viajeros y los datos de quienes

pueden comercializar sus productos. Se busca promocionar toda la infraestructura turística para el movimiento de viajeros nacionales a Chincha, Cañete, Paracas, Ica y Nazca. Esto quiere decir que deben de participar como expositores los prestadores de servicios de turismo de aventura, los productores de pisco que generalmente tienen alojamientos, excursiones y restaurantes en sus viñas, así como los restaurantes y hoteles de playa, en especial de Paracas, manifestó la agencia peruana de Noticias (Jochamowitz, 2014)

En la Tabla 19 se presentan las principales motivaciones para viajar, según el Perfil del Vacacionista Nacional 2013. La primera motivación es la búsqueda del descanso y el relax con el 43%, seguido por salir con la familia con 29%. Esto es necesario conocerlo para utilizarlo en la promoción, haciendo énfasis en el atributo de los recursos naturales de la zona que permiten alejarse de la ciudad para descansar.

Tabla 19

Motivos de viaje para los turistas

Motivador de viaje	Total (%)
Descansar / relajarse	43
Salir con la familia	29
Conocer nuevos lugares	13
Diversión	8
Salir de la rutina	5
Conocer atractivos turísticos	4
Conocer otras costumbres	1

Nota: Total múltiple. Tomado del informe “Perfil del Vacacionista Nacional 2013” por PROMPERÚ (2013). Recuperado de <http://media.peru.info/IMPP/2013/TurismoInterno/DemandaActual/TipsPVN2013porCiudades.pdf>

En la Tabla 20 se detallan los aspectos que consideran los viajeros antes de tomar la decisión de viajar. El contacto con la naturaleza y los paisajes ocupa el primer lugar, seguido de un clima cálido. También son relevantes la tranquilidad, la seguridad y los precios.

De acuerdo a los resultados que se presentan en la Tabla 21, el 54% de los visitantes despiertan el interés en viajar por comentarios y experiencias de familiares y amigos, seguidos de programas o reportajes de televisión sobre viajes o atractivos turísticos que

también funciona como herramienta promocional. De allí la importancia de brindar un excelente servicio para que los turistas que se van puedan recomendar la zona.

Tabla 20

Aspectos que Consideran Antes de Viajar

Aspectos que toma en cuenta para elegir un lugar para viajar	Total (%)
Paisajes / naturaleza	52
Clima cálido	34
Lugar tranquilo / sin bulla	27
Lugar seguro	27
Tener familiares y amigos que vivan en el lugar	23
Variedad de atractivos turísticos	23
Precios económicos en los servicios (alojamiento, transporte, alimentación)	16
Clima seco	12
Buena comida / buena gastronomía	12
Corta distancia	10

Nota. Total múltiple. Tomado del informe “Perfil del Vacacionista Nacional 2013” por PROMPERÚ (2013). Recuperado de https://www.google.com.pe/?gfe_rd=cr&ei=j_6uVOPrYrX8geSI4GIAg&gws_rd=ssl#q=perfil+del+vacacionista+nacional+2013

Tabla 21

Medio que Despierta el Interés en Viajar

Medio que despierta interés en viajar	Total (%)
Comentarios y experiencias de familiares y amigos	54
Programas de televisión sobre viajes / reportajes	22
Publicidad en TV	10
Internet / páginas Web	9
Artículos en diarios o revistas	6

Nota. Total múltiple. Tomado del informe “Perfil del Vacacionista Nacional 2013” por PROMPERÚ (2013). Recuperado de https://www.google.com.pe/?gfe_rd=cr&ei=j_6uVOPrYrX8geSI4GIAg&gws_rd=ssl#q=perfil+del+vacacionista+nacional+2013

El gasto promedio por persona durante el viaje es de S/.458 lo cual si se divide para una estadía promedio de cuatro noches, se tiene un gasto diario de S/.114.5. En la Tabla22 se muestra esta información, asimismo se observa que más del 35% gastó más que el gasto promedio (PROMPERU, 2013).

Tabla 22

Gasto por turista

Gasto total por persona durante el viaje	Total (%)
Menos de 100 soles	7
De 100 a 199 soles	16
De 200 a 299 soles	19
De 300 a 399 soles	14
De 400 a 499 soles	9
De 500 a 599 soles	10
De 600 soles a más	25
Promedio (en nuevos soles)	S/. 458

Nota. Tomado del informe “Perfil del Vacacionista Nacional 2013” por PROMPERÚ (2013). Recuperado de https://www.google.com.pe/?gfe_rd=cr&ei=j_6uVOPrYrX8geSI4GIAG&gws_rd=ssl#q=perfil+del+vacacionista+nacional+2013

Los rubros en los que realizaron los gastos son diversos y se observan en la Tabla 23. Resalta el transporte terrestre, seguido de la alimentación y el alojamiento. Se observa que la mayoría de personas que viajan usan en mayor cantidad la vía terrestre y no aérea.

4.1.3. Operaciones y logística. Infraestructura (O)

La principal infraestructura del sector turismo en el Perú es la que conforman sus atractivos turísticos. El legado patrimonial que ha dejado la historia por todo el territorio del Perú es muy rico y abundante. Es uno de los países con más patrimonio histórico-cultural del mundo, hecho que está constatado por la UNESCO a través de los muchos bienes declarados Patrimonio de la Humanidad por esta organización internacional.

De acuerdo al MINCETUR a lo largo de todo el territorio se muestra ciudades, monumentos, paisajes culturales de envidiable valor histórico-cultural y áreas naturales protegidas. Algunas de las razones que muestran al Perú como un destino turístico con enorme potencial se basan en los siguientes hechos:

- El Perú es considerado uno de los siete focos originarios de cultura en el mundo.
- Existen más de 70 sitios arqueológicos considerados de uso turístico.

- El Perú es uno de los doce países mega diversos.
- El Perú cuenta con lugares aptos para la práctica de deportes de montaña, así como con playas para la práctica de surf.
- El Perú cuenta con 11 lugares inscritos en la lista de Patrimonio de la Humanidad UNESCO: Parque Nacional Río Abiseo, Parque Nacional Huascarán, Sitio arqueológico de Chavín, Zona arqueológica de Chan Chan, Centro Histórico de Lima, Santuario Histórico de Machu Picchu, Ciudad del Cusco, Líneas y geoglifos de Nazca y de Pampas de Jumana, Parque Nacional del Manu, Centro Histórico de Arequipa y la isla de Taquile en el Lago Titicaca.

Tabla 23

Rubros en los que realizan los Gastos

Rubros en los que realizó sus gastos -viajaron por su cuenta propia	Total (%)
Transporte terrestre (ida y/o vuelta)	92
Restaurantes y bares	78
Alimentos, bebidas y tabaco (bodegas, ambulantes)	73
Alojamiento	55
Traslados internos en el destino (taxi, combi, etc.)	49
Visitas a atractivos turísticos (museos, centros arqueológicos, áreas naturales, etc.)	24
Centros nocturnos y discotecas	10
Transporte aéreo (ida y/o vuelta)	9
Compra de artesanías	7
Compra de prendas de vestir / calzado	4

Nota. Base: Entrevistados que viajaron por cuenta propia. Total múltiple. Tomado del informe “Perfil del Vacacionista Nacional 2013” por PROMPERÚ (2013). Recuperado de https://www.google.com.pe/?gfe_rd=cr&ei=j_6uVOPrYrX8geSl4GIAG&gws_rd=ssl#q=perfil+del+vacacionista+nacional+2013

Por estas razones y dado el interés en adecuar la oferta turística, infraestructura y comercio de estos destinos emergentes en verdaderas opciones turísticas de calidad, Perú se debe presentar como un destino diverso y renovado. El patrimonio peruano es único en el mundo y en la medida en que el patrimonio se revalorice se posicionará cada vez más como

destino turístico. Sin embargo, la competencia del destino Perú dentro del contexto turístico internacional todavía es muy pequeña. Además, su lejanía frente a los grandes focos emisores condiciona su posición en el mercado respecto a la competencia y a la concurrencia.

Según el MINCETUR (2008) los principales destinos comercialmente operativos en el Perú son los que se muestran en la Figura 22.

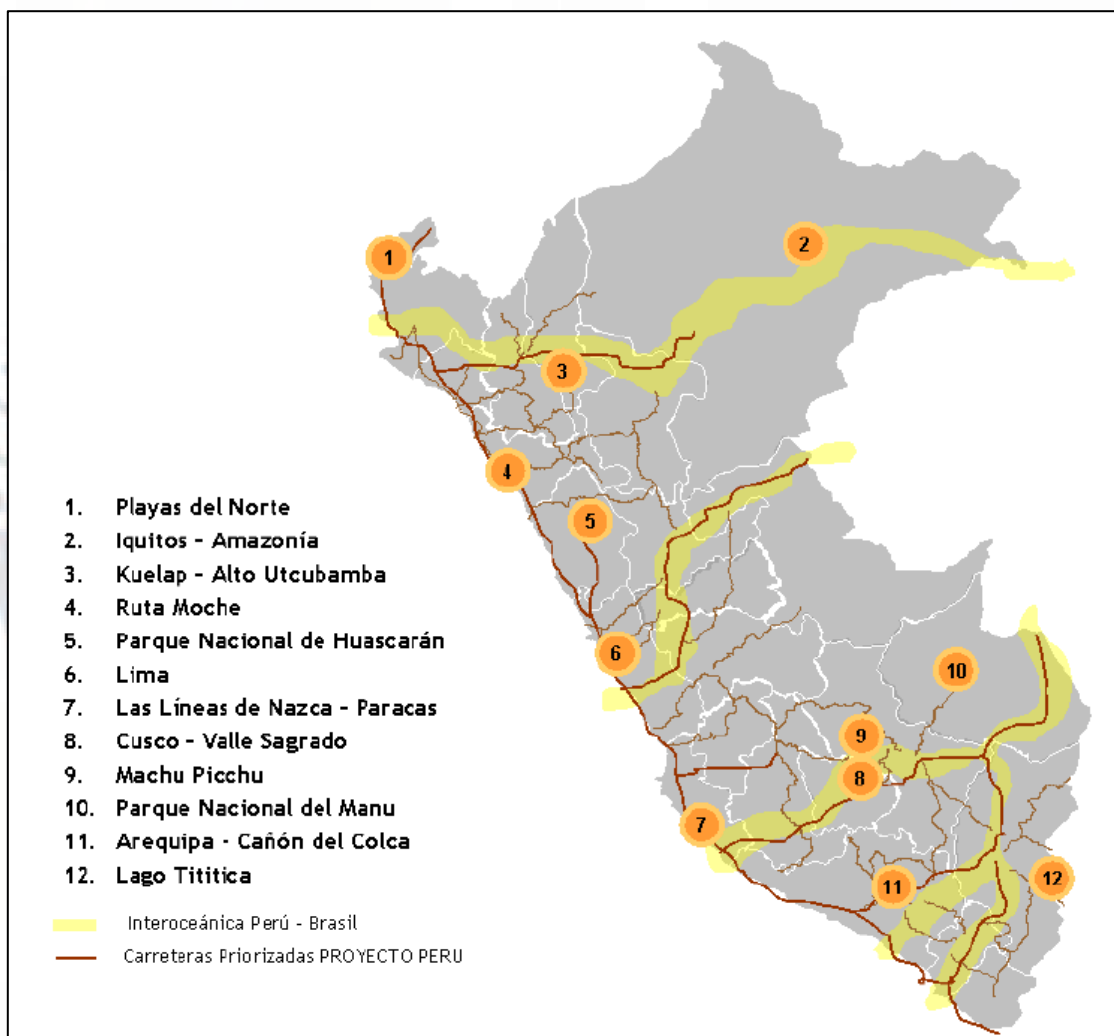


Figura 22. Principales destinos comercialmente operativos en el Perú. Tomado del “Plan estratégico nacional de turismo”, por el MINCETUR. Recuperado de https://www.google.com.pe/?gfe_rd=cr&ei=4yuvVOH6M4_X8gfilYBg&gws_rd=ssl#q=estad%C3%ADsticas+recursos+humanos+en+el+turismo+de+peru&spell=1

4.1.4. Finanzas y contabilidad (F)

Para evaluar esta área primero se revisará el ingreso de los turistas internacionales al territorio peruano, en la Figura 23 se muestra que durante los últimos años se ha tenido un

crecimiento gradual en millones de habitantes, confirmando un constante crecimiento en el sector (MINCETUR, 2014).

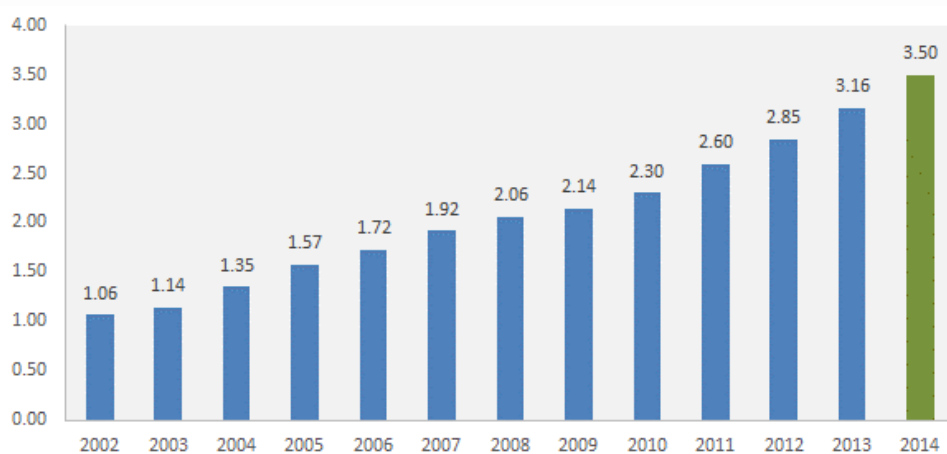


Figura 23. Llegada de turistas Internacionales a Perú.
Tomado del “Estadísticas”, por el MINCETUR.

Por otro lado es de destacar la mayor tasa de crecimiento de las divisas generadas respecto del número de turistas internacionales, lo que significa un mayor gasto promedio por cada uno de US\$ de 1,281 en el año 2013 y US\$ 1,282 en el año 2014, esto se muestra en la Figura 24. Al cierre del año 2012 el turismo fue el cuarto generador de divisas en el país (Observatorio Turístico del Perú, 2014).

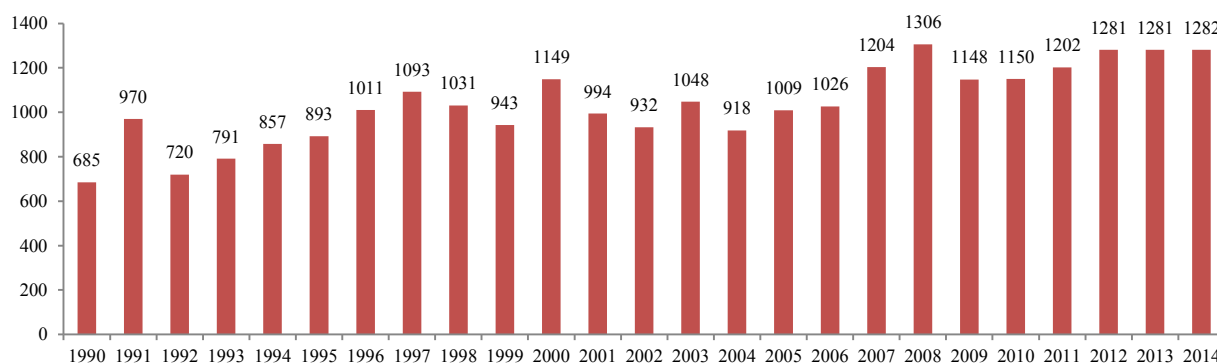


Figura 24. Perú: Gasto promedio per cápita del turismo receptor.
Tomado del Observatorio Turístico del Perú (OTP). BCRP – BADATUR. Recuperado de <http://www.observatorioturisticodelperu.com/mapas/gastop.pdf>

La situación financiera del sector turismo se refleja también a partir del crecimiento durante los últimos años de las empresas de servicios turísticos, tales como hoteles. Una de las empresas que ha mostrado un gran crecimiento durante los últimos años es Nessus

Hoteles S.A. que fue constituida en el 2002 y que opera bajo la razón social de “Casa Andina”, la actividad principal de la empresa es la administración, explotación económica y/o de operación de hoteles. Casa Andina tiene la más amplia cobertura geográfica de cadena hotelera en el Perú. Los ingresos de operación obtenidos durante los últimos 3 años se muestran en la Tabla 24.

Tabla 24

Ingresos de Operación Casa Andina 2012 – 2014

Ingresos de Operación (S/.)	2012	2013	2014
Alojamiento	56,770,000	67,433,000	77,561,000
Alimentación y bebidas	24,362,000	27,741,000	30,294,000
Otros servicios vinculados al alojamiento	4,477,000	4,292,000	4,821,000
Otros ingresos	400,000	378,000	656,000
Ingresos de Operación	86,009,000	99,844,000	113,332,000

Nota. Tomado de la carta dictamen “Estados Financieros 2013 y 2014” por Nessus Hoteles S.A. Recuperado de http://www.smv.gov.pe/Frm_InformacionFinancieraPorPeriodo.aspx?data=0489922C46775872F740C6D606585123B7F806EA74

La tabla anterior muestra el crecimiento continuo de Casa Andina respecto a sus ingresos de operación anuales, mientras que en la Tabla 25 se muestra el análisis de rentabilidad obtenida durante el 2013 y 2014.

Tabla 25

ROA y ROE Casa Andina

	2013	2014
ROA (Rendimiento sobre los activos)	4.5	3.2
ROE (Rendimiento sobre el patrimonio)	3.6	3.2

4.1.5. Recursos humanos (H)

La gestión estratégica de Recursos Humanos en el sector de turismo y hotelería aborda temas como reclutamiento, selección, evaluación, capacitación y desarrollo del capital humano. También se revisa las competencias necesarias para crear valor en el soporte del

sistema de Recursos Humanos como clima organizacional, bienestar laboral, compensaciones y comunicación.

Los objetivos específicos que se esperan ser alcanzados en esta área son: a) comprender la importancia de los recursos humanos en la empresa turística y su carácter estratégico, b) reconocer las actividades de integración del personal como un proceso integrado de reclutamiento, selección, socialización y formación, c) conocer las principales herramientas y técnicas para realizar los principales procesos en la integración del personal en la empresa, d) conocer la importancia de la evaluación del rendimiento en el puesto de trabajo y las consecuencias para la gestión de los recursos humanos y e) ser capaz de analizar las políticas salariales y sociales que se pueden desarrollar en la empresa turística.

De acuerdo a los resultados de la Encuesta de Demanda Ocupacional en el Sector Turismo realizado por el Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo, se puede indicar que la demanda de personal del sector turismo para el 2014 fue de 5,856 trabajadores, de los cuales en el subsector restaurantes se han requerido 4,593 trabajadores, en el sector hoteles 1,071 trabajadores y en las agencias de viajes 192 trabajadores. Esto se muestra en detalle en la Figura 25.

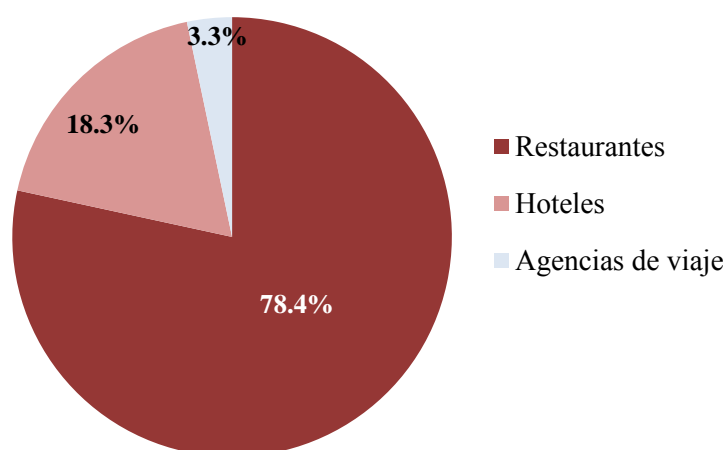


Figura 25. Porcentaje de personal a requerir por Subsectores – Sector Turismo. Tomado del “Encuesta de Demanda ocupacional, III Trimestre 2013”, por el MTPE – DGPE- Dirección de Investigación Socio Económico Laboral.

Las ocupaciones más requeridas por las empresas del subsector restaurantes se encuentran relacionadas con el dinamismo del sector de turismo, por lo que se demanda principalmente: empleados de comida rápida, mozos, cocineros y chefs, cajeros de restaurantes, ayudantes de cocina, entre los principales. En el subsector hoteles, las ocupaciones más requeridas serían los mozos, cocineros, chefs, recepcionistas, camareros, cuartereros y botones, entre otros (MTPE – DGPE, 2013)

Con la finalidad de obtener una mejor lectura de los resultados de la encuesta, a continuación se muestra las ocupaciones más requeridas del sector turismo por subsectores. En el subsector restaurantes se requerirán 1,258 empleados de comida rápida, 852 mozos, 813 cocineros y chefs, 297 cajeros de restaurantes, 226 ayudantes de cocina, entre los principales. Este resultado reflejaría el progreso en este subsector en cuanto a la demanda de personal para el próximo año. Las 10 ocupaciones presentadas en la Figura 26 concentran el 88,0% del total de trabajadores demandados en el subsector restaurantes (MTPE – DGPE, 2013).

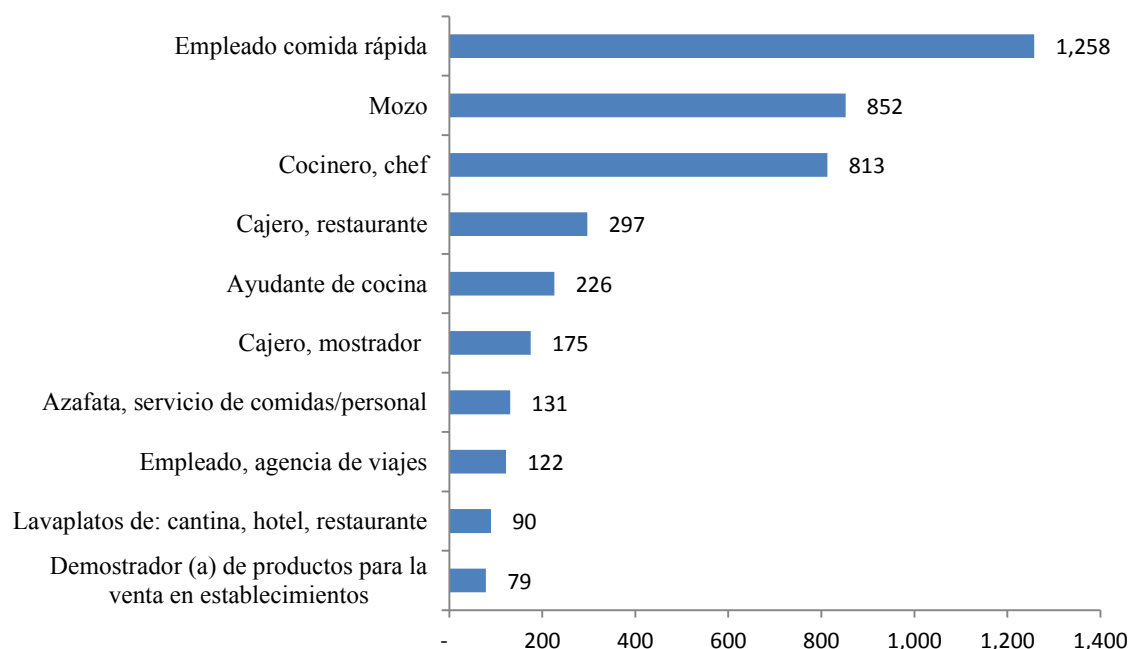


Figura 26. Ocupaciones más requeridas en el Subsector Restaurantes. En número de personas. Tomado del “Encuesta de Demanda ocupacional, III Trimestre 2013”, por el MTPE – DGPE- Dirección de Investigación Socio Económico Laboral.

En el 2014, las empresas del subsector restaurantes, han demandado principalmente que el personal cuente con capacitación en cursos de atención al cliente, buenas prácticas de manipulación de alimentos, cocina nacional e internacional, técnicas de ventas, entre otros. Esto se muestra en mayor detalle en la Figura 27 (MTPE – DGPE, 2013).

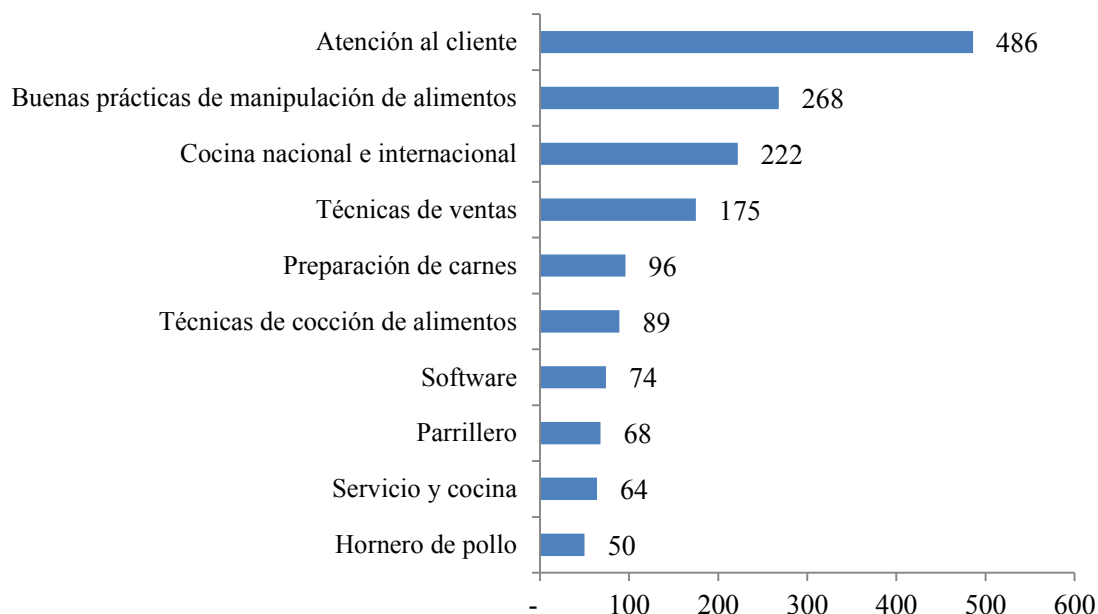


Figura 27. Cursos de capacitación más requeridos en el Subsector Restaurantes. En número de personas. Tomado del “Encuesta de Demanda ocupacional, III Trimestre 2013”, por el MTPE – DGPE- Dirección de Investigación Socio Económico Laboral.

Respecto a las empresas del subsector hoteles se requerirá contratar personal con cursos de capacitación relacionados principalmente a la atención al cliente, idiomas, cocina nacional e internacional, tragos internacionales, servicio y cocina y facturación, entre otros, tal como se muestra en la Figura 28.

En relación a la remuneración que las empresas estarían dispuestas a pagar en el 2014, los resultados señalan que, en promedio, las empresas del sector turismo estarían dispuestas a pagar la suma de S/. 904. Por subsectores, sería la agencia de viajes la que mejor remuneraría al personal contratado con un monto de S/. 1,494, le siguen en importancia las empresas del sub sector restaurantes (S/. 968) y el sub sector hoteles (S/. 864). Por grupo ocupacional se

confirma que a mayor calificación mejor remuneración. Así, los profesionales obtendrían los mayores ingresos, seguido en importancia por los empleados, los trabajadores de los servicios, los técnicos y en último lugar los obreros.

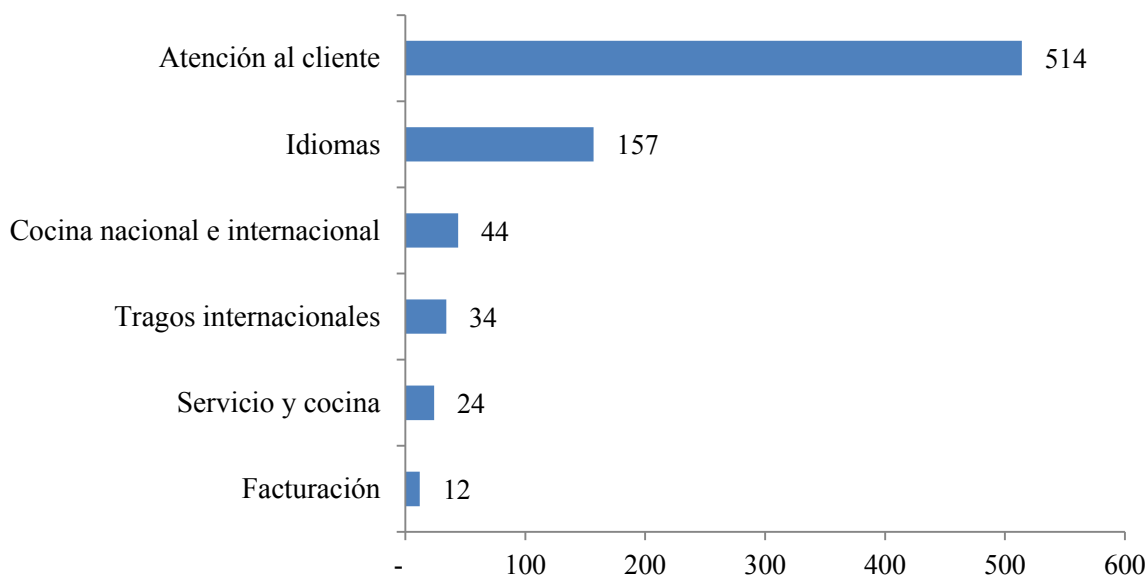


Figura 28. Cursos de capacitación más requeridos en el Subsector Hoteles. En número de personas. Tomado del “Encuesta de Demanda ocupacional, III Trimestre 2013”, por el MTPE – DGPE- Dirección de Investigación Socio Económico Laboral.

4.1.6. Sistemas de información y comunicaciones (I)

Respecto a sistemas de información para el sector el Perú cuenta con un servicio estatal gratuito que trabaja los 7 días de la semana durante todo el año llamado Iperú, Información y Asistencia al Turista. Este servicio es de gran ayuda para el viajero nacional o extranjero antes, durante y después de un viaje por Perú. Asimismo, recibe reclamos y sugerencias concernientes a empresas turísticas, atractivos y en general sobre el turismo peruano.

En cuanto a las telecomunicaciones, el país cuenta con los servicios de telefonía fija, telefonía celular e internet. En la Tabla 26 se presenta la evolución del número de líneas entre el año 2005 y el 2012. La telefonía móvil (celular) es la tecnología de información y comunicación con mayor grado de penetración en los hogares, que presenta un continuo crecimiento (INEI, 2013).

Tabla 26

Acceso a servicios y bienes de Tecnología de Información y Comunicación

Año / Trimestre	Telefonía fija	Telefonía móvil	Televisión por cable	Computadora	Internet
2005	28.5	20.7	10.3	8.8	3.7
2006	29.9	29.8	13.9	11.2	5.1
2007	31.0	45.0	17.0	15.4	6.6
2008	31.9	59.7	20.0	18.0	8.6
2009	32.1	67.0	23.1	21.2	11.0
2010	30.4	73.1	26.0	23.4	13.0
2011	29.8	75.2	29.8	25.4	16.4
2012	29.4	79.7	31.9	29.9	20.2

Nota. Tomado del informe “Las Tecnologías de Información y Comunicación en los Hogares”, INEI (2013). Recuperado de https://www.google.com.pe/?gfe_rd=cr&ei=j_6uVOPrIYrX8geSl4GIAg&gws_rd=ssl#q=perfil+del+vacacionista+nacional+2013

4.1.7. Tecnología e investigación y desarrollo (T)

La situación general del sector en materia de investigación y desarrollo es bastante baja, ya que no se invierte en estas actividades. El sector turismo no es la excepción, por lo que la Dirección Regional de Comercio Exterior y Turismo reconoce que hay poco apoyo a la investigación ambiental y turística. Esto ocasiona que el planeamiento sea deficiente (MINCETUR, 2014).

No se dispone actualmente de un estudio que brinde información consolidada acerca de los recursos tecnológicos con los que cuentan las empresas peruanas ligadas al sector turismo; es decir, no hay publicación oficial que muestre, por ejemplo, estadísticas sobre el acceso a Internet en empresas hoteleras, si éstas cuentan o no con equipos adecuados, si su personal está capacitado en el uso de material informático, ni tampoco si realizan actividades de innovación en este campo. Este es un punto a tomar en cuenta, ya que las iniciativas de innovación tecnológica que reúnan una gran cantidad de empresas turísticas de una región, requieren de información de este tipo que sirva de base para su implementación.

4.2. Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI)

Tabla 27

Matriz de Evaluación de Factores Internos

Factores determinantes del éxito	Peso	Valor	Ponderación
Fortalezas			
1. Reconocimiento de Machu Picchu como una de las siete maravillas del mundo y de la Amazonía como una de las siete maravillas naturales.	0.15	4	0.60
2. Gran variedad de recursos naturales, históricos, paisajísticos, tradiciones y cultura viva.	0.10	4	0.40
3. Incremento del aporte al PBI y creación de empleo directo e indirecto.	0.05	3	0.15
4. Promoción del turismo a nivel nacional e internacional por parte de PROMPERÚ.	0.05	3	0.15
5. Incremento de proveedores de servicios de turismo y agencias de viajes (generación de negocios).	0.05	3	0.15
6. Reconocimiento del turismo gastronómico.	0.10	4	0.40
7. Diversidad de clima.	0.10	3	0.30
Subtotal:	0.60		2.15
Debilidades			
1. Insuficiente capacidad de los gobiernos locales y regionales para gestionar y promocionar sus destinos turísticos.	0.05	2	0.10
2. Carencia de infraestructura turística en algunas regiones como: Aeropuertos, museos, centro de convenciones, etc.	0.10	1	0.10
3. Falta de información estadística actualizada.	0.05	2	0.10
4. Débiles competencias de gestión de las empresas prestadoras de servicios del sector.	0.05	1	0.05
5. Escasez de profesionales y trabajadores en general con competencias para servicios turísticos (existe una brecha entre la oferta y la demanda).	0.05	1	0.10
6. Insuficiente nivel de seguridad en lugares turísticos.	0.10	2	0.20
Subtotal:	0.40		0.60
	1		2.75

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

Si bien el Estado viene realizando una importante labor en la promoción del Perú como destino turístico a nivel internacional, todavía persiste una gran concentración de turistas en muy pocas zonas de nuestro territorio, como son: Lima, Cusco, Puno y, tangencialmente Arequipa y Nazca.

4.3. Conclusiones

Con la realización del análisis interno se identificaron las fortalezas y debilidades. La mayoría de las fortalezas están dadas por las condiciones naturales y biodiversidad con la que cuenta el Perú, asimismo existen fortalezas que son estrategias que se han reforzado durante los últimos años con el objetivo de lograr un mayor desarrollo en este sector. Por el otro lado, la mayoría de las debilidades se originan en la falta de organización, lo que no permite realizar una planeación adecuada ni brindar capacitación en materia turística. Mientras estas debilidades persistan será difícil brindar servicios de calidad y permitir que el turista se vaya contento y recomiende el lugar a familiares y amigos.

Ha habido un crecimiento en infraestructura, tanto en establecimientos como empresas prestadoras de servicios. También se ha incrementado la cantidad de personas empleadas en el sector pero, se cree que hay un sector informal importante y, en general el recurso humano carece de formación y capacitación para brindar un servicio de calidad.

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

En este capítulo se logra aterrizar la misión y visión establecidas a través de los intereses que son los logros que se pretenden alcanzar. Los objetivos a largo plazo representan los resultados futuros que el sector espera alcanzar luego de implementar las estrategias externas específicas elegidas, las cuales conducen hacia la visión establecida. Estos objetivos serán alcanzados con el cumplimiento de los objetivos de corto plazo (D'Alessio, 2008).

5.1. Intereses del Sector Turismo

Es reconocido el papel del sector turismo en el desarrollo del país, y no sólo por el aporte al PBI sino también por el desarrollo en los aspectos, social, cultural y ambiental. En la actualidad este sector enfrenta nuevos retos debido al mercado que cambia rápidamente y es cada vez más competitivo. En este sentido, el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR], como ente rector, está comprometido en “hacer del turismo una actividad económica competitiva, socialmente inclusiva y ambientalmente responsable a fin que se convierta en herramienta de desarrollo sostenible para el país” (MINCETUR, 2002).

En respuesta a su quehacer, el MINCETUR ha elaborado el Plan Estratégico Nacional de Turismo [PENTUR] 2012-2021. En las investigaciones de mercado realizadas en marco a la elaboración de este plan, se ha encontrado que el turista ha cambiado y el de hoy busca experiencias que marquen un cambio en su vida, contribuyan a su realización personal y, desde luego estimulen sus sentidos (MINCETUR, 2012). Los intereses del sector que se describen a continuación, recogen algunos hallazgos contemplados en el PENTUR.

Brindar un servicio de alta calidad al turista. Las empresas vinculadas a la actividad turística (hotelería, restauración, agencias de viajes, guías turísticos, etc.) deben trabajar de manera organizada para asegurar un servicio de calidad que genere la plena satisfacción de los turistas.

Desarrollar una cultura de turismo sostenible. El turismo actual contamina. El turismo sostenible debe dar un uso óptimo a los recursos ambientales, respetar la autenticidad sociocultural de las comunidades anfitrionas y, asegurar la distribución justa de los beneficios socioeconómicos a la vez que reporta un alto grado de satisfacción a los turistas y representa para ellos una experiencia significativa, que los haga conscientes de los problemas sobre sostenibilidad y fomente en ellos las prácticas turísticas sostenibles.

Incrementar servicios turísticos. La mejora continua de los productos y servicios turísticos debe convertirse en una política clave para el sector turismo en los diferentes destinos del país.

Desarrollar mayor infraestructura turística. MINCETUR se encarga de coordinar, promover, orientar, y regular la actividad turística, con el fin de impulsar su desarrollo sostenible. Para ello, además de contar con un plan de capacitación y monitoreo en los procesos de planificación y calidad de los destinos turísticos, también ejecuta en materia de infraestructura turística, cuya responsabilidad recae sobre Plan COPESCO Nacional (MINCETUR, 2008). Los turistas necesitan infraestructura básica necesaria y también de impacto para el óptimo desarrollo del destino turístico, la conservación del medio ambiente, y el paisaje cultural.

Aumentar el retorno sobre la inversión. El turismo contribuye a aumentar la entrada de divisas, genera empleo, y facilita el ingreso de capitales para el desarrollo de infraestructura turística.

Brindar seguridad turística. El turista desea visitar lugares que le ofrezcan seguridad. El servicio de seguridad es de interés para las comunidades, las empresas que prestan servicios turísticos y para las agencias de seguridad.

Brindar precios competitivos al turista. El turista busca la mejor calidad al mejor precio, conseguirlo es un reto para atraer más turistas.

5.2. Potencial del Sector Turismo

El potencial del sector turismo para el Perú, se establece a partir de las fortalezas y debilidades del sector. El potencial turístico que tiene el país son los recursos naturales, clima tropical, playas, lugares arqueológicos y vestigios de la cultura inca. Adicional a ello tiene a una de las nuevas 7 maravillas del mundo que es Machu Picchu, que es atractivo para los turistas de la región e internacional.

Una de las limitantes en algunos lugares es la falta de infraestructura y de los servicios básicos necesarios para ofrecer un servicio de calidad a los turistas, existen iniciativas para promover el turismo interno como se describió con las acciones citadas en el análisis de la situación actual (1.1).

5.3. Principios Cardinales

Los principios cardinales son los factores que permiten reconocer las oportunidades y amenazas de un país en su entorno (D'Alessio, 2008). El análisis se hace desde la perspectiva de cuatro puntos: (a) influencia de terceras partes, (b) lazos pasados y presentes, (c) contra balance de los intereses, y (d) conservación de los enemigos.

Influencia de terceras partes. El sector turismo está influenciado por terceras partes y de distintas formas. Es importante tener en cuenta la influencia de estas partes para determinar cómo estas podrían llegar a ser aliados o competidores. En relación a los intereses del sector turismo existen instituciones que persiguen los mismos intereses que están definidos como: (a) incremento de arribo de turistas, (b) mejora de la calidad de servicios, (c) mejora en la calidad de la infraestructura, (d) reducción de la pobreza, (e) generación de empleo, (f) revalorización y preservación de la identidad, (g) cuidado del medio ambiente, y (h) diversificación de los servicios.

El incremento del arribo de turistas es el mayor de los intereses de todo el sector, ya que esta meta es la clave para poder lograr que las demás tengan un sentido sostenible; por

ello las instituciones públicas del Estado peruano que están inmersas en la búsqueda de lograr este objetivo, como MINCETUR y los gobiernos locales, tienen presupuestos destinados a conseguir este resultado. Asimismo en la búsqueda de este objetivo, instituciones de cooperación internacional como la ONU y otros vienen trabajando en colaboración con las instituciones nacionales a través de diversos programas que incentiven el turismo. Con esto se podrá cumplir objetivos como la generación de empleos y dinamizar la economía

Lazos pasados y presente. Los lazos históricos del sector en materia de desarrollo económico son los que se establecieron con la OMT desde 1975, y ahora los gobiernos como el holandés, a través de programas como el del CBI, buscan la consolidación de los productos de los países en desarrollo en los mercados europeos, han puesto su estudio en un especial enfoque en la promoción y difusión de productos de TRC. En estos últimos años, el Estado peruano es un aliado del sector, desde que en 1995 abre la Oficina del Subministerio de Turismo, y, desde entonces, los esfuerzos han sido coordinados por este ente, que se ha convertido en el referente y supervisor de la actividad.

Contrabalance de los intereses. Los intereses contrapuestos dentro del territorio con otras instituciones, organizaciones o incluso con otros sectores son casi inexistentes con los competidores del sector y las empresas u organizaciones que los representan con los cuales se cuentan con un interés común, que es el del incremento de turistas.

Se podría considerar algún tipo de conflicto al comportamiento de otros pobladores de la comunidad que no participan de las actividades de turismo y que sus ingresos suelen ser menores al de los que sí lo hacen; se han reportado casos en que estos grupos han exigido cupos económicos para que los que sí participan puedan desarrollar sus actividades normalmente.

Conservación de los enemigos. El perfil del turista está cambiando y estos desean comprar en los propios lugares que visitan o a operadores locales, y, cuando eso sucede, los

empresarios formales tienen que competir con empresas informales, que ofertan paquetes turísticos muy por debajo del precio regular, gracias a que no pagan impuestos y suelen presionar a sus proveedores como los propios asociados.

Un modelo muy parecido es el que se está iniciando con los hospedajes en la ciudad del Cusco, que en un principio empezaron a abrir, además, sus agencias de viaje para poder comercializar paquetes turísticos a la vez que vendían las habitaciones de los hoteles, pero ahora este fenómeno de la integración hacia atrás se ve profundizado al ver que estos hoteles ya no solo venden los paquetes, sino que también empezaron a operar los paquetes turísticos ellos mismos

5.4. Matriz de Intereses del Sector Turismo (MIO)

A partir de la información analizada en el entorno externo e interno, se desprenden intereses particulares del sector turismo que se grafican en la Tabla 28.

5.5. Objetivos de Largo Plazo

Para definir los objetivos de largo plazo revisaremos la Visión:

“En el 2021, el Perú será reconocido como el primer destino sudamericano para hacer turismo a través de una oferta diversificada de los servicios turísticos, que genere valor diferenciado al turista a través de una experiencia única e inolvidable, y rentabilidad en la cadena de actores del sector en el marco del turismo sostenible, para mejorar la calidad de vida de la población así como de las futuras generaciones”.

Objetivo de Largo Plazo 1 (OLP 1). Al 2021, incrementar la participación del sector turismo en el PBI nacional a 4.5%. El PBI Turístico en el 2014 fue de 3.75%.

En la actualidad la participación que tiene el sector turismo en el PBI es de 3.7%, ocupando el tercer lugar con un aporte de US\$ 3,178 millones. La proyección que tiene para el 2016 es convertirse en el segundo sector que aporte al PBI superando a la industria pesquera (Bolsa de Valores de Lima, 2014).

Tabla 28

Matriz de Intereses del Sector Turismo

Interés del Sector	Intensidad del Interés		
	Vital (peligroso)	Importante (serio)	Periférico (molesto)
1 Incrementar el número de turistas	Estrategias de promoción de turismo. Retorno a la inversión. PROMPERU.	Firma de TLC y otros convenios internacionales.	Destinos turísticos extranjeros competitivos.
2 Brindar un servicio de alta calidad al turista	Cultura de atención al turista. Formación en turismo. Seguridad al turista. CANATUR.	CENFOTUR.	
3 Desarrollar una cultura de turismo sostenible	Conservación de recursos. Apoyo del Estado. MINCETUR.	Gobiernos Regionales.	
4 Generar alta competitividad entre otros destinos turísticos del continente	Inversión de empresa privada.		
5 Incrementar servicios turísticos	Alianzas estratégicas con empresas privadas. Gobierno Central.		
6 Desarrollar mayor infraestructura turística	Alianzas estratégicas con empresas privadas. Gobierno Central.		

Nota. Adaptado de Matriz del Interés Nacional de los estados Unidos de América por Donald E. Nuechterlein, 1991, *América Recommitted: United States National Interests in a Restructured World*, p.19.

Objetivo de Largo Plazo 2 (OLP 2): Al 2021, incrementar el número de turistas provenientes de China, Rusia y EEUU en un 100%. En el 2013 el número de turistas provenientes de estos países fue de 545,000.

Entre los países que más gastan en turismo se encuentra China, en el 2012 gastaron \$102.000 millones, se estima que 10 millones de chinos viajarán en el 2015 al extranjero. Entre los países que siguen se encuentran Alemania con US\$ 83.800 millones, Estados Unidos (US\$ 83.700 millones) Reino Unido (US\$ 52.300 millones) y Rusia (US\$ 42.800 millones) (Radio Programas del Perú, 2013).

Objetivo de Largo Plazo 3 (OLP 3): Pasar de 03 destinos turísticos sostenibles en el 2014 a 20 destinos al 2021. Los destinos actuales son Machu Picchu, Máncora y Punta Sal.

El turismo sostenible se constituye como base del desarrollo integral para el país, promoviendo el uso responsable de los recursos culturales y naturales, mejorando la calidad de vida de las poblaciones locales y fortaleciendo su desarrollo social, cultural, medio ambiental y económico (Plan Estratégico Regional de Turismo 2005-2015, 2014).

Objetivo de Largo Plazo 4 (OLP 4): Al 2021, incrementar el número de circuitos y corredores turísticos a 32. Al 2014 se han identificado 20 circuitos y corredores turísticos.

Los principales corredores y circuitos turísticos comercializados por las agencias de viajes para el turismo receptivo son 20 (MINCETUR, 2014). Estos recorridos pasan por ciudades a visitarse en tour, teniendo cada una de estas ciudades sus principales lugares turísticos (Farro, 2010). Se debe orientar la creación de circuitos y corredores turísticos a destinos con menor recorrido y éstos deben ser elaborados por un equipo profesional y competente en la materia..

Objetivo de Largo Plazo 5 (OLP 5): Al 2021, elevar la profesionalización de los recursos humanos del sector turismo al 90%. En el año 2014, alrededor del 24% del recurso humano contaba con algún nivel de educación superior.

La profesionalización está relacionada con la formación y capacitación al profesional “formado en la experiencia” de los conocimientos y formación académica necesarios. El 76% de los trabajadores de la actividad turística tiene hasta secundaria completa, mientras que sólo el 24% cuenta con algún nivel de la educación superior (Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo, 2013). Es por ello que la profesionalización de la actividad turística es necesaria para permitir elevar el nivel de calidad de los productos turísticos con alta calidad del servicio y así satisfacer las necesidades de la demanda.

Objetivo de Largo Plazo 6 (OLP 6): Al 2021, duplicar la inversión nacional para la infraestructura turística. En el 2014 se invirtieron 500 millones de nuevos soles.

A pesar de que el Perú cuenta con una amplia y diversa infraestructura turística, el MINCETUR registra un déficit en infraestructura hotelera cercano a los US\$900 millones, sin embargo el sector turismo en el Perú tiene asegurada inversiones superiores a US\$ 1,500 millones, entre el 2013 y 2016, para la construcción de nuevas infraestructuras hoteleras y restaurantes de primer nivel. Según la Cámara Nacional de Turismo (CANATUR), el 90% de ese capital es de origen nacional (Gestión, 2013).

Objetivo de Largo Plazo 7 (OLP 7): Al 2021, incrementar al 100% el uso de internet para ofrecer servicios turísticos. La oferta turística online en el 2014 fue de 70%.

Según Turismo.pe, el 70% de los peruanos consulta la oferta turística vía online (Emprende, 2014). Este objetivo se orientará a fomentar el uso de nuevas tecnologías en turismo para obtener y entregar información y así mejorar el servicio. Asimismo poder conocer el desarrollo de los competidores y ser capaces de desarrollar alternativas para gestionar sus actividades.

5.6. Conclusiones

Los intereses del sector turismo están orientados a mejorar la situación del turismo en el Perú de modo tal que sea sostenible en el tiempo y que pueda generar ingresos al país y nuevos puestos de trabajo para la población. Existe un potencial de innovación y creatividad en el poblador que junto con la riqueza turística que tiene el país deben explotarse a través de oportunidades y apoyo tanto por parte del gobierno como de la empresa privada.

Se han definido siete objetivos de largo plazo que van a preparar el camino hacia el logro de la visión. En la etapa de implementación se realizará el monitoreo de estos objetivos de largo plazo para que se tomen acciones correctivas oportunas cuando los indicadores muestren valores distantes y alejen al sector turismo del camino para alcanzar su visión.

Capítulo VI: El Proceso Estratégico

D'Alessio (2008) señaló que “el proceso estratégico, se caracteriza por la generación de estrategias por medio del emparejamiento y la combinación de los recursos y habilidades internas con oportunidades y amenazas generadas por los factores externos”. Para lograr la generación de estrategias se han utilizado como herramientas las siguientes matrices: (a) matriz de fortalezas, oportunidades, debilidades, y amenazas (FODA); (b) matriz de la posición estratégica y evaluación de la acción (MPEYEA); (c) matriz del Boston Consulting Group (MBCG); (d) matriz interna-externa (MIE); y (e) matriz de la gran estrategia (MGE). Finalmente, se evalúan las estrategias generadas en estas matrices y se seleccionan las que se considerarán más atractivas por medio de la matriz de decisión (MD), la matriz cuantitativa de planificación estratégica (MCPE), la matriz Rumelt (MR), y la matriz de ética (ME). Las estrategias resultantes le servirán al sector para llegar al futuro deseado.

6.1. Matriz Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA)

La matriz FODA compuesta por las fortalezas, oportunidades, debilidades, y amenazas tiene como entradas las matrices EFI y EFE. La combinación “FO” (explotar) usa las fortalezas internas para sacar ventajas de las oportunidades externas. Las estrategias “DO” (buscar) mejoran las debilidades internas para sacar ventajas de las oportunidades externas. Las estrategias “FA” (confrontar) usan las fortalezas del sector para neutralizar las amenazas externas. Finalmente, las estrategias “DA” (evitar) reducen las debilidades internas y evitan las amenazas (D'Alessio, 2008). Dentro del marco teórico se emparejaron los elementos de acuerdo con su compatibilidad resultando del emparejamiento las 21 estrategias que se pueden apreciar en la Tabla 29 (FODA) y que se evaluarán en la matriz de decisión. Cabe mencionar que 10 estrategias pertenecen al cuadrante FO, cinco al cuadrante DO, tres al cuadrante FA, y tres al cuadrante DA.

Tabla 29

Matriz FODA del Sector Turismo del Perú

		Fortalezas: F	Debilidades: D
		1 Reconocimiento de Machu Picchu como una de las siete maravillas del mundo y de la Amazonía como una de las siete maravillas naturales. 2 Gran variedad de recursos naturales, históricos, paisajísticos, tradiciones y cultura viva. 3 Incremento del aporte al PBI y creación de empleo directo e indirecto. 4 Promoción del turismo a nivel nacional e internacional por parte de PROMPERÚ. 5 Incremento de proveedores de servicios de turismo y agencias de viajes (generación de negocios). 6 Reconocimiento del turismo gastronómico. 7 Diversidad de clima.	1 Insuficiente capacidad de los gobiernos locales y regionales para gestionar y promocionar sus destinos turísticos. 2 Carencia de infraestructura turística en algunas regiones como: Aeropuertos, museos, centro de convenciones, etc. 3 Falta de información estadística actualizada. 4 Débiles competencias de gestión de las empresas prestadoras de servicios del sector. 5 Escasez de profesionales y trabajadores en general con competencias para servicios turísticos (existe una brecha entre la oferta y la demanda). 6 Insuficiente nivel de seguridad en lugares turísticos.
Oportunidades: O	FO – Explotar	DO – Buscar	
1 Expectativa positiva de crecimiento económico 2 Calificación de buen lugar para hacer negocios (Doing Business) 3 Fortalecimiento del sector turismo por inversión y por la marca Perú 4 Reconocimiento de la gastronomía 5 Crecimiento de la clase media en el Perú y en la región 6 Mayor acceso a las tecnologías de información y comunicaciones 7 Política ambiental y alto compromiso internacional 8 Acuerdos comerciales fortalecen el turismo en la región 9 La devaluación del nuevo sol favorece al turismo receptivo	FO1 Diversificar los turistas provenientes de países con mayor gasto per cápita por turismo: F1, F2, F4, O4, O3, O9 FO2 Atraer inversión extranjera para incrementar la infraestructura turística: F3, F4, O1, O2 FO3 Consolidar el turismo gastronómico: F6, O3, O4 FO4 Penetrar el mercado turístico nacional en la costa, sierra y selva: F1, F2, F4, F5, O1, O2, O3, O5, O8. FO5 Desarrollar una cultura de turismo sostenible: F1, F2, O7 FO6 Implementar calidad total: F1, F6, O1, O2 FO7 Implementar alianzas comerciales con aerolíneas, operadores turísticos, hoteles y restaurantes: F4, F5, O8 FO8 Integrar verticalmente a operadores turísticos: F3, F5, O1, O2, O8 FO9 Desarrollar el mercado en China y Rusia : F3, F4, F5, O1, O2, O3, O5, O8, O9 FO10 Diversificar el portafolio de productos turísticos: F1, F2, F4, F6, F7, O2, O3, O4, O6	DO1 Fortalecer el marco jurídico y de políticas públicas del turismo: D1, D2, D3, O1, O2, O4. DO2 Implementar nuevas tecnologías turísticas: D3, D6, O4, O5 DO3 Potenciar la especialización del recurso humano: D1, D5, O4 DO4 Consolidar la oferta turística a través de ferias internacionales: D1, D3, D5, O1, O2, O3. DO5 Mejorar los circuitos y corredores turísticos: D1, D3, O1, O3, O6, O9.	
Amenazas: A	FA – Confrontar	DA – Evitar	
1 Alta tasa de empleo informal 2 Altos niveles de inseguridad 3 Conflictos sociales agitados 4 Débil gestión en el tratamiento de residuos sólidos 5 Escasa inversión en investigación y desarrollo 6 La crisis financiera europea está aún latente 7 Deficiente infraestructura en accesos, red vial y red aerocomercial 8 Alta competencia turística en la región 9 Insuficiente protección de los restos arqueológicos	FA1 Generar alianzas público-privadas: F1, F2, F3, F4, F5, F6, A7 FA2 Fortalecer competencias para el cumplimiento de las normas de tratamiento de residuos sólidos: F2, F5, A4 FA3 Invertir en investigación y desarrollo: F3, A5, A7	DA1 Articular la coordinación de la seguridad ciudadana entre el gobierno nacional, los gobiernos regionales y locales: D6, A2 DA2 Orientar a los operadores turísticos hacia la formalización: A1, D3. DA3 Prevenir los conflictos sociales que afectan el turismo: A3, A9, D1	

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

La matriz de posición estratégica y evaluación de la acción (PEYEA) ha sido utilizada para determinar la postura estratégica del sector turismo. Esta matriz tiene dos ejes que combinan factores relativos de la industria (fortaleza de la industria y estabilidad del entorno) y dos ejes que combinan factores relativos a la organización (fortaleza financiera y ventaja competitiva) (D'Alessio, 2008). Para identificar la postura estratégica del sector se seleccionaron los factores que definen las variables fortaleza financiera (FF), ventaja competitiva (VC), estabilidad del entorno (EE), y fortaleza de la industria (FI), y se asignaron valores con base en la escala indicada en cada factor según se muestra en las Tablas 30 y 31. La suma de los puntajes obtenidos analizando las cuatro variables corresponden a las coordenadas del vector (x,y) que para el caso del sector turismo tuvieron el valor (1.22, -0.12) correspondiente al cuadrante de postura competitiva.

Una de las características de este cuadrante es que el sector turismo en el Perú puede hacer las cosas mejor que sus competidores. D'Alessio (2013) mencionó que la postura competitiva corresponde a la estrategia de los reactivos, quienes saben que el entorno es inestable, pero la industria es fuerte. Desafortunadamente no tienen ni fortaleza financiera ni ventaja competitiva para prosperar ante la turbulencia del entorno. El sector turismo tiene una ventaja competitiva en un entorno relativamente inestable.

6.3. Matriz Boston Consulting Group (MBCG)

La matriz BCG es un método de análisis estratégico, especialmente diseñado para la planificación estratégica corporativa. Esta matriz relaciona la participación del mercado y la generación de efectivo con la tasa de crecimiento de las ventas de la industria; este método analítico ayuda a decidir enfoques para las distintas Unidades Estratégicas de Negocio y/o carteras de productos, para discernir donde es necesario invertir, desinvertir o llegado el caso abandonar (D'Alessio, 2013).

Tabla 30

Matriz PEYEA-Posición Estratégica Externa

Plantilla de Clasificación										Valor
Factores determinantes de la estabilidad del entorno (EE)										
1.-	Cambios tecnológicos	Muchos	0	1	2	3	4	5	6 Pocos	2
2.-	Tasa de inflación	Alta	0	1	2	3	4	5	6 Baja	5
3.-	Variabilidad de la demanda	Grande	0	1	2	3	4	5	6 Pequeña	2
4.-	Rango de precios de productos competitivos	Amplio	0	1	2	3	4	5	6 Estrecho	3
5.-	Barreras de entrada al mercado	Pocas	0	1	2	3	4	5	6 Muchas	3
6.-	Rivalidad / Presión competitiva	Alta	0	1	2	3	4	5	6 Baja	1
7.-	Elasticidad de precios de la demanda	Elástica	0	1	2	3	4	5	6 Inelástica	2
8.-	Presión de los productos sustitutos	Alta	0	1	2	3	4	5	6 Baja	5
Promedio -6										-3.13
Factores determinantes de la fortaleza de la industria (FI)										
1.-	Potencial de crecimiento	Bajo	0	1	2	3	4	5	6 Alto	5
2.-	Potencial de utilidades	Bajo	0	1	2	3	4	5	6 Alto	5
3.-	Estabilidad financiera	Baja	0	1	2	3	4	5	6 Alta	3
4.-	Conocimiento tecnológico	Simple	0	1	2	3	4	5	6 Complejo	2
5.-	Utilización de recursos	Ineficiente	0	1	2	3	4	5	6 Eficiente	3
6.-	Intensidad de capital	Baja	0	1	2	3	4	5	6 Alta	4
7.-	Facilidad de entrada al mercado	Fácil	0	1	2	3	4	5	6 Difícil	5
8.-	Productividad / Utilización de la capacidad	Baja	0	1	2	3	4	5	6 Alta	5
9.-	Poder de negociación de los productores	Bajo	0	1	2	3	4	5	6 Alto	5
Promedio:										4.11

Tabla 31

Matriz PEYEA-Posición Estratégica Interna

Plantilla de Clasificación										Valor
Factores determinantes de la ventaja competitiva (VC)										
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	3
3.-	Ciclo de vida del producto	Avanzado	0	1	2	3	4	5	6 Temprano	2
4.-	Ciclo de remplazo del producto	Variable	0	1	2	3	4	5	6 Fijo	1
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	5
7.-	Conocimiento tecnológico	Bajo	0	1	2	3	4	5	6 Alto	3
8.-	Integración vertical	Baja	0	1	2	3	4	5	6 Alta	4
9.-	Velocidad de introducción de nuevos productos	Lenta	0	1	2	3	4	5	6 Rápida	4
Promedio -6										-2.89
Factores determinantes de la fortaleza financiera (FF)										
1.-	Retorno de la inversión	Bajo	0	1	2	3	4	5	6 Alto	2
2.-	Apalancamiento	Desbalanceado	0	1	2	3	4	5	6 Balanceado	2
3.-	Liquidez	Desbalanceada	0	1	2	3	4	5	6 Sólida	2
4.-	Capital requerido versus capital disponible	Alto	0	1	2	3	4	5	6 Bajo	4
5.-	Flujo de caja	Bajo	0	1	2	3	4	5	6 Alto	3
6.-	Facilidad de salida del mercado	Difícil	0	1	2	3	4	5	6 Fácil	5
7.-	Riesgo involucrado en el negocio	Alto	0	1	2	3	4	5	6 Bajo	2
8.-	Rotación de inventarios	Lento	0	1	2	3	4	5	6 Rápido	5
9.-	Economías de escala y de experiencia	Bajas	0	1	2	3	4	5	6 Altas	2
Promedio										3.00

Nota. Adaptado de "El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia", de F. A. D'Alessio, 2008. México D. F., México: Pearson

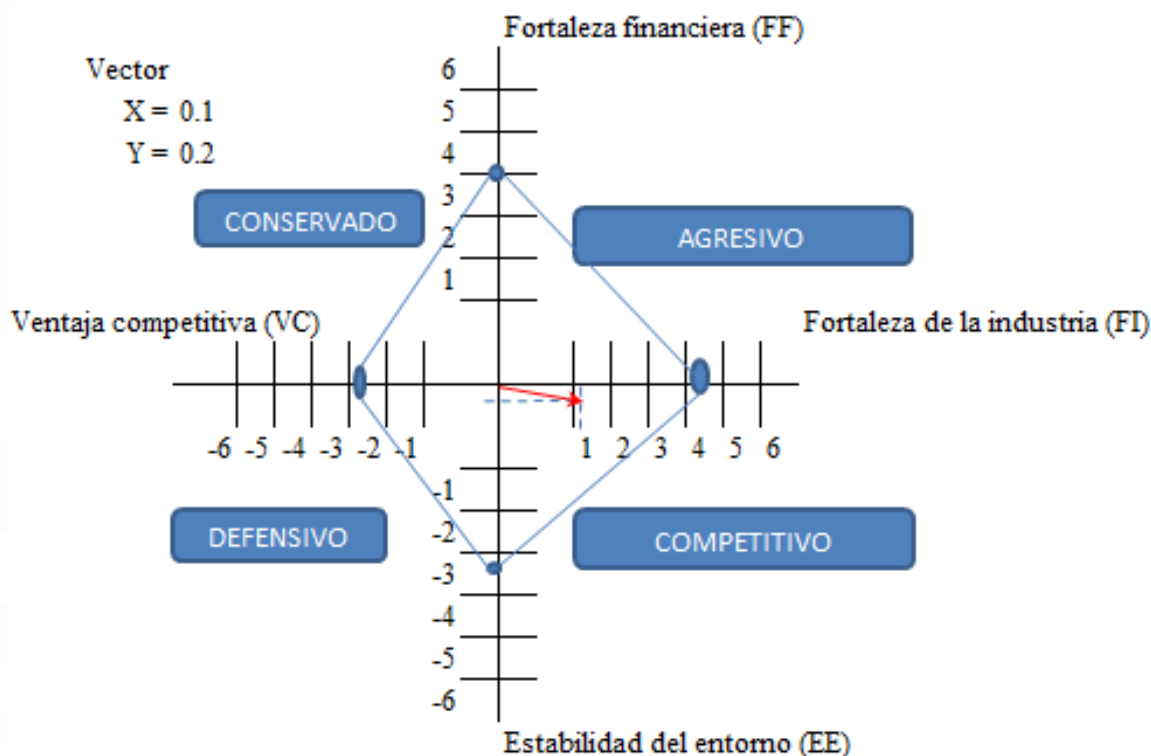


Figura 29. Matriz PEYEA del Sector Turismo del Perú.

Adaptado de “El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia”, por F. D’Alessio, 2008. México D.F., México: Pearson.

La matriz BCG presenta cuatro moldes posibles: (a) interrogantes, que no gozan de una buena participación de mercado pero la industria es muy atractiva; (b) estrellas, gozan de una excelente participación de mercado y pueden convertirse en la mejor oportunidad para generar buenos ingresos; (c) vacas lecheras, el producto en sí cuenta con ventajas competitivas y una de las mejores posturas en la participación del mercado, pero tiene lento crecimiento; (d) perros, es el menos favorable para un producto, e indica que casi de manera irremediable el ciclo de un producto ha llegado a su fin y se recomienda retirar el producto del mercado.

El turismo es una fuente generadora de divisas y ello gracias a la actividad turística receptiva. El estudio desarrollado por PROMPERU ha indagado, a través de encuestas, sobre las motivaciones, costumbres, intereses y gastos de los extranjeros que realizan viajes turísticos dentro del territorio nacional y da cuenta de cuatro principales productos ofrecidos

por el Perú: (a) turismo cultural, (b) turismo de naturaleza, (c) turismo gastronómico, y (d) turismo de negocios (PROMPERU, 2014).

Para el turismo cultural y de naturaleza se ha tomado como referencia a México, que reportó para el 2013 US\$11,200 millones en ingresos por turismo internacional y de los cuales se estima que el 40% provienen del turismo cultural y el 35% del turismo de naturaleza. El Perú viene abriendo camino en turismo gastronómico y aspira ser competencia de Francia, que reportó en el 2013 US\$53,000 millones en ingresos por turismo internacional y de los cuales se estima que el 20% provienen del turismo gastronómico. El turismo de negocios lo lidera EEUU, en Sudamérica Brasil se ha convertido en un fuerte competidor. En el 2013 reportó US\$5,036 millones en ingresos por turismo internacional y de los cuales se estima que el 35% provienen del turismo de negocios. Ese mismo año, el Perú reportó US\$3,120 millones en ingresos por turismo internacional y los ingresos estimados en los cuatro productos se muestra en la Tabla 32 (PROMPERU, 2014).

Conociendo la participación de mercado de cada uno de los productos y la tasa de crecimiento calculada con respecto al año 2012 se construyó la matriz BCG del sector turismo para el Perú. En el cuadrante de interrogantes de la Figura 30 se encuentran tres productos, el turismo cultural, de naturaleza y gastronómico. Las tasas de crecimiento son positivas y están, aproximadamente, sobre el 10%, ello nos invita a desarrollar estrategias que fortalezcan la participación de mercado haciendo que estos productos sean más competitivos. El turismo de negocios ha experimentado un descenso en el último año y se ha colocado en el cuadrante perro. Esta ubicación indica que no hay crecimiento y la participación de mercado es baja. Bajo este escenario se recomendaría deshacerse de este negocio cuando sea posible pues raras veces conviene mantenerlos en el portafolio. Para este caso no se sugiere abandonar debido a que es una oportunidad de negocio fuerte ya que el sector turismo en el Perú no está del todo explotado.

Tabla 32

Ingreso de divisas por Turismo Receptivo

Unidad de negocio/Producto	A: Ingreso de divisas 2013 del mercado (millones de US\$)	B: Ingreso de divisas año 2013 del sector (millones de US\$)	Participación de mercado (B/A) (%)	Tasa de crecimiento (%)
1. Turismo cultural	4480.0	1872.0	42	28
2. Turismo de naturaleza	3920.0	936.0	24	9
3. Turismo gastronómico	10600.0	1500.0	14	14
4. Turismo de negocios	1762.6	376.3	21	-15

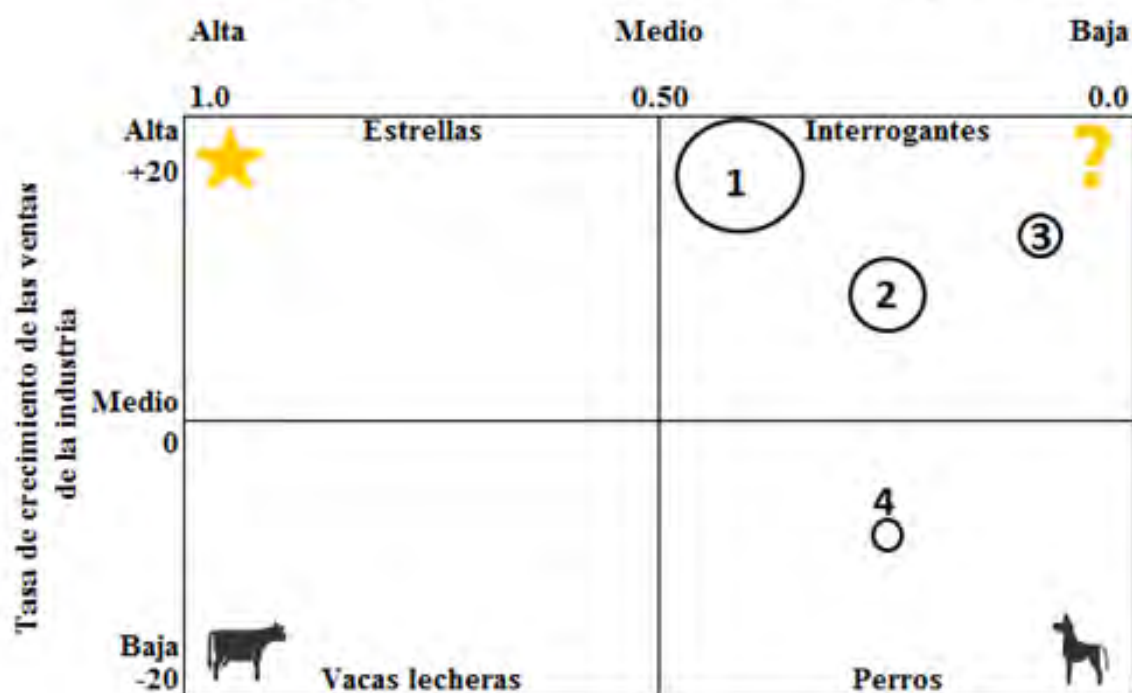
Posición de la participación relativa del mercado en la industria

Figura 30. Matriz BCG del Sector Turismo.

6.4. Matriz Interna Externa (MIE)

Sobre la base de los factores internos y externos de éxito evaluados en las matrices EFE (Tabla 14) y EFI (Tabla 27) y se obtuvieron los valores de 2.08 y 2.75 respectivamente, con estos valores se construyó la matriz IE, cuyos resultados ubican al sector turismo en el

cuadrante V tal como se muestra en la Figura 31, lo que significa que el sector turismo del Perú se encuentra en una posición estratégica interna promedio y en una posición media también en cuanto a su capacidad para aprovechar las oportunidades y evitar las amenazas.

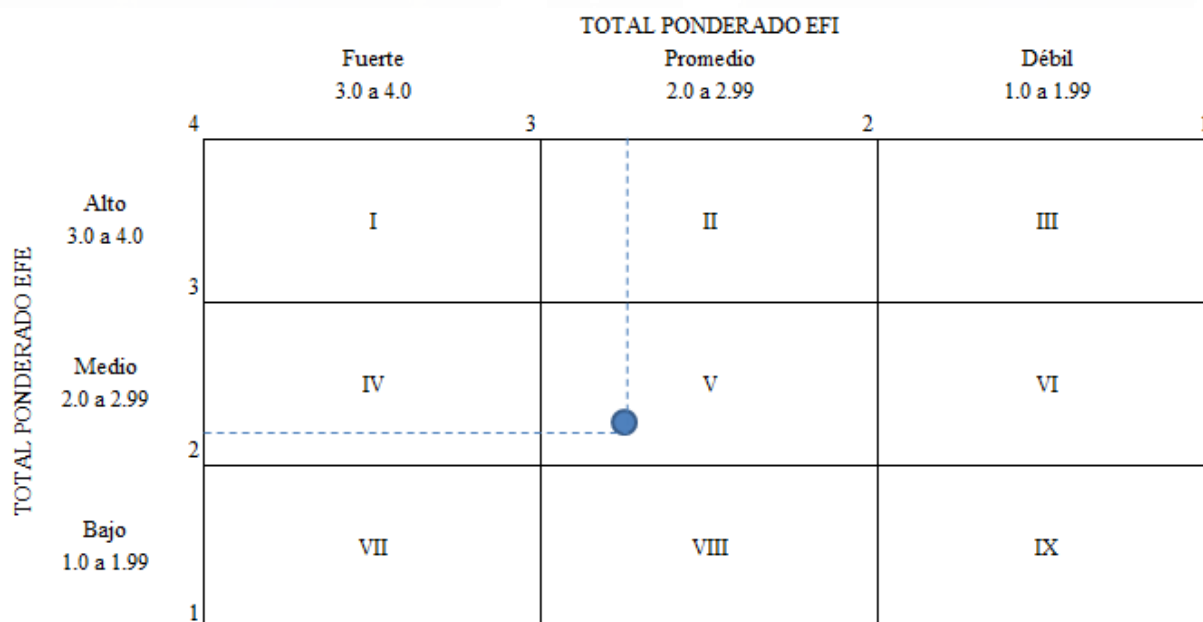


Figura 31. Matriz IE del sector turismo.

En el cuadrante V la prescripción es retener y mantener, para lo cual el sector Turismo en el Perú tendrá que implementar estrategias de penetración en el mercado y desarrollo de productos, principalmente en aquellos servicios y sectores que necesita potenciar. El sector turismo debe aprovechar la oportunidad de las visitas que realizan del extranjero para tener una mayor cantidad de visitantes y se incremente el ticket de entrada para los turistas que vienen a conocer el Perú.

6.5. Matriz Gran Estrategia (MGE)

En la Figura 32 se muestra la Matriz de la Gran Estrategia que ayuda a evaluar la elección apropiada de las estrategias para la organización, se basa en la situación que se encuentra el negocio en términos del crecimiento rápido o lento del mercado y la posición competitiva fuerte o débil en la que éste se encuentra (D'Alessio, 2013).

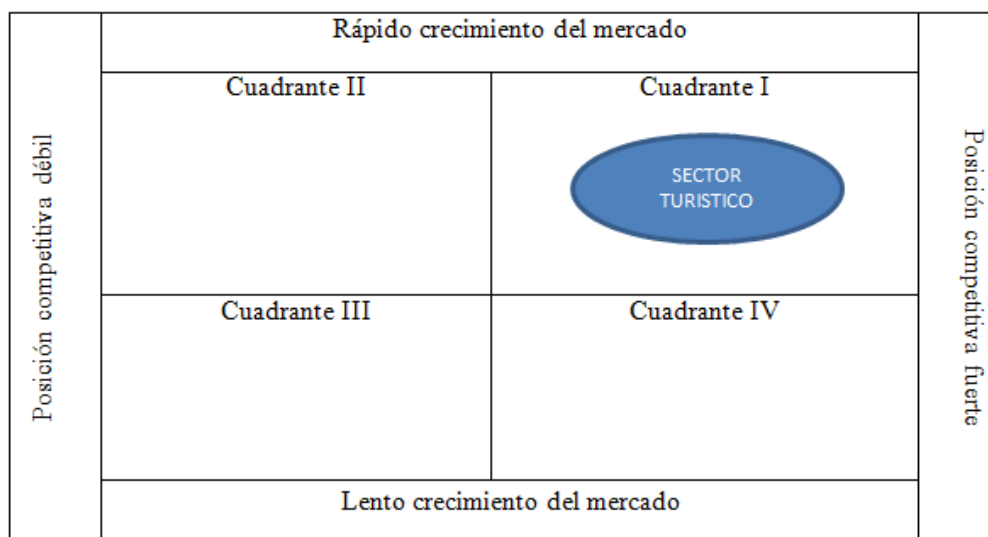


Figura 32. Matriz GE del Sector Turismo.

Se ha ubicado al sector turismo dentro del cuadrante I, donde tiene una posición competitiva fuerte en un mercado de crecimiento rápido.

6.6. Matriz de Decisión Estratégica (MDE)

Con la matriz de decisión (MDE), se reúnen las matrices FODA, PEYEA, BCG, IE, y GE permitiendo apreciar las repeticiones de cada estrategia. Sumando las repeticiones se identifican aquellas estrategias que tengan más repeticiones y se las denomina estrategias retenidas (cuando se repitan tres o más veces) y a las otras se las denomina estrategias de contingencia (D'Alessio, 2008). Del desarrollo de las matrices descritas se obtuvieron 21 estrategias, las cuales se exponen en la Tabla 33, siendo 17 las estrategias seleccionadas por obtener un puntaje mayor o igual a tres, estas estrategias se volverán a verificar en la matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (CPE). Es así que las estrategias retenidas son:

- E 1. Diversificar los turistas provenientes de países con mayor gasto per cápita por turismo
- E 2. Atraer inversión extranjera para incrementar la infraestructura turística
- E 3. Consolidar el turismo gastronómico
- E 4. Penetrar el mercado turístico nacional en la costa, sierra y selva

- E 5. Implementar calidad total
- E 6. Implementar alianzas comerciales con aerolíneas, operadores turísticos, hoteles y restaurantes
- E 7. Integrar verticalmente a operadores turísticos
- E 8. Desarrollar el mercado en China y Rusia
- E 9. Diversificar el portafolio de productos turísticos
- E 10. Fortalecer el marco jurídico y de políticas públicas del turismo
- E 11. Implementar nuevas tecnologías turísticas
- E 12. Potenciar la especialización del recurso humano
- E 13. Consolidar la oferta turística a través de ferias internacionales
- E 14. Mejorar los circuitos y corredores turísticos
- E 15. Generar alianzas público-privadas
- E 16. Invertir en investigación y desarrollo
- E 17. Orientar a los operadores turísticos hacia la formalización

6.7. Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)

La matriz CPE sirve para determinar el atractivo relativo de estrategias alternativas viables (D'Alessio, 2008), para ello se usa en la columna de la izquierda los factores de éxito clave y sus respectivos pesos definidos en las matrices EFI y EFE. Luego se coloca en la fila superior las estrategias específicas definidas en la matriz de decisión y se asigna un puntaje de atraktividad (PA) a cada estrategia de acuerdo con cómo afecta cada factor de éxito a la estrategia planteada y se multiplica por los pesos relativos asignados, obteniendo como resultado el total de puntaje de atraktividad (TPA) para cada estrategia. A partir de la lista priorizada de 17 estrategias definida en la matriz de decisión, se han ratificado las 17 estrategias ya que registran un puntaje igual o mayor a cinco en el TPA. Los resultados se muestran en la Tabla 34.

Tabla 33

Matriz de Decisión Estratégica del Sector Turismo en el Perú

	Estrategias Alternativas											Matrices					Total		
	Estrategias de Integración			Estrategias Intensivas			Estrategias de Diversificación			Estrategias Defensivas		Estrategias Específicas							
	Integración vertical hacia adelante	Integración vertical hacia atrás	Integración horizontal	Penetración en el mercado	Desarrollo de mercados	Desarrollo de productos	Diversificación concéntrica	Diversificación conglomerada	Diversificación Horizontal	Aventura conjunta	Atrinchamiento / Reducción	Desposeimiento / Desinversión	Liquidación	FODA	PEYEA	BCG		IE	GE
1.-	X			X										X	X	X	X	X	5
2.-				X	X									X	X	X	X	X	5
3.-					X									X	X	X	X	X	5
4.-					X	X								X	X	X	X	X	5
5.-			X											X		X			2
6.-				X	X									X	X	X	X	X	5
7.-							X							X	X	X	X		4
8.-						X								X	X	X	X		4
9.-	X		X		X									X	X	X	X	X	5
10.-	X													X	X	X		X	4
11.-	X				X									X	X			X	3
12.-			X											X	X	X	X	X	5
13.-				X	X									X	X	X	X	X	5
14.-					X									X		X	X	X	4
15.-				X	X									X	X	X	X	X	5
16.-				X	X		X							X	X	X	X	X	5
17.-			X											X				X	2
18.-					X				X					X	X	X	X	X	5
19.-			X											X				X	2
20.-			X											X		X	X		3
21.-			X	X										X	X				2

Nota. El criterio utilizado es retener las estrategias que aparecen tres o más veces.

6.8. Matriz de Rumelt (MR)

Sobre la base de los resultados obtenidos en la matriz CPE, se deben evaluar las estrategias retenidas mediante los cuatro criterios propuestos por Rumelt (consistencia, consonancia, ventaja, y factibilidad). Esta evaluación permite seleccionar a aquellas estrategias que pasen todas las pruebas. Si se aprobara alguna estrategia que no pasa una de las pruebas se corre el riesgo de afectar, durante la implementación, el desempeño de una o varias áreas clave de la organización (D'Alessio, 2008). Tal como se muestra en la Tabla 35, de acuerdo con el resultado del análisis, todas las estrategias seleccionadas han sido aceptadas, debido a que todas cumplen con los cuatro criterios establecidos.

Tabla 35

Matriz Rumelt del Sector Turismo

	Estrategias Retenidas	Consistencia	Consonancia	Ventaja	Factibilidad	Se Acepta
1	Diversificar los turistas provenientes de países con mayor gasto per cápita por turismo	Sí	Si	Si	Si	Sí
2	Atraer inversión extranjera para incrementar la infraestructura turística	Si	Si	Si	Si	Si
3	Consolidar el turismo gastronómico	Si	Si	Si	Si	Si
4	Penetrar el mercado turístico nacional en la costa, sierra y selva	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
5	Implementar calidad total	Si	Si	Si	Si	Si
6	Implementar alianzas comerciales con aerolíneas, operadores turísticos, hoteles y restaurantes	Si	Si	Si	Si	Si
7	Integrar verticalmente a operadores turísticos	Si	Si	Si	Si	Si
8	Desarrollar el mercado en China y Rusia	Si	Si	Si	Si	Si
9	Diversificar el portafolio de productos turísticos	Si	Si	Si	Si	Si
10	Fortalecer el marco jurídico y de políticas públicas del turismo	Si	Si	Si	Si	Si
11	Implementar nuevas tecnologías turísticas	Si	Si	Si	Si	Si
12	Potenciar la especialización del recurso humano	Sí	Si	Sí	Sí	Sí
13	Consolidar la oferta turística a través de ferias internacionales	Si	Si	Si	Si	Si
14	Mejorar los circuitos y corredores turísticos	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
15	Generar alianzas público-privadas	Si	Si	Si	Si	Si
16	Invertir en investigación y desarrollo	Si	Si	Si	Si	Si
17	Orientar a los operadores turísticos hacia la formalización	Si	Si	Si	Si	Si

6.9. Matriz de Ética (ME)

La Matriz de Ética verifica que las estrategias escogidas no violen aspectos relacionados a los derechos y justicia. Si alguna de las estrategias viola los derechos humanos, es injusta, o es perjudicial a los resultados estratégicos, no debe retenerse y debe ser descartada (D'Alessio, 2008). Sobre la base del análisis realizado en la Tabla 36, todas las estrategias retenidas son aceptadas.

6.10. Estrategias Retenidas y de Contingencia

En la Tabla 37 se muestran 17 estrategias retenidas, que serán la base para establecer los objetivos de corto plazo, y una estrategia de contingencia. No se eliminó ninguna por si misma a través de la Matriz de Ética, todas pasaron el primer y segundo grupo de contingencia y cuatro estrategias constituyen el tercer grupo de contingencia a través de la Matriz MDE.

6.11. Matriz de Estrategias vs. Objetivos de Largo Plazo

Esta matriz tiene por finalidad relacionar las 17 estrategias retenidas con los siete objetivos de largo plazo planteados, de tal forma que para el cumplimiento de cada objetivo haya al menos una estrategia que ayude a cumplirlo. Los resultados de la Tabla 38 señalan que la estrategia para el turismo en el Perú tiene al menos un objetivo a largo plazo relacionado.

6.12. Matriz de Posibilidades de los Competidores

Un buen análisis de los competidores actuales permite realizar una confrontación entre las estrategias retenidas y las posibilidades de los competidores para hacerles frente (D'Alessio, 2012). En esta matriz se toma a los competidores de la Tabla 16. Los resultados obtenidos se muestran en la Tabla 39.

Tabla 37

Matriz de Estrategias Retenidas y de Contingencia

Estrategias Retenidas
1.- Diversificar los turistas provenientes de países con mayor gasto per cápita por turismo
2.- Atraer inversión extranjera para incrementar la infraestructura turística
3.- Consolidar el turismo gastronómico
4.- Penetrar el mercado turístico nacional en la costa, sierra y selva
5.- Implementar calidad total
6.- Implementar alianzas comerciales con aerolíneas, operadores turísticos, hoteles y restaurantes
7.- Integrar verticalmente a operadores turísticos
8.- Desarrollar el mercado en China y Rusia
9.- Diversificar el portafolio de productos turísticos
10.- Fortalecer el marco jurídico y de políticas públicas del turismo
11.- Implementar nuevas tecnologías turísticas
12.- Potenciar la especialización del recurso humano
13.- Consolidar la oferta turística a través de ferias internacionales
14.- Mejorar los circuitos y corredores turísticos
15.- Generar alianzas público-privadas
16.- Invertir en investigación y desarrollo
17.- Orientar a los operadores turísticos hacia la formalización
Estrategias de Contingencia
Estrategias de Contingencia – 1er grupo (Rumelt)
Estrategias de Contingencia – 2do grupo (MCPE)
Estrategias de Contingencia – 3er grupo (MDE)
18.- Crear una cultura de turismo sostenible
19.- Fortalecer competencias para el cumplimiento de las normas de tratamiento de residuos sólidos
20.- Articular la coordinación de la seguridad ciudadana entre el gobierno nacional, los gobiernos regionales y locales
21.- Prevenir los conflictos sociales que afectan el turismo

Tabla 38

Matriz de Estrategias vs. Objetivos de Largo Plazo

		OLP 1	OLP 2	OLP 3	OLP 4	OLP 5	OLP 6	OLP 7	Total
Estrategias		Al 2021, incrementar la participación del sector turismo en el PBI nacional a 4.5%. El PBI Turístico en el 2014 fue del 3.75%.	Al 2021, incrementar el número de turistas provenientes de China, Rusia y EEUU en un 100%. En el 2013 el número de turistas provenientes de estos países fue de 545,000	Pasar de 03 destinos turísticos sostenibles en el 2014 a 20 destinos al 2021. Los destinos actuales son Machu Picchu, Máncora y Punta Sal	Al 2021 incrementar el número de circuitos y corredores turísticos a 32. Al 2014 se han identificado 20 circuitos y corredores turísticos.	Al 2021, elevar la profesionalización de los recursos humanos del sector turismo al 90%. En el año 2014, alrededor del 24% del recurso humano contaba con algún nivel de educación superior	Al 2021, duplicar la inversión nacional para la infraestructura turística. En el 2014 se invirtieron 500 millones de nuevos soles	Al 2021, incrementar al 100% el uso de internet para ofrecer servicios turísticos. La oferta turística online en el 2014 fue de 70%.	
1.-	Diversificar los turistas provenientes de países con mayor gasto per cápita por turismo	X	X	X	X		X	X	6
2.-	Atraer inversión extranjera para incrementar la infraestructura turística	X	X	X	X		X	X	6
3.-	Consolidar el turismo gastronómico	X	X					X	2
4.-	Penetrar el mercado turístico nacional en la costa, sierra y selva	X	X	X	X		X	X	6
5.-	Implementar calidad total	X	X	X	X	X			5
6.-	Implementar alianzas comerciales con aerolíneas, operadores turísticos, hoteles y restaurantes	X		X	X				3
7.-	Integrar verticalmente a operadores turísticos	X			X		X		3
8.-	Desarrollar el mercado en China y Rusia		X		X		X		3
9.-	Diversificar el portafolio de productos turísticos		X	X	X	X		X	5
10.-	Fortalecer el marco jurídico y de políticas públicas del turismo	X	X	X					3
11.-	Implementar nuevas tecnologías turísticas		X	X	X	X	X	X	6
12.-	Potenciar la especialización del recurso humano	X	X	X	X	X			5
13.-	Consolidar la oferta turística a través de ferias internacionales	X	X	X	X	X			5
14.-	Mejorar los circuitos y corredores turísticos	X	X						2
15.-	Generar alianzas público-privadas	X	X	X			X		4
16.-	Invertir en investigación y desarrollo	X	X		X			X	4
17.-	Orientar a los operadores turísticos hacia la formalización	X							1

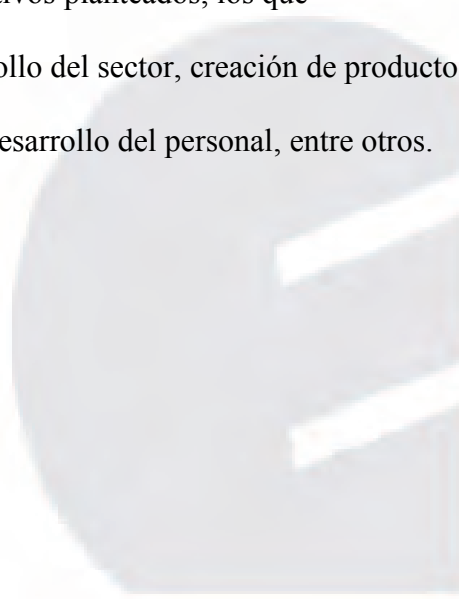
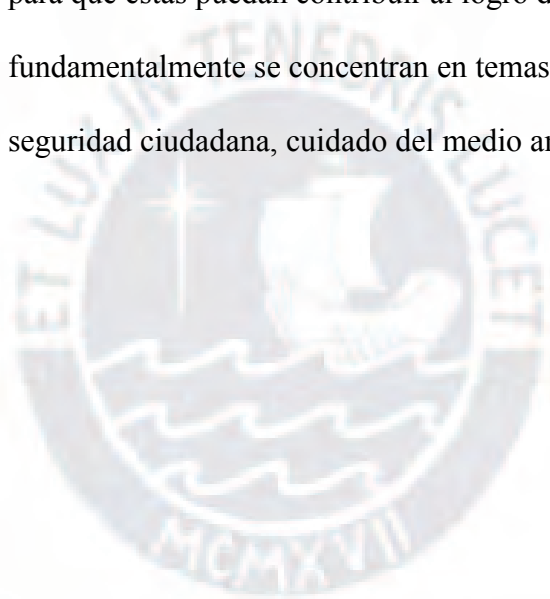
Tabla 39

Matriz de Posibilidades de los Competidores

Estrategias	Posibilidades competitivas	
	Colombia	Costa Rica
1.- Diversificar los turistas provenientes de países con mayores gastos por turismo	Promocionar los atributos del país	Promocionar los atributos del país
2.- Atraer inversión extranjera para incrementar la infraestructura turística	Desarrollar campañas de inversión	Desarrollar campañas de inversión
3.- Consolidar el turismo gastronómico	Indiferente	Indiferente
4.- Penetrar el mercado turístico nacional en la costa, sierra y selva	Promocionar los atributos del país	Promocionar los atributos del país
5.- Implementar calidad total	Fomentar inversión para nuevos descubrimientos	Fomentar inversión para nuevos descubrimientos
6.- Implementar alianzas comerciales con aerolíneas, operadores turísticos, hoteles y restaurantes	Participar en ferias internacionales	Participar en ferias internacionales
7.- Integrar verticalmente a operadores turísticos	Indiferente	Indiferente
8.- Desarrollar el mercado en China, y Rusia	Promociones turísticas	Promociones turísticas
9.- Diversificar el portafolio de productos turísticos	Ofrecer nuevas alternativas de turismo a través de su patrimonio cultural	Ofrecer nuevas alternativas de turismo a través de sus reservas naturales
10.- Fortalecer el marco jurídico y de políticas públicas del turismo	Realizar campañas de concientización con el turismo interno y receptivo	Realizar campañas de concientización con el turismo interno y receptivo
11.- Implementar nuevas tecnologías turísticas	Desarrollo tecnológico para ganar más mercado	Desarrollo tecnológico para ganar más mercado
12.- Potenciar la especialización del recurso humano	Capacitar al personal y atraer personal de otros países para la atención del servicio	Capacitar al personal y atraer personal de otros países para la atención del servicio
13.- Consolidar la oferta turística a través de ferias internacionales	Promocionar los atributos del país	Promocionar los atributos del país
14.- Mejorar los circuitos y corredores turísticos	Indiferente	Indiferente
15.- Generar alianzas público-privadas	Alianzas estratégicas	Alianzas estratégicas
16.- Invertir en investigación y desarrollo	Capacitar al personal y atraer personal de otros países para la atención del servicio	Capacitar al personal y atraer personal de otros países para la atención del servicio
17.- Orientar a los operadores turísticos hacia la formalización	Gestionar políticas para la creación de trabajos dignos	Gestionar políticas para la creación de trabajos dignos

6.13. Conclusiones

El análisis de los factores internos y externos del sector turismo ha permitido determinar estrategias que ayuden a lograr los objetivos de largo plazo así como cumplir con la visión de los objetivos planteados al 2021. La realización de las estrategias permite potenciar las fortalezas, aprovechar las oportunidades y evitar las debilidades y amenazas. El análisis de las diferentes matrices ha permitido inicialmente definir 21 estrategias que luego del análisis, han resultado en 17 estrategias. Las estrategias están orientadas a dirigir esfuerzos para que estas puedan contribuir al logro de los objetivos planteados, los que fundamentalmente se concentran en temas de desarrollo del sector, creación de productos, seguridad ciudadana, cuidado del medio ambiente, desarrollo del personal, entre otros.



Capítulo VII: Implementación Estratégica

7.1. Objetivos de Corto Plazo

Los objetivos de corto plazo (OCP) son los hitos mediante los cuales se alcanza, con cada una de sus estrategias, los objetivos de largo plazo. Estos deben ser claros y verificables para facilitar la gestión de la organización (D'Alessio, 2008). Con el seguimiento y control adecuados a través de indicadores se podrá actuar oportunamente y tomar acciones que permitirán no perder el foco en el logro de estos objetivos.

Para cada objetivo de largo plazo (OLP) del sector turismo se identifican los OCP, en total suman 30 objetivos que permitirán de manera progresiva el alcance de la visión.

Objetivo de largo plazo 1 (OLP 1): Al 2021, incrementar la participación del sector turismo en el PBI nacional a 4.5%. El PBI Turístico en el 2014 fue de 3.75%.

- **Objetivo de corto plazo 1.1 (OCP 1.1):** Aumentar el promedio de estadía de los turistas extranjeros a 10 días al 2018, y al 2021 llegar a 12 días. En la actualidad son 8 días en promedio.
- **Objetivo de corto plazo 1.2 (OCP 1.2):** A partir del 2016, incrementar en un 8% anual el gasto promedio del turista extranjero por visita, y desde el 2019 al 2021 incrementar el gasto en 10% anual. En el 2014 el gasto promedio fue de US\$1100 en promedio.
- **Objetivo de corto plazo 1.3 (OCP 1.3):** Incrementar el número de viajes al interior del país, pasar de 37 millones de viajes en el 2014 a 38.5 millones el 2017, 39.5 millones el 2019 y 40.5 millones el 2021.
- **Objetivo de corto plazo 1.4 (OCP 1.4):** Incrementar el número de turistas receptivos, pasar de 3.2 millones de turistas en el 2014 a 3.8 millones el 2017, 4.25 millones el 2019 y 5.0 millones el 2021.

- **Objetivo de corto plazo 1.5 (OCP 1.5):** Reducir la informalidad de los operadores turísticos, en un 5% anual el 2016 y 2017, a partir del 2018 reducirlas en un 8% anual hasta el 2021. Actualmente el 70% de operadores son informales.

Objetivo de largo plazo 2 (OLP 2): Al 2021, incrementar el número de turistas provenientes de China, Rusia y EEUU en un 100%. En el 2013 el número de turistas provenientes de estos países fue de 545,000.

- **Objetivo de corto plazo 2.1 (OCP 2.1):** Al 2019 incrementar a 12 alternativas de turismo vivencial, al 2021 tener 15 alternativas para los turistas de China, Rusia y EEUU. Actualmente se encuentra desarrollado 8 alternativas.
- **Objetivo de corto plazo 2.2 (OCP 2.2):** Al 2019 aumentar en un 80%, y al 2021 incrementar el presupuesto en 120% en las campañas de publicidad (periódicos, revistas internacionales, alianzas con aerolíneas) en sinergia con Marca Perú. En la actualidad, al 2014 se tiene destinado un presupuesto de 60 millones de soles.
- **Objetivo de corto plazo 2.3 (OCP 2.3):** Realizar 4 ferias internacionales al 2021 de gastronomía en China, Rusia y EEUU, en el 2019 se realizará 2 ferias internacionales. En el 2014 se realizó la feria Mistura y en el 2015 se tiene proyectado realizar la feria en un lugar por determinar.
- **Objetivo de corto plazo 2.4 (OCP 2.4):** Tener 15 hoteles con certificación verde en el Perú al finalizar el 2021, al 2019 tener 10 hoteles. En la actualidad tenemos 2 hoteles con dicha certificación que es solicitado por los turistas de China, Rusia, y EEUU.
- **Objetivo de corto plazo 2.5 (OCP 2.5):** Aumentar en un 100% anualmente hasta el 2021 la cantidad de los guías turísticos con conocimiento de idiomas para la atención de los turistas. En la actualidad existen 10,000 guías certificados.

Objetivo de largo plazo 3 (OLP 3). Pasar de 03 destinos turísticos sostenibles en el 2014 a 20 destinos al 2021. Los destinos actuales son Machu Picchu, Máncora y Punta Sal.

- **Objetivo de corto plazo 3.1 (OCP 3.1):** Implementar con los gobiernos regionales, locales y nacionales la restauración y mantenimiento de los monumentos históricos al 2017.
- **Objetivo de corto plazo 3.2 (OCP 3.2):** Implementar una campaña anual hasta el 2021 para promover el ecoturismo, turismo vivencial, turismo deportivo, y turismo de aventura.
- **Objetivo de corto plazo 3.3 (OCP 3.3):** Realizar 01 capacitación anual de concientización respecto al consumo responsable en el sector turismo en el 2016.
- **Objetivo de corto plazo 3.4 (OCP 3.4):** Crear un programa de seguridad turística que asegure la integridad física, jurídica, patrimonial, psicológica y económica al 2017.
- **Objetivo de corto plazo 3.5 (OCP 3.5):** Realizar un programa de capacitación para mejorar la calidad del servicio turístico, debe desarrollarse para los 20 destinos turísticos, 30% en el 2016 y 70% en el 2017.
- **Objetivo de corto plazo 3.6 (OCP 3.6):** Generar una alianza público - privada que financie los recursos para las campañas de concientización y cuidado del medioambiente al 2018.
- **Objetivo de corto plazo 3.7 (OCP 3.7):** Implementar 04 campañas anuales para la mejora y mantenimiento del ornato de las ciudades hasta el año 2020.

Objetivo de largo plazo 4 (OLP 4): Al 2021, incrementar el número de circuitos y corredores turísticos a 32. Al 2014 se han identificado 20 circuitos y corredores turísticos.

- **Objetivo de corto plazo 4.1 (OCP 4.1):** Crear 12 circuitos turísticos al 2017 gestionado por un equipo profesional, 50% al 2016 y 50% al 2017. Actualmente

se cuentan con 20 principales circuitos turísticos en 12 regiones que se encuentran en la costa, sierra y selva.

- **Objetivo de corto plazo 4.2 (OCP 4.2):** Publicitar la existencia de cada circuito a nivel nacional e internacional mediante 2 campañas anuales por cada circuito al 2017.

Objetivo de largo plazo 5 (OLP 5): Al 2021, elevar la profesionalización de los recursos humanos del sector turismo al 90%. En el año 2014, alrededor del 24% del recurso humano contaba con algún nivel de educación superior.

- **Objetivo de corto plazo 5.1 (OCP 5.1):** Firmar tres convenios al 2021, uno por cada 2 años con universidades e institutos superiores de turismo para capacitación y acreditación a trabajadores turísticos.
- **Objetivo de corto plazo 5.2 (OCP 5.2):** Pasar de una totalidad de 1500 trabajadores de la actividad turística capacitados de las regiones: Amazonas, Ancash, Cajamarca, Ucayali, Junín, Ayacucho, Madre de Dios, Huancavelica, Apurímac y Puno, a 3000 al 2017, 5000 al 2019 y 8000 al 2021.
- **Objetivo de corto plazo 5.3 (OCP 5.3):** Reducir el número de guías turísticos informales de 3000 a 2000 al año 2018 y llegar a 1000 al año 2021.

Objetivo de largo plazo 6 (OLP 6): Al 2021, duplicar la inversión nacional para la infraestructura turística. En el 2014 se invirtieron 500 millones de nuevos soles.

- **Objetivo de corto plazo 6.1 (OCP 6.1):** Desarrollar e implementar 03 proyectos anuales de inversión pública - privada en infraestructura e instalaciones turísticas. En el 2021 se ejecutarán 18 proyectos con una inversión por 1000 millones de nuevos soles
- **Objetivo de corto plazo 6.2 (OCP 6.2):** Incrementar en 20% el presupuesto de los gobiernos regionales para la refacción y mantenimiento de los parques y plazas de

las 10 principales regiones, 40% al 2016 y 60% al 2019. En la actualidad es de 500 millones de soles.

- **Objetivo de corto plazo 6.3 (OCP 6.3):** Desarrollar 02 programas de asesoramiento de diseño y arquitectura para los servicios de turismo de hoteles de 2 y 3 estrellas en 10 regiones, 50 % en el 2017 y 50% en el 2019.
- **Objetivo de corto plazo 6.4 (OCP 6.4):** Al 2018 mejorar los aeropuertos, puertos pluviales en las 10 principales ciudades del país, al 2021 llegar a 15 ciudades. En la actualidad solo tenemos 2 aeropuertos en óptimas condiciones.
- **Objetivo de corto plazo 6.5 (OCP 6.5):** Incrementar la policía turística dotándolos de equipo y tecnología en un 100% al 2019 y de 150% al 2021 para la seguridad de los turistas.

Objetivo de largo plazo 7 (OLP 7): Al 2021, incrementar al 100% el uso de internet para ofrecer servicios turísticos. La oferta turística online en el 2014 fue de 70%.

- **Objetivo de corto plazo 7.1 (OCP 7.1):** Crear proyectos de inversión con el uso de nuevas tecnologías, 2 al 2017 y 2 al 2019 a destinos con menos de 10% de visitas turísticas.
- **Objetivo de corto plazo 7.2 (OCP 7.2):** Incrementar las redes de wifi, y de acceso a internet gratuito en las 10 principales ciudades al 2019, y 15 al 2021. En la actualidad solo existen 3 distritos en la ciudad de Lima con acceso a internet gratuito
- **Objetivo de corto plazo 7.3 (OCP 7.3):** Lograr que los encargados de gestionar los proyectos de tecnología del sector turismo se certifiquen como PMP en un 50% al 2019, y 80% al 2021, para garantizar el adecuado manejo de los proyectos.

7.2. Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo

Los recursos son los insumos que permitirán ejecutar las estrategias seleccionadas. La correcta asignación de recursos permite la ejecución de la estrategia, así como la determinación del plan a seguir, considerando una asignación basada en los objetivos de corto plazo (D'Alessio, 2008). Los recursos de cada OCP se detallan en la Tabla 40.

Los recursos asignados para alcanzar los objetivos de corto plazo se han clasificado en tres parámetros: (a) los tangibles, (b) los intangibles y (c) humanos. Siendo los tangibles los relacionados con activos financieros, equipos y materiales; los intangibles asociados a desarrollos tecnológicos, y los recursos humanos representados por equipos de profesionales, técnicos y personal especializado.

7.3. Políticas de cada Estrategia

Según D'Alessio (2013), las políticas son las guías que orientan las estrategias hacia la posición futura del sector. Estas rutas deben estar enmarcadas bajo los principios de ética, legalidad, y responsabilidad social, que norman la dirección. Las políticas asociadas para cada estrategia del Sector Turismo se muestran en la Tabla 41.

7.4. Estructura de la Organización

D'Alessio señala que la estructura organizacional es el armazón de la organización. Es la que ayudará a mover a la organización a la implementación de las estrategias a través de las políticas formuladas. Indica que es necesario definir si la actual estructura de la organización es adecuada o si se debe adecuar a la organización para llevar a cabo dichas estrategias. Indica también que el peor error que se puede cometer es intentar implementar nuevas estrategias con una antigua estructura organizacional (D'Alessio, 2013).

ODETUR (Organización para el Desarrollo del Turismo), es una organización nueva propuesta que no cuenta con un organigrama, por lo que se propone una estructura acorde con las necesidades planteadas para llevar a cabo su gestión.

Tabla 40

Recursos Asignados a los OCP

Objetivos de Largo Plazo (OLP)		Recursos Asignados	
Objetivos de Corto Plazo (OCP)			
OLP 1	Al 2021, incrementar la participación del sector turismo en el PBI nacional a 4.5%. El PBI Turístico en el 2014 fue de 3.75%.		
OCP 1.1	Aumentar el promedio de estadía de los turistas extranjeros a 10 días al 2018, y al 2021 llegar a 12 días. En la actualidad son 8 días en promedio.	Tangibles Intangibles Humanos	Estadísticas de estadía actual de los turistas receptivos en el 2014. Tecnología: Bases de datos sobre el ingreso de los turistas receptivos Personal capacitado de migraciones para la atención de los turistas
OCP 1.2	A partir del 2016, incrementar en un 8% anual el gasto promedio del turista extranjero por visita, y desde el 2019 al 2021 incrementar el gasto en 10% anual. En el 2014 el gasto promedio fue de US\$1100 en promedio.	Tangibles Intangibles Humanos	Lista de la oferta de souvenirs que se ofrece al turista Tecnología: Mercados de venta online de los souvenirs. Personal especializado en atención al cliente de la venta de souvenirs
OCP 1.3	Incrementar el número de viajes al interior del país, pasar de 37 millones de viajes en el 2014 a 38.5 millones el 2017, 39.5 millones el 2019 y 40.5 millones el 2021.	Tangibles Intangibles Humanos	Censo de las empresas de transportes autorizadas. Ofrecer la venta de boletos aéreos o de transporte terrestre vía online Personal capacitado y entrenado para el manejo de las unidades de transporte.
OCP 1.4	Incrementar el número de turistas receptivos, pasar de 3.2 millones de turistas en el 2014 a 3.8 millones el 2017, 4.25 millones el 2019 y 5.0 millones el 2021.	Tangibles Intangibles Humanos	Estadísticas de estadía actual de los turistas receptivos en el 2014. Tecnología: Aplicar desarrollos para la ubicación de hospedajes, restaurantes, medios de transporte y ubicación de souvenirs. Personal capacitado en turismo y en guías turísticos
OCP 1.5	Reducir la informalidad de los operadores turísticos, en un 5% anual el 2016 y 2017, a partir del 2018 reducirlas en un 8% anual hasta el 2021. Actualmente el 70% de operadores son informales.	Tangibles Humanos	Censo de los operadores informales que actualmente existen en el sector. Capacitación al personal de atención al turismo en institutos que se encuentran dedicados en el sector turismo
OLP 2	Al 2021, incrementar el número de turistas provenientes de China, Rusia y EEUU en un 100%. En el 2013 el número de turistas provenientes de estos países fue de 545,000.		
OCP 2.1	Al 2019 incrementar a 12 alternativas de turismo vivencial, al 2021 tener 15 alternativas para los turistas de China, Rusia y EEUU. Actualmente se encuentra desarrollado 8 alternativas.	Tangibles Humanos	Tener la infraestructura para el desarrollo del turismo vivencial Personal para atender el turismo vivencial
OCP 2.2	Al 2019 aumentar en un 80%, y al 2021 incrementar el presupuesto en 120% en las campañas de publicidad (periódicos, revistas internacionales, alianzas con aerolíneas) en sinergia con Marca Perú. En la actualidad, al 2014 se tiene destinado un presupuesto de 60 millones de soles.	Tangibles Intangibles Humanos	Presupuesto destinado para la publicidad Tecnología: Usar las redes sociales para la publicidad Capacitación en community managers para el manejo de las redes sociales
OCP 2.3	Realizar 4 ferias internacionales al 2021 de gastronomía en China, Rusia y EEUU, en el 2019 realizaremos 2 ferias internacionales. En el 2014 se realizó la feria Mistura y en el 2015 se tiene proyectado realizar la feria en un lugar por determinar.	Tangibles Intangibles Humanos	Presupuesto destinado para ferias de gastronomía Tecnología: Plataforma web para la asistencia de los comensales Chefs, mozos, y organización del evento
OCP 2.4	Tener 15 hoteles con certificación verde en el Perú al finalizar el 2021, al 2019 tener 10 hoteles. En la actualidad tenemos 2 hoteles con dicha certificación que es solicitado por lo turistas de China, Rusia, y EEUU.	Tangibles Intangibles Humanos	Activos: Censos de los hoteles con certificación verde. Tecnología: Certificación de hoteles verdes. Personal capacitado para la atención de los turistas.
OCP 2.5	Aumentar en un 100% anualmente hasta el 2021 la cantidad de los guías turísticos con conocimiento de idiomas para la atención de los turistas. En la actualidad existen 10,000 guías certificados.	Tangibles Intangibles Humanos	Institutos certificados para que ofrezcan el servicio de enseñanza. Implementar tecnología para la traducción en línea de los sitios turísticos Personal capacitado en idiomas para la atención de los turistas.
OLP 3	Pasar de 03 destinos turísticos sostenibles en el 2014 a 20 destinos al 2021. Los destinos actuales son Machu Picchu, Máncora y Punta Sal.		
OCP 3.1	Implementar con los gobiernos regionales, locales y nacionales la restauración y mantenimiento de los monumentos históricos al 2017.	Tangibles Intangibles Humanos	Censo de los monumentos históricos del país. Tecnología: Bases de datos de los monumentos históricos del país Personal capacitado para el mantenimiento de los monumentos
OCP 3.2	Implementar una campaña anual hasta el 2021 para promover el ecoturismo, turismo vivencial, turismo deportivo, y turismo de aventura.	Tangibles Humanos	Presupuesto destinado para el cuidado del medioambiente Personal capacitado en el manejo de recursos naturales.
OCP 3.3	Realizar 01 capacitación anual de concientización respecto al consumo responsable en el sector turismo en el 2016.	Tangibles Humanos	Presupuesto para la capacitación anual Profesionales expertos en el manejo de consumo responsable
OCP 3.4	Crear un programa de seguridad turística que asegure la integridad física, jurídica, patrimonial, psicológica y económica al 2017.	Tangibles Humanos	Presupuesto destinado para la seguridad del turista Capacitación al personal en seguridad turística
OCP 3.5	Realizar un programa de capacitación para mejorar la calidad del servicio turístico, debe desarrollarse para los 20 destinos turísticos, 30% en el 2016 y 70% en el 2017.	Tangibles Humanos	Activos: Infraestructura hotelera Personal capacitado para atender a los turistas
OCP 3.6	Generar una alianza público-privada que financie los recursos para las campañas de concientización y cuidado del medioambiente al 2018.	Tangibles Humanos	Activos Naturales: Lugares turísticos de cada ciudad Personal capacitado en el cuidado del medioambiente
OCP 3.7	Implementar 04 campañas anuales para la mejora y mantenimiento del ornato de las ciudades hasta el año 2020.	Tangibles Humanos	Activos: Infraestructura de los lugares turísticos (museos, sitios arqueológicos). Personal capacitado para el cuidado de los sitios turísticos de la ciudad
OLP 4	Al 2021, incrementar el número de circuitos y corredores turísticos a 32. Al 2014 se han identificado 20 circuitos y corredores turísticos.		
OCP 4.1	Crear 12 circuitos turísticos al 2017 gestionado por un equipo profesional, 50% al 2016 y 50% al 2017. Actualmente se cuentan con 20 principales circuitos turísticos en 12 regiones que se encuentran en la costa, sierra y selva.	Tangibles Humanos	Infraestructura Profesionales de turismo certificados.
OCP 4.2	Publicitar la existencia de cada circuito a nivel nacional e internacional mediante 2 campañas anuales por cada circuito al 2017.	Tangibles Intangibles Humanos	Presupuesto destinado al sector turismo Tecnología: Publicidad en las redes sociales y especializadas de turismo Captar community managers para el manejo de las campañas de turismo.
OLP 5	Al 2021, elevar la profesionalización de los recursos humanos del sector turismo al 90%. En el año 2014, alrededor del 24% de recurso humano contaba con algún nivel de educación superior.		
OCP 5.1	Firmar tres convenios al 2021, uno por cada 2 años con universidades e institutos superiores de turismo para capacitación y acreditación a trabajadores turísticos.	Tangibles Intangibles Humanos	Infraestructura para la creación de universidades e institutos Tecnología: Hardware y software para el turismo Profesionales de turismo y trabajadores de turismo
OCP 5.2	Pasar de una totalidad de 1500 trabajadores de la actividad turística capacitados de las regiones: Amazonas, Ancash, Cajamarca, Ucayali, Junín, Ayacucho, Madre de Dios, Huancavelica, Apurímac y Puno, a 3000 al 2017, 5000 al 2019 y 8000 al 2021.	Tangibles Humanos	Infraestructura en institutos Capacitación en cursos para una mejor atención de los turistas
OCP 5.3	Reducir el número de guías turísticos informales de 3000 a 2000 al año 2018 y llegar a 1000 al año 2021.	Tangibles Intangibles Humanos	Infraestructura en institutos Tecnología: Software de computación Docentes capacitados para la enseñanza de los guías
OLP 6	Al 2021, duplicar la inversión nacional para la infraestructura turística. En el 2014 se invirtieron 500 millones de nuevos soles.		
OCP 6.1	Desarrollar e implementar 03 proyectos anuales de inversión pública - privada en infraestructura e instalaciones turísticas. En el 2021 se ejecutaran 18 proyectos con una inversión por 1000 millones de nuevos soles	Tangibles Intangibles Humanos	Activos Financieros: Financiamiento para proyectos de inversión. Servicio: Contratar a una empresa que realice el servicio Coordinadores para ejecutores de las campañas
OCP 6.2	Incrementar en 20% el presupuesto de los gobiernos regionales para la refacción y mantenimiento de los parques y plazas de las 10 principales regiones, 40 % al 2016 y 60% al 2019. En la actualidad es de 500 millones de soles.	Tangibles Humanos	Inversión privada Personal capacitado.
OCP 6.3	Desarrollar 02 programas de asesoramiento de diseño y arquitectura para los servicios de turismo de hoteles de 2 y 3 estrellas en 10 regiones, 50 % en el 2017 y 50% en el 2019.	Tangibles Humanos	Equipo de cómputo, infraestructura para desarrollar los asesoramientos. Personal capacitado.
OCP 6.4	Al 2018 mejorar los aeropuertos, puertos pluviales en las 10 principales ciudades del país, al 2021 llegar a 15 ciudades. En la actualidad solo tenemos 2 aeropuertos en óptimas condiciones.	Tangibles Humanos	Infraestructura para desarrollar los proyectos, materiales para la construcción. Personal capacitado.
OCP 6.5	Incrementar la policía turística dotándolos de equipo y tecnología en un 100% al 2019 y de 150% al 2021 para la seguridad de los turistas.	Tangibles Humanos	Infraestructura de tecnología. Personal capacitado.
OLP 7	Al 2021, incrementar al 100% el uso de internet para ofrecer servicios turísticos. La oferta turística online en el 2014 fue de 70%.		
OCP 7.1	Crear proyectos de inversión con el uso de nuevas tecnologías, 2 al 2017 y 2 al 2019 a destinos con menos de 10% de visitas turísticas. .	Tangibles Intangibles Humanos	Maquinaria: Computadoras y equipos de medición. Tecnología: Información sobre las diferentes culturas que tiene el país Arqueólogos, personal del INC, responsables de cultura de los entes públicos.
OCP 7.2	Incrementar las redes de wifi, y de acceso a internet gratuito en las 10 principales ciudades al 2019, y 15 al 2021. En la actualidad solo existen 3 distritos en la ciudad de Lima con acceso a internet gratuito	Tangibles Humanos	Maquinaria: Computadoras Activos Financieros: Fondo de los gobiernos regionales Personal de la organización para generar las alianzas estratégicas
OCP 7.3	Lograr que los encargados de gestionar los proyectos de tecnología del sector turismo se certifiquen como PMP en un 50% al 2019, y 80% al 2021, para garantizar el adecuado manejo de los proyectos.	Tangibles Intangibles Humanos	Inversión de los presupuestos de los gobiernos regionales Tecnología: Equipos de computo Personal capacitado para el manejo de proyectos

Tabla 41

Políticas Asociadas a las Estrategias

Estrategias		Diversificar los turistas provenientes de países con mayor gasto per cápita por turismo	Atraer inversión extranjera para incrementar la infraestructura turística	Consolidar el turismo gastronómico	Penetrar el mercado turístico nacional en la costa, sierra y selva	Implementar calidad total	Implementar alianzas comerciales con aerolíneas, operadores turísticos, hoteles y restaurantes	Integrar verticalmente a operadores turísticos	Desarrollar el mercado en China y Rusia	Diversificar el portafolio de productos turísticos	Fortalecer el marco jurídico y de políticas públicas del turismo	Implementar nuevas tecnologías turísticas	Potenciar la especialización del recurso humano	Consolidar la oferta turística a través de ferias internacionales	Mejorar los circuitos y corredores turísticos	Generar alianzas público-privadas	Invertir en investigación y desarrollo	Orientar a los operadores turísticos hacia la formalización
N°	Políticas	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10	E11	E12	E13	E14	E15	E16	E17
1	Incentivar el turismo en el país	X	X	X	X				X	X				X	X			
2	Impulsar la participación e integración de diversos sectores			X	X		X	X									X	
3	Promover el respeto y cuidado por el Medio ambiente, recursos naturales y las tradiciones peruanas										X				X		X	
4	Practicar la transparencia y eficiencia en la información					X					X	X						
5	Respetar las normas										X							X
6	Crear redes empresariales						X	X									X	
7	Propiciar la creatividad y la investigación constante												X				X	
8	Apoyar el desarrollo de prácticas socialmente responsables											X	X		X		X	X
9	Incentivar la comunicación de buenas prácticas entre las empresas del sector				X	X	X	X				X		X		X		

En la Figura 33 se muestra el organigrama de ODETUR, que contempla un directorio de coordinación directa con CANATUR (Cámara Nacional de Turismo), este directorio tiene el soporte de un conglomerado turístico que contempla las principales instituciones de las que ODETUR dependería con entes externos para el desarrollo de sus actividades. La CANATUR, tiene como objetivo fomentar el turismo interno y receptivo, así como asesorar para la acertada resolución de los asuntos de interés general dentro de las actividades turísticas del Perú.

El directorio de ODETUR está apoyado por: el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR), que es el ente que define, dirige, ejecuta, coordina y supervisa la política de comercio exterior y de turismo; el Centro de Formación en Turismo (CENFOTUR), que es el organismo técnico especializado del MINCETUR responsable de la formación técnica, capacitación y perfeccionamiento del capital humano vinculado al turismo; la Comisión de Promoción del Perú para la exportación y el Turismo (PROMPERÚ), organismo técnico especializado adscrito al MINCETUR que formula, aprueba y ejecuta las estrategias y planes de promoción de bienes y servicios exportables, así como de turismo interno y receptivo; la Asociación de Operadores de Turismo Receptivo del Perú (ASOTUR-PERÚ) que representa a las agencias de viajes especializadas en la actividad del turismo receptivo, con la finalidad de promocionar, planificar y coordinar las actividades institucionales de los agentes de viajes tour operadores que desarrollan sus actividades en la especialidad del turismo; la Sociedad de Hoteles del Perú (SHP), que promueve el desarrollo empresarial hotelero como base para contribuir al desarrollo social y económico del Perú así como la calidad de sus servicios; la Asociación Peruana de Albergues Turísticos Juveniles (APATJ); la Sociedad Peruana de Gastronomía (APEGA); la Asociación Peruana de Hoteles, Restaurantes y Afines (AHORA) que propicia la unión entre las empresas que agrupa y el entendimiento permanente con entidades públicas y privadas; Asociación Peruana de Agencias de Viajes y Turismo (APAVIT) que promueve las

actividades que coadyuvan los intereses de las agencias de viajes y turismo; la Asociación Peruana de Operadores de Turismo Receptivo e Interno (APOTUR) que tiene el objeto de desarrollar y mejorar nuestra oferta turística a fin de asegurar una mejor calidad de servicio al turista así como apoyar la participación de nuestros miembros en ferias, congresos, fórum y encuentros de turismo; la Asociación Peruana de Empresas Aéreas (APEA), que reúne a líneas aéreas nacionales, las cuales son representadas a través de un presidente; la Asociación Peruana de Turismo de Aventura y Ecoturismo (APTAE), que promociona el Turismo de aventura y el ecoturismo en el país, alentando el desarrollo del turismo interno y receptivo; la Asociación Peruana de Agentes Afiliados a IATA (APAAI), cuyo objetivo es velar por el cumplimiento de las regulaciones de la Asociación Internacional de Transporte Aéreo (IATA por sus siglas en inglés); la Policía Nacional del Perú a través de su División de Turismo, que supervisa las operaciones policiales para prevenir faltas y delitos resultantes de las actividades del turismo; el Gobierno Central que comprende el conjunto de entidades constituidas por los ministerios, oficinas y otros organismos bajo el ámbito del poder ejecutivo (Gremios, 2015).

El directorio de ODETUR también apoyado por el Gobierno Regional que son los consejos transitorios de administración regional y las empresas privadas (Universidad Nacional Mayor de San Marcos [UNMSM], 2015). Adicionalmente estará compuesto por cuatro comisiones responsables de llevar a cabo los objetivos y metas propuestos. La comisión para el desarrollo de proyectos, impulsará la ejecución de los proyectos mediante propuestas de tecnologías innovadoras, cuidado del medio ambiente y mejora del transporte e infraestructura a través de sus direcciones de desarrollo tecnológico, sanidad y medio ambiente y transporte e infraestructura; la comisión comercial y de marketing, llevará a cabo las gestiones correspondientes para guiar al turismo en materia de promocionar el turismo manteniendo y generando relaciones armoniosas con la comunidad así como generando alianzas estratégicas a través de sus direcciones de relaciones públicas y alianzas estratégicas.

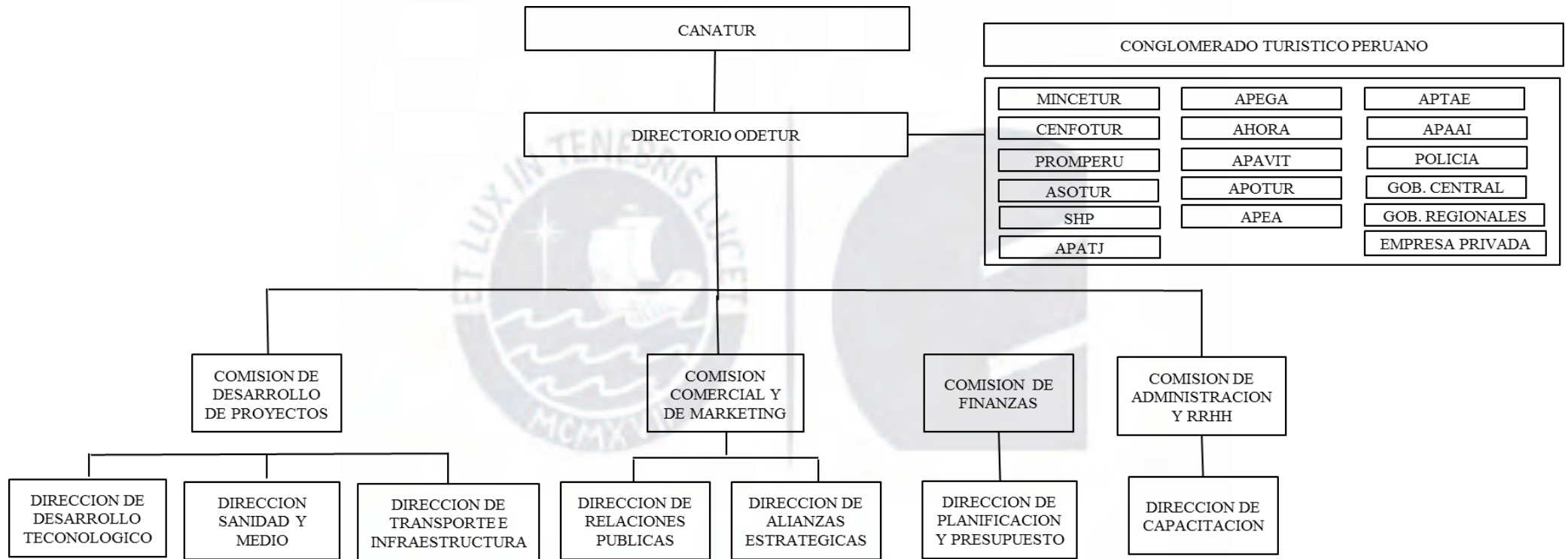


Figura 33. Estructura organizacional de ODETUR.

La comisión de finanzas será responsable del manejo de los financiamientos obtenidos así como de la planificación y distribución del presupuesto disponible y por último, la comisión de recursos humanos será la encargada de gestionar el recurso humano asegurándose que tenga las competencias necesarias para poder cumplir con todas las funciones y actividades asignadas.

7.5. Medio Ambiente, Ecología, y Responsabilidad Social

Existe una alta demanda global para visitar sitios con patrimonio arqueológico, conocer la cultura viva, hacer un intercambio cultural y contribuir con la conservación del medioambiente. Los turistas extranjeros valoran productos turísticos y modelos de gestión del turismo que fomente la incorporación económica, social, política y cultural de las comunidades excluidas. La estrategia de hacer cumplir las leyes y políticas de turismo incluye todos los aspectos que están relacionados con la infraestructura básica para el desarrollo del circuito turístico, la conservación del patrimonio arqueológico y la protección del medio ambiente. Para la implementación de esta estrategia se cuenta con la participación del gobierno central, regional y local. Es necesario establecer sinergias de coordinación constante para acciones que requieren fuertemente la competencia directa de estos estamentos superiores.

Existe la Política Ambiental de Turismo aprobada por R.M. N° 195-2006-MINCETUR-DM que actualmente no está fuertemente regulada en materia de turismo y ambiente, no existe un control sobre el cumplimiento de dichas políticas, esto ha permitido que en estos últimos años se construya infraestructura hotelera sin contar con medidas obligatorias de prevención y mitigación ambiental (emisiones, efluentes, residuos, impactos de flora y fauna, entre otros).

Se implementarán capacitaciones para sensibilizar a los actores de los diferentes niveles de gobierno (nacional, regional y local), al sector empresarial y a la ciudadanía en

general, sobre la importancia de la conservación del medio ambiente para los circuitos turísticos. Esto permitirá promover inversiones que tomen en cuenta criterios ambientales y conductas con responsabilidad ambiental.

7.6. Recursos Humanos y Motivación

El plan estratégico del sector turismo tiene como eje central a la población del país, donde buscamos incrementar el bienestar de los pobladores de los sitios turísticos que se encuentran desarrollados y los que se encuentran por desarrollar. Tanto la visión declarada como los objetivos de largo plazo se relacionan directamente con los sitios turísticos existentes y los circuitos turísticos que se desarrollarán, donde buscaremos reducir los niveles de pobreza, buscando ampliar la calidad de vida de la población, trabajando por una educación de mejor calidad, mejorando las condiciones ambientales o generando oportunidades de empleo mediante el desarrollo del sector turismo. Por tal motivo, el sector turismo a través de los organismos estatales y privados buscará realizar la implementación del plan estratégico. Es importante que los pobladores y los que participan en el plan estratégico conozcan de qué manera se verán beneficiados.

7.7. Gestión del Cambio

El proceso de implementación del plan estratégico generará cambios estructurados y culturales en el sector. Por tal motivo, es primordial minimizar la resistencia al cambio a través de una estrategia educativa que ayude al cambio, que controle los sentimientos de ansiedad y temor del personal, y que a su vez fuerce al cambio mediante el desarrollo de una estrategia racional que motive el autointerés para adoptar nuevas experiencias laborales y profesionales (D'Alessio, 2008).

Al implementar el plan estratégico propuesto, se generarán cambios en la cultura organizacional, así como en la estructura general del sector. Todos estos cambios estarán dirigidos por un grupo de líderes del sector quienes deberán organizarse. En este grupo de

representantes del sector debe haber empresarios de la zona, miembros del ODETUR, miembros de los Gobiernos Regionales y del MINCETUR entre otros.

Dado que se presentarán cambios que afectarán a las personas que trabajan en el sector, se deberá desarrollar un plan de acción para gestionar dicho cambio y hacer que se cree la menor resistencia posible. Lo primero es comunicar los objetivos del plan estratégico, y la importancia de realizar el cambio. Así también, debe informarse la forma en que este plan estratégico beneficiará al sector, a los empleados y a la comunidad en general.

7.8. Conclusiones

El establecimiento de los objetivos de corto plazo va a permitir alcanzar los objetivos de largo plazo en el tiempo esperado, se va a requerir una gran inversión en recursos y financiamiento para poder llevarlos a cabo. Las políticas establecidas de cada estrategia guiarán el accionar de la organización, estas están orientadas a hacer cumplir las leyes y mantener un adecuado funcionamiento del sistema existente. El establecimiento de una unidad organizativa, asigna responsabilidades en los niveles pertinentes apoyados en el denominado conglomerado turístico peruano donde confluyen las entidades externas gubernamentales y no gubernamentales que respaldarán el desarrollo de los proyectos turísticos. Se ha determinado como de vital importancia el establecimiento de actividades y políticas que normen el manejo del medio ambiente, cuidado de la ecología y responsabilidad social, colocando al país en una posición en la que promueva un turismo sostenible. El recurso humano se orienta a la capacitación y a la consecución de metas, las cuales están determinadas a que el personal encargado tenga las competencias necesarias para cumplir sus funciones en un entorno de motivación adecuada. Por último, una cultura de cambio y reingeniería es necesaria para poder llevar a cabo con éxito esta implementación estratégica.

Capítulo VIII: Evaluación Estratégica

8.1. Perspectivas de Control

Para la implementación de estrategias se utilizará la metodología Tablero de control integral (Balanced Scorecard), que fue desarrollado por Kaplan y Norton (2009) y tiene como objetivo fundamental "convertir la estrategia de una empresa en acción y resultados". Desde esta perspectiva traduce la visión y estrategia de una organización en un conjunto coherente de indicadores de actuación organizados en cuatro perspectivas diferentes: a) aprendizaje interno, b) procesos internos, c) clientes, y d) la perspectiva financiera (Kaplan & Norton, 2009).

8.1.1. Aprendizaje Interno

Esta perspectiva permite establecer aspectos sobre cómo debe aprender y mejorar el sector turismo para alcanzar su visión. Las principales variables que se deben medir en esta perspectiva son: a) la satisfacción de la fuerza laboral, b) la retención de la fuerza laboral, c) la productividad de la fuerza laboral, d) la capacidad de los sistemas de información, y e) la capacidad de los sistemas facilitadores (D'Alessio, 2008). La perspectiva de aprendizaje interno para el sector turismo se presenta en la Tabla 42, que muestra ocho objetivos de corto plazo, relacionados con la capacitación del personal para aumentar su empleabilidad, productividad, y para implementar prácticas de responsabilidad social.

8.1.2. Procesos

Esta perspectiva permite analizar en qué procesos debe ser excelente el sector para satisfacer a los clientes. También permite que el sector se especialice en los procesos que realiza y brinde un mejor servicio a los pobladores y turistas, para ello se clasifican los objetivos de corto plazo que servirán de soporte para la perspectiva. En la Tabla 42 se encuentran los 10 objetivos de corto plazo relacionados a esta perspectiva que están orientados a la mejora de los procesos existentes en materia de inversión para incrementar y

mejorar la infraestructura, seguridad, gastronomía, otorgamiento de licencias y facilidades para la inversión pública - privada, informalidad del sector, recaudación y cuidado del medio ambiente.

Las perspectivas de control de procesos están compuestas también para alcanzar los conocimientos de las herramientas de mercadeo y del logro de la certificación de calidad del sector, y se encuentran en esta la sistematización de los recursos con los que cuenta el sector, así como de las alianzas que se puedan generar entre los actores del sector generando redes empresariales que busquen la competitividad grupal para el desarrollo, investigación e implementación de nuevos conocimientos para desarrollar nuevos productos que aseguren la sostenibilidad del sector.

8.1.3. Clientes

La perspectiva del cliente exige analizar cómo se debe mirar a los clientes para la consecución de objetivos, para lo cual Kaplan y Norton (2001) sugirieron como medidas típicas evaluar la participación del mercado, retener a los clientes y consumidores, captar nuevos clientes y consumidores y obtener rentabilidad por cliente y consumidor (D'Alessio, 2013).

Esta perspectiva tiene por objetivo dirigir los esfuerzos y conocer cuáles son las preferencias del turista respecto a las ofertas que puedan encontrar en los destinos turísticos, se analizan los indicadores relacionados con la atención y servicio que se brinda a los turistas y la percepción que éstos tengan del servicio brindado.

En la Tabla 42 se han planteado cuatro objetivos de corto plazo relacionados con esta perspectiva y orientados a mejorar la satisfacción que tengan los turistas del servicio que se les brinda. Los objetivos de corto plazo planteados muestran una orientación al cuidado, mantenimiento y limpieza de las ciudades como atractivo primario a la llegada del turista, también se trabajará en mejorar la seguridad ciudadana para que los turistas puedan realizar

sus actividades de forma fiable. Se publicitarán los atractivos turísticos de forma frecuente y se cuidará la imagen del país como destino de no permitir el trabajo infantil, ya que es una realidad en el país se trabajará para disminuirlo de manera importante. La concientización y capacitaciones para mejorar la atención al turista así como el uso de tecnologías para hacer fácil y accesible la estadía, serán también materia de actividades para los próximos tres años.

8.1.4. Financiera

La perspectiva financiera se presenta en el tablero de control integral por encima de las restantes, con el fin de transmitir que los objetivos financieros de una empresa son el fin último de su estrategia (Kaplan & Norton, 2009). Se han identificado ocho objetivos de corto plazo que están relacionados a la perspectiva financiera que se muestran en la Tabla 42.

Desde el punto de vista financiero sólo hay dos modos de obtener mejores resultados: o bien incrementado los montos de ingresos o bien reduciendo los costos. Cualquier iniciativa o plan de acción sólo crea más valor si consigue estos resultados. Por lo tanto, las acciones para la perspectiva financiera del sector turismo están orientados a estos dos enfoques básicos: crecimiento o productividad.

8.2. Tablero de Control Integrado

El tablero de control integral es una herramienta de control estratégico que permite medir y comparar continuamente el desempeño de la organización y sus miembros, de modo tal que la revisión y mejora permitan conocer si los objetivos se están alcanzando y si estos llevan al cumplimiento de la visión. (D'Alessio, 2008). El tablero de control integrado del sector turismo definió 30 objetivos de corto plazo, divididos en cuatro perspectivas de análisis que se encuentran detalladas en la Tabla 42; luego, para cada objetivo se han definido acciones que pretenden alcanzar dicho objetivo y se han establecido indicadores para medir el nivel de cumplimiento.

Tabla 42

Tablero de Control Integrado

Perspectiva	Objetivos de Corto Plazo	Acciones	Indicadores	Responsables		
Aprendizaje interno	OCP 2.5	Aumentar en un 100% anualmente hasta el 2021 la cantidad de los guías turísticos con conocimiento de idiomas para la atención de los turistas. En la actualidad existen 10,000 guías certificados.	Capacitar a 50,000 guías turísticos para la atención del turismo receptivo.	% de nuevos guías certificados con respecto al 2015	MINCETUR. CENFOTUR. GOB. REGIONAL.	
	OCP 3.2	Implementar una campaña anual hasta el 2021 para promover el ecoturismo, turismo vivencial, turismo deportivo, y turismo de aventura.	Generar charlas de concientización a la población y llegar a un 70% de la población.	% de ahorro de los servicios básicos en los sitios turísticos	GOB. CENTRAL. Empresa privada.	
	OCP 3.3	Realizar 01 capacitación anual de concientización respecto al consumo responsable en el sector turismo en el 2016.	Realizar capacitaciones con personal capacitado para lograr la concientización de la población, al turismo interno y turismo receptivo.	Número de personas capacitadas en consumo responsable	GOB. CENTRAL. GOB. REGIONAL.	
	OCP 3.4	Crear un programa de seguridad turística que asegure la integridad física, jurídica, patrimonial, psicológica y económica al 2017.	Capacitar a personal en seguridad turística para brindar la sensación de seguridad en los turistas.	% de índice de seguridad en el país	PROMPERU. GOB. CENTRAL. GOB. REGIONAL.	
	OCP 5.1	Firmar tres convenios al 2021, uno por cada 2 años con universidades e institutos superiores de turismo para capacitación y acreditación a trabajadores turísticos.	Obtener personal calificado para la atención del turismo receptivo.	Número de convenios firmados con las entidades educativas	MINCETUR. CENFOTUR. GOB. CENTRAL. GOB. REGIONAL.	
	OCP 5.2	Pasar de una totalidad de 1500 trabajadores de la actividad turística capacitados de las regiones: Amazonas, Ancash, Cajamarca, Ucayali, Junín, Ayacucho, Madre de Dios, Huancavelica, Apurímac y Puno, a 3000 al 2017, 5000 al 2019 y 8000 al 2021.	Capacitar al personal de las regiones para ofrecer un servicio de calidad a los turistas que visitan los lugares turísticos de las ciudades.	% Incremento de capacitación de los trabajados de la ciudad	MINCETUR. CENFOTUR. GOB. REGIONAL.	
	OCP 7.3	Lograr que los encargados de gestionar los proyectos de tecnología del sector turismo se certifiquen como PMP en un 50% al 2019, y 80% al 2021, para garantizar el adecuado manejo de los proyectos.	Realizar capacitaciones en gestión de proyectos de PMI para garantizar un buen manejo de los recursos.	Número de personas capacitadas en la metodología del PMI	Empresa privada. GOB. CENTRAL. GOB. REGIONAL.	
	OCP 6.3	Desarrollar 02 programas de asesoramiento de diseño y arquitectura para los servicios de turismo de hoteles de 2 y 3 estrellas en 10 regiones, 50 % en el 2017 y 50% en el 2019.	Realizar capacitaciones en el diseño de los hoteles para el personal de los hoteles de 2 a 3 estrellas.	Número de hoteles asesorados en el diseño y arquitectura	EMPRESA PRIVADA GOB. CENTRAL GOB. REGIONALES	
	Procesos	OCP 1.5	Reducir la informalidad de los operadores turísticos, en un 5% anual el 2016 y 2017, a partir del 2018 reducirlas en un 8% anual hasta el 2021. Actualmente el 70% de operadores son informales.	Desarrollar reglamentos y leyes que permitan que las empresas se formalicen. Gestionar un mayor control por parte de la SUNAT.	Número de operadores formales	MINCETUR. GOB. CENTRAL.
		OCP 2.1	Al 2019 incrementar a 12 alternativas de turismo vivencial, al 2021 tener 15 alternativas para los turistas de China, Rusia y EEUU. Actualmente se encuentra desarrollado 8 alternativas.	Construcción de infraestructura turística. Crear nuevos circuitos turísticos.	Número de alternativas de turismo vivencial	GOB. REGIONAL. MINCETUR.
OCP 2.2		Al 2019 aumentar en un 80%, y al 2021 incrementar el presupuesto en 120% en las campañas de publicidad (periódicos, revistas internacionales, alianzas con aerolíneas) en sinergia con Marca Perú. En la actualidad, al 2014 se tiene destinado un presupuesto de 60 millones de soles.	Desarrollar plan del incremento del presupuesto.	Presupuesto en Millones de soles	GOB. CENTRAL. GOB. REGIONAL. MINCETUR.	
OCP 2.3		Realizar 4 ferias internacionales al 2021 de gastronomía en China, Rusia y EEUU, en el 2019 realizaremos 2 ferias internacionales. En el 2014 se realizó la feria Mistura y en el 2015 se tiene proyectado realizar la feria en un lugar por determinar.	Desarrollar programa de participación en ferias internacionales. Realizar evaluación interna de las empresas que representaran a Perú.	Número de ferias internacionales participadas	PROMPERU. MINCETUR.	
OCP 2.4		Tener 15 hoteles con certificación verde en el Perú al finalizar el 2021, al 2019 tener 10 hoteles. En la actualidad tenemos 2 hoteles con dicha certificación que es solicitado por lo turistas de China, Rusia, y EEUU.	Orientación y apoyo a los hoteles de buen nivel, aptos para la certificación.	Número de hoteles verdes certificados	GOB. CENTRAL.	
OCP 3.6		Generar una alianza público- privada que financie los recursos para las campañas de concientización y cuidado del medioambiente al 2018.	Coordinar con los gobiernos regionales y empresas privadas.	Presupuesto para la campañas de concientización en Miles de soles	GOB. REGIONAL.	
OCP 4.1		Crear 12 circuitos turísticos al 2017 gestionado por un equipo profesional, 50% al 2016 y 50% al 2017. Actualmente se cuentan con 20 principales circuitos turísticos en 12 regiones que se encuentran en la costa, sierra y selva.	Evaluar los sitios turísticos y agruparlos para entregar alternativas de circuitos. Realizar proyectos de infraestructura para unir sitios turísticos (carreteras, mantenimiento de vías, etc.).	Número de Circuitos turísticos	PROMPERU. MINCETUR.	
OCP 5.3		Reducir el número de guías turísticos informales de 3000 a 2000 al año 2018 y llegar a 1000 al año 2021.	Desarrollar reglamentos y leyes que permitan la formalización de guías turísticos.	Número de guías turísticos acreditados	MINCETUR. GOB. CENTRAL.	
OCP 7.2		Incrementar las redes de wifi, y de acceso a internet gratuito en las 10 principales ciudades al 2019, y 15 al 2021. En la actualidad solo existen 3 distritos en la ciudad de Lima con acceso a internet gratuito	Desarrollar alianzas con los gobiernos regionales para desarrollar el turismo no tradicional en cada una de las regiones.	Número de guías turísticos acreditados	MINCETUR. GOB. CENTRAL. GOB. REGIONAL	
OCP 6.5		Incrementar la policía turística dotándolos de equipo y tecnología en un 100% al 2019 y de 150% al 2021 para la seguridad de los turistas.	Incentivar a los entidades públicas para que realicen programas de captación de policías turísticos	Número de policías turísticos.	GOB. CENTRAL. GOB. REGIONAL	

Tabla 42

Tablero de Control Integrado (Continuación)

Perspectiva	Objetivos de Corto Plazo	Acciones	Indicadores	Responsables	
Clientes	OCP 3.1	Implementar con los gobiernos regionales, locales y nacionales la restauración y mantenimiento de los monumentos históricos al 2017.	En 2016 censar los monumentos históricos existentes y elaborar un plan de mantenimiento de los mismos. Crear una institución de monumentos históricos recuperados Difundir políticas, procedimientos y sanciones	% Monumentos Restaurados	GOB. CENTRAL. Comisión de Desarrollo de Proyectos.
	OCP 3.5	Realizar un programa de capacitación para mejorar la calidad del servicio turístico, debe desarrollarse para los 20 destinos turísticos, 30% en el 2016 y 70% en el 2017.	Determinar la demanda actual de instituciones educativas en materia de turismo. Incluir en el currículo educativo escolar programas de conciencia turística. Establecer convenios con instituciones educativas en materia de turismo.	Índice de programas desarrollados, en comparación con los 20 destinos turísticos	GOB. CENTRAL. GOB. REGIONAL. Comisión de Adm. y RRHH.
	OCP 3.7	Implementar 04 campañas anuales para la mejora y mantenimiento del ornato de las ciudades hasta el año 2020.	Difusión de buenas prácticas para el mantenimiento de la ciudad. Implementar políticas para el comportamiento del poblador en el cuidado de la ciudad.	Número de campañas anuales para mejora y mantenimiento del ornato de la ciudad	GOB. REGIONAL. Comisión de Desarrollo de Proyectos.
	OCP 4.2	Publicitar la existencia de cada circuito a nivel nacional e internacional mediante 2 campañas anuales por cada circuito al 2017.	Difundir el uso de los circuitos turísticos mediante los prestadores de servicios turísticos bajo su costo. Emplear los medios de comunicación y redes sociales para publicitar los circuitos nuevos creados.	Número de campañas publicitarias anuales, en comparación con cada circuito	GOB. REGIONAL. Comisión Comercial y de Marketing.
Financiera	OCP 1.1	Aumentar el promedio de estadía de los turistas extranjeros a 10 días al 2018, y al 2021 llegar a 12 días. En la actualidad son 8 días en promedio.	Promocionar y desarrollar los productos turísticos.	Número de días de estadía promedio del turista extranjero.	PROMPERU. MINCETUR. Comisión Comercial y de Marketing.
	OCP 1.2	A partir del 2016, incrementar en un 8% anual el gasto promedio del turista extranjero por visita, y desde el 2019 al 2021 incrementar el gasto en 10% anual. En el 2014 el gasto promedio fue de US\$1100 en promedio.	Promocionar y desarrollar los productos turísticos.	Gasto promedio del turista extranjero	PROMPERU. MINCETUR. Comisión Comercial y de Marketing.
	OCP 1.3	Incrementar el número de viajes al interior del país, pasar de 37 millones de viajes en el 2014 a 38.5 millones el 2017, 39.5 millones el 2019 y 40.5 millones el 2021.	Crear campañas nacionales que atraigan el turismo interno. Desarrollar los productos turísticos.	Número de viajes al interior del país	PROMPERU. Comisión Comercial y de Marketing. MINCETUR.
	OCP 1.4	Incrementar el número de turistas receptivos, pasar de 3.2 millones de turistas en el 2014 a 3.8 millones el 2017, 4.25 millones el 2019 y 5.0 millones el 2021.	Promocionar y desarrollar las ofertas turísticas. Promocionar el turismo a través de ferias gastronómicas. Promocionar el turismo de negocios en las conferencias internacionales.	Número de turistas receptivos	PROMPERU. MINCETUR. Comisión Comercial y de Marketing.
	OCP 7.1	Crear proyectos de inversión con el uso de nuevas tecnologías, 2 al 2017 y 2 al 2019 a destinos con menos de 10% de visitas turísticas.	Priorizar las zonas encontradas. Crear proyectos junto con la colaboración del gobierno regional y demás grupos comprometidos. Identificar las zonas con alto potencial de atractivos turísticos.	Número de proyectos de inversión creados para destinos con menos turismo	Empresa privada. Comisión de Desarrollo de proyectos. GOB. REGIONAL.
	OCP 6.1	Desarrollar e implementar 03 proyectos anuales de inversión pública - privada en infraestructura e instalaciones turísticas. En el 2021 se ejecutaran 18 proyectos con una inversión por 1000 millones de nuevos soles	Desarrollar proyectos de infraestructura turística. Buscar la participación de la empresa privada para hacer nuevas carreteras	Número de proyectos de inversión en infraestructura e instalaciones turísticas desarrollados e implementados	Empresa privada Gobierno Central Comisión de Desarrollo de Proyectos. GOB. REGIONAL.
	OCP 6.2	Incrementar en 20% el presupuesto de los gobiernos regionales para la refacción y mantenimiento de los parques y plazas de las 10 principales regiones, 40 % al 2016 y 60% al 2019. En la actualidad es de 500 millones de soles.	Participar en la elaboración de proyectos turísticos con los gobiernos regionales. Comprometer a los gobiernos regionales con su participación en proyectos de mantenimiento de parques y plazas	Monto presupuestal de los gobiernos regionales para la mantenimiento de parques y plazas	Gobierno Central GOB. REGIONAL.
OCP 6.4	Al 2018 mejorar los aeropuertos, puertos pluviales en las 10 principales ciudades del país, al 2021 llegar a 15 ciudades. En la actualidad solo tenemos 2 aeropuertos en óptimas condiciones.	Colocar en los presupuestos de los gobiernos regionales, locales y nacionales la mejora de los aeropuertos, puertos pluviales en las regiones del país.	Monto presupuestal de los gobiernos regionales, locales y nacionales destinados a la mejora de los aeropuertos y puertos pluviales.	Empresa Privada. Gobierno Central GOB. REGIONAL.	

8.3. Conclusiones

La evaluación estratégica es una actividad que debe hacerse constantemente dentro de un plan estratégico a efectos de medir si se están cumpliendo los objetivos planteados. Druker (1993) manifestó que lo que no se puede medir, no se puede gestionar, en ese sentido, medir y comparar los resultados que se obtienen en el sector de turismo se relacionan con el éxito, en términos del cumplimiento de la misión.

El tablero de control integrado para el sector está compuesto de cuatro perspectivas:

(a) interna, (b) de proceso, (c) del cliente, y (d) financiera; con estas perspectivas, se elaboraron cuatro mapas que permiten observar los indicadores de cada una de ellas, a través de estas se puede elevar la rentabilidad, incrementar la participación de mercado, brindar la mayor satisfacción a los turistas y conocimiento e innovación mediante las cuales se generarán sistemas y estándares de calidad en los procesos y productos del sector. La perspectiva de control de clientes está dirigida sin duda al incremento del número de turistas y a la satisfacción que este tenga después de consumir los productos del sector, como las estrategias para conseguir más clientes, y también las que proporcionan mejor infraestructura para los turistas.

En resumen a través del tablero de control integrado se definen indicadores para cada actividad y de esta forma podrán ser medibles. El objeto de hacer mediciones es garantizar que se va en el camino correcto para alcanzar los objetivos de largo plazo definidos para el sector turismo.

Capítulo IX: Competitividad del Sector Turismo

9.1. Análisis Competitivo del Sector Turismo

El sector turismo en el Perú se encuentra en crecimiento y mejora, posee un gran potencial a desarrollar en este sector, por lo que los esfuerzos deben orientarse a incrementar una oferta con turismo de calidad de tal forma que la demanda aumente de manera importante. En el mercado existen diversos lugares turísticos que ofrecen una oferta bastante similar a la del Perú, por lo que se deberá abordar la manera de cómo hacer que el país sea más competitivo en este sector, buscando el financiamiento y recursos necesarios no solo a partir del gobierno sino también a través de la empresa privada.

Se usará para este análisis la metodología de Rowe que emplea nueve criterios para evaluar el nivel de competitividad de determinado sector en la industria. En la Tabla 43 se han considerado los criterios así como las tendencias de cada uno de los criterios dentro del sector turismo en el Perú.

9.2. Identificación de las Ventajas Competitivas del Sector Turismo

Se usará para este análisis el diamante competitivo de Porter, tal como se hizo en el capítulo III para el análisis competitivo del país, empleando los cuatro componentes de la ventaja competitiva: a) Condiciones de los factores, b) Condiciones de la demanda, c) Estrategia, estructura y rivalidad del sector y d) Sectores afines y auxiliares.

Condiciones de los factores. El país cuenta con un gran potencial en cuanto al desarrollo del turismo, este potencial se ve reforzado por las condiciones climáticas, que favorecen el atractivo del país, al no contar con climas extremos se hace viable y acogedora la visita en cualquier época del año. La diversidad de regiones hace que se cuente con diversos parajes para visitar, en el país se puede visitar costa, sierra y selva y un periodo relativamente corto. Asimismo la variedad de legado histórico como monumentos, ruinas y

construcciones, permite explotarlos para ser mostrados al turista de modo que represente un ingreso para el país.

Tabla 43

Análisis Competitivo del Sector Turismo

Análisis Competitivo del Sector Turismo			
1. Tasa de crecimiento potencial de la Industria (en términos reales)			
0-3% ___	6-9% ___	12-15% <u>X</u>	18-21% ___
3-6% ___	9-12% ___	15-18% ___	>21% ___
2. Facilidad de entrada de nuevas empresas en la industria			
Ninguna barrera ___ : <u>X</u> : ___ : ___ : ___ : ___ : ___ : ___			Virtualmente imposible de entrar
3. Intensidad de la competencia entre empresas			
Extremadamente competitivo ___ : ___ : <u>X</u> : ___ : ___ : ___ : ___ : ___			Casi ninguna competencia
4. Grado de sustitución del producto			
Muchos sustitutos disponibles ___ : ___ : ___ : ___ : ___ : <u>X</u> : ___ : ___			Ningún sustituto disponible
5. Grado de dependencia en productos y servicios complementarios o de soporte			
Altamente dependiente ___ : <u>X</u> : ___ : ___ : ___ : ___ : ___ : ___			Virtualmente independiente
6. Poder de negociación de los consumidores			
Consumidores establecen términos ___ : ___ : <u>X</u> : ___ : ___ : ___ : ___ : ___			Productores establecen términos
7. Poder de negociación de los proveedores			
Proveedores establecen términos ___ : ___ : ___ : ___ : ___ : ___ : <u>X</u> : ___			Compradores establecen términos
8. Grado de sofisticación tecnológica de la industria			
Tecnología de alto nivel ___ : ___ : ___ : ___ : ___ : ___ : <u>X</u> : ___			Tecnología muy baja
9. Régimen de innovación en la industria			
Innovación rápida ___ : ___ : ___ : ___ : ___ : <u>X</u> : ___ : ___			Casi ninguna innovación

Nota. Tomado de Strategic Management. A methodological approach (Rowe, Mason, Dickel, Mann, & Mockler, 1994)

Condiciones de la demanda. La demanda del turismo es alta, sobre todo a nivel Latinoamérica, el Perú está siendo reconocido cada vez más como destino turístico. Según el MINCETUR, el arribo de turistas extranjeros entre el 2002 y 2007 ha crecido sostenidamente a un ritmo de 13% anual y su proyección es que siga en ascenso (MINCETUR, 2015).

Estrategia, estructura y rivalidad del sector. El Perú compite con otros destinos de oferta turística similar, según PROMPERÚ, son 14 países determinados como competidores del Perú en turismo receptivo en base a su oferta y demanda, estos destinos son China, México, Egipto, India, Argentina, Brasil, Jordania, Chile, Camboya, Colombia, Costa Rica, Guatemala, Ecuador y Nepal. Entre los mencionados el Perú se encuentra en la posición N°10 en recepción de turistas extranjeros. En Latinoamérica la competencia más fuerte de Perú es México seguido por Argentina, Brasil y Chile. La participación del Perú en los viajes internacionales representó en el 2011 el 0.26% de turismo receptivo mundial, entre el 2009 y 2011 el flujo de turistas se incrementó en más de 450 mil personas. En el 2011 Perú creció 13% por encima de sus competidores latinoamericanos que lo hicieron entre 7% y 11% (PROMPERÚ, 2015).

Sectores afines y auxiliares. El impulso y reconocimiento de la gastronomía peruana a nivel internacional ha generado que los turistas opten por visitar el país, generando una puerta de entrada para que conozcan el país. Adicionalmente y como se comentó en capítulos anteriores, el gobierno a través del Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, está promoviendo la realización de eventos internacionales como congresos y conferencias en el país, lo que también hace posible el ingreso de potenciales turistas.

Luego del análisis competitivo del sector turismo, se ha podido identificar que existen más ventajas comparativas que ventajas competitivas. Las ventajas comparativas la conforman la excelente ubicación geográfica del Perú, la diversidad de regiones, sus microclimas, la fauna más rica y el gran legado histórico conformado por lugares naturales,

las ruinas y monumentos arqueológicos. Dentro de las ventajas competitivas se encuentra la gastronomía peruana, que en los últimos años ha adquirido un reconocimiento por su diferenciación y la efectividad del marketing realizado por el Gobierno a través del Ministerio de Comercio Exterior y Turismo y PROMPERÚ para promover al sector como una marca.

Con el fin de convertir al sector turismo peruano en el número uno de Sudamérica es necesario potenciar las ventajas competitivas desarrolladas en estos últimos años y aprovechar las ventajas comparativas en torno al desarrollo de la innovación para formular nuevas ventajas competitivas.

9.3. Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres del Sector Turismo

Un clúster es un grupo geográficamente denso de empresas, pertenecientes a un campo concreto, unidas por rasgos comunes y complementarias entre sí (Porter, 2009). Sobre la base del análisis interno realizado y a la identificación del potencial del sector turismo, se han identificado dos potenciales clústeres: (a) clúster arqueológico y (b) clúster gastronómico.

Clúster Arqueológico. El sector turismo tiene una amplia oferta que se encuentra ubicada en Cusco, donde tenemos la mayor atracción del país que se encuentra en Machu Picchu, que tiene una gran cantidad de hoteles, y guías turísticos. Dentro de las ventajas comparativas que podrían fomentar el crecimiento de este clúster se encuentra el número de turistas receptivos. Por otro lado el país tiene el desarrollo de culturas en la costa, sierra y selva del país, en algunos casos no se encuentra muy desarrollado los sitios turísticos y lo que buscamos es potenciarlos para los próximos años.

Clúster Gastronómico. El potencial clúster gastronómico se da en las ferias gastronómicas que se desarrollan en el país una vez al año en la ciudad de Lima. Para el desarrollo de este clúster deberá tener una activa participación el estado con inversión privada

para lograr que se desarrolle la actividad gastronómica y tener un turismo receptivo y que ayudaran al éxito de las ferias que se realicen. En la actualidad se tienen pequeñas ferias donde se ofrece la gastronomía del Perú, por medio de publicidad que se genera en el exterior a través de diferentes campañas.

9.4. Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres

Para cada uno de los potenciales clústeres identificados se deberán considerar los siguientes aspectos estratégicos:

Iniciar una sólida estrategia nacional de turismo. Tener un solo objetivo como destino turístico aprovechando las ventajas comparativas culturales, naturales y culinarias, dándole una planificación metódica y estructurada en tiempos y metas; estrategia denominada como prioridad nacional y liderada por el MINCETUR.

Desarrollar y promover nuevos productos turísticos. Es necesario promocionar nuevos productos en el Perú, pero sin descuidar la promoción actual de una de las siete maravillas del mundo que es Machu Picchu. Para ello, se sugiere que aproveche su ventaja competitiva culinaria, además de su posición estratégica en la geografía de América Latina.

Clúster gastronómico. El Perú ofrece una variada oferta gastronómica y muy reconocida durante los últimos años a nivel mundial que deberá seguir siendo parte una estrategia a considerar en el objetivo de atracción turística se refiere.

Mejorar la infraestructura de transporte. El contar con solo un aeropuerto internacional del Perú impide que se aproveche de mejor forma el tiempo de los turistas, los cuales podrían tener mejores oportunidades de productos y costos con la inversión en nuevos y modernos terminales aéreos.

Fortalecer los centros financieros. Para que el plan estratégico pueda tener sostenibilidad, esta debe ser empoderada por el sector privado y, para ello, se necesita que se

incentive que los grupos financieros creen propuestas para poder dar acceso al financiamiento para instituciones que se encuentren en las regiones.

9.5. Conclusiones

Una vez desarrollado el análisis competitivo, se determinó el potencial con el que cuenta el país en cuanto al desarrollo del sector turismo, si bien es cierto, existe un largo camino por recorrer, se cuenta con los recursos naturales necesarios a ser explotados, mantenidos y mejorados para poder atraer cada vez mayor número de turistas. Dada la competitividad con las que contamos en este sector a nivel internacional, va a ser necesario orientar los esfuerzos en desarrollo de infraestructura, transporte, tecnología y calidad de servicio que puedan convertir al país en un destino de elección para el turista.

En el Perú el turismo está enfocado en algunos destinos turísticos que son los favoritos del turista, lo que se busca para diferenciarnos es crear nuevos circuitos turísticos que sean atractivos y que representen un desarrollo más homogéneo del sector en poblaciones que aún no están tan desarrolladas en este campo, así se dará más oportunidad en zonas que tienen un potencial turístico para ser explotado.

En cuanto a los potenciales clústers, el sector cuenta con diversas empresas que tienen mayor especialización en cuanto al desarrollo del turismo y con las que se podrán formar asociaciones a fin de potenciar la competitividad, es el caso de las agencias de turismo, sector gastronómico e infraestructura hotelera. Este agrupamiento de empresas podría canalizar de mejor manera los esfuerzos para desarrollar ventajas competitivas.

Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones

10.1. Plan Estratégico Integral

El plan estratégico integral cumple las funciones: (a) ayuda a visualizar el proceso estratégico, (b) permite controlar, (c) facilita la realización de ajustes, y (d) brinda un panorama holístico (D'Alessio, 2008). En la Tabla 44 se presenta el Plan Estratégico Integral del sector turismo.

10.2. Conclusiones Finales

Las conclusiones del presente trabajo son:

1. El sector turismo en el Perú está pasando por un momento de auge importante, en los últimos años la tasa de turistas tanto internos como receptivos ha aumentado de forma sustancial lo que representa un potencial mercado sobre el cual se debe actuar. Tanto el gobierno como la empresa privada deberán poner especial énfasis en este sector en crecimiento y en su contribución al crecimiento del país.
2. El gasto promedio del turista receptivo en el país, es uno de los factores que ha posicionado al turismo en como un importante generador de divisas, asimismo ha permitido el crecimiento de diversas empresas del sector turismo y generado nuevos puestos de trabajo.
3. El país cuenta con diversidad de paisajes, ecosistemas reconocidos a nivel mundial, lugares arqueológicos, playas y culturas desarrolladas a lo largo de la costa, sierra, y selva, que permiten ofrecer al turista una experiencia inolvidable.
4. La gastronomía ha experimentado un crecimiento importante en los últimos años, posicionando al país con una cultura gastronómica destacada; asimismo los restaurantes y hoteles vienen creciendo de manera ininterrumpida por 15 años consecutivos.

Tabla 44

Plan Estratégico Integral del Sector Turismo

<p>MISIÓN: Ofrecer servicios de turismo a nivel nacional e internacional, y ser un destino que ofrezca seguridad, con precios competitivos y generar experiencias únicas e inolvidables en los circuitos típicos y no tradicionales que generan riqueza, y ayudar el desarrollo sostenible y reducir los índices de pobreza del país.</p>	<p>VISION: "En el 2021, el Perú será reconocido como el primer destino sudamericano para hacer turismo a través de una oferta diversificada de los servicios turísticos, que genere valor diferenciado al turista a través de una experiencia única e inolvidable, y rentabilidad en la cadena de actores del sector en el marco del turismo sostenible, para mejorar la calidad de vida de la población así como de las futuras generaciones".</p>									
	<p>INTERESES DEL SECTOR</p> <ul style="list-style-type: none"> - Brindar un servicio de alta calidad al turista. - Desarrollar una cultura de turismo sostenible. - Incrementar servicios turísticos. - Desarrollar mayor infraestructura turística. - Aumentar el retorno sobre la inversión. - Brindar seguridad turística. - Brindar precios competitivos al turista. 		<p>OBJETIVOS DE LARGO PLAZO</p>					<p>PRINCIPIOS CARDINALES</p>		
	<p>ESTRATEGIAS</p>		<p>Al 2021, incrementar la participación del sector turismo en el PBI nacional a 4.5%. El PBI Turístico en el 2014 fue del 3.75%.</p>	<p>Al 2021, incrementar el número de turistas provenientes de China, Rusia y EEUU en un 100%. En el 2013 el número de turistas provenientes de estos países fue de 545,000</p>	<p>Passar de 03 destinos turísticos sostenibles en el 2014 a 20 destinos al 2021. Los destinos actuales son Machu Picchu, Máncora y Punta Sal</p>	<p>Al 2021 incrementar el número de circuitos y corredores turísticos a 32. Al 2014 se han identificado 20 circuitos y corredores turísticos.</p>	<p>Al 2021, elevar la profesionalización de los recursos humanos del sector turismo al 90%. En el año 2014, alrededor del 24% del recurso humano contaba con algún nivel de educación superior</p>	<p>Al 2021, duplicar la inversión nacional para la infraestructura turística. En el 2014 se invirtieron 500 millones de nuevos soles</p>	<p>Al 2021, incrementar al 100% el uso de internet para ofrecer servicios turísticos. La oferta turística online en el 2014 fue de 70%.</p>	<p>- Influencia de terceras partes. - Lazos pasados y presente. - Contrabalance de los intereses. - Conservación de los enemigos.</p>
	<p>TABLERO CONTROL</p>		<p>TABLERO CONTROL</p>							
	<p>Indicadores</p>		<p>Indicadores</p>							
	<p>Perspectiva de Aprendizaje</p> <p>OCP 2.5: % de nuevos guías certificados con respecto al 2015</p> <p>OCP 3.2: % de ahorro de los servicios básicos en los sitios turísticos</p> <p>OCP 3.3: Número de personas capacitadas en consumo responsable</p> <p>OCP 3.4: % de índice de seguridad en el país</p> <p>OCP 5.1: Número de convenios firmados con las entidades educativas</p> <p>OCP 5.2: % Incremento de capacitación de los trabajadores de la ciudad</p> <p>OCP 7.3: Número de personas capacitadas en la metodología del PMI</p> <p>OCP 6.3: Número de hoteles asesorados en el diseño y arquitectura</p>		<p>OCP 2.1 Al 2019 incrementar a 12 alternativas de turismo vivencial, al 2021 tener 15 alternativas para los turistas de China, Rusia y EEUU. Actualmente se encuentra desarrollado 8 alternativas.</p> <p>OCP 2.2 Al 2019 aumentar en un 80%, y al 2021 incrementar el presupuesto en 120% en las campañas de publicidad (periódicos, revistas internacionales, alianzas con aerolíneas) en sinergia con Marca Perú. En la actualidad, al 2014 se tiene destinado un presupuesto de 60 millones de soles.</p> <p>OCP 2.3 Realizar 4 ferias internacionales al 2021 de gastronomía en China, Rusia y EEUU, en el 2019 realizaremos 2 ferias internacionales. En el 2014 se realizó la feria Mistura y en el 2015 se tiene proyectado realizar la feria en un lugar por determinar.</p> <p>OCP 2.4 Tener 15 hoteles con certificación verde en el Perú al finalizar el 2021, al 2019 tener 10 hoteles. En la actualidad tenemos 2 hoteles con dicha certificación que es solicitada por lo turistas de China, Rusia, y EEUU.</p> <p>OCP 2.5 Aumentar en un 100% anualmente hasta el 2021 la cantidad de los guías turísticos con conocimiento de idiomas para la atención de los turistas. En la actualidad existen 10,000 guías certificados.</p>	<p>OCP 3.1 Implementar con los gobiernos regionales, locales y nacionales la restauración y mantenimiento de los monumentos históricos al 2017.</p> <p>OCP 3.2 Implementar una campaña anual hasta el 2021 para promover el ecoturismo, turismo vivencial, turismo deportivo, y turismo de aventura.</p> <p>OCP 3.3 Realizar 01 capacitación anual de concientización respecto al consumo responsable en el sector turismo en el 2016.</p> <p>OCP 3.4 Crear un programa de seguridad turística que asegure la integridad física, jurídica, patrimonial, psicológica y económica al 2017.</p> <p>OCP 3.5 Realizar un programa de capacitación para mejorar la calidad del servicio turístico, debe desarrollarse para los 20 destinos turísticos, 30% en el 2016 y 70% en el 2017.</p> <p>OCP 3.6 Generar una alianza público-privada que financie los recursos para las campañas de concientización y cuidado del medioambiente al 2018.</p> <p>OCP 3.7 Implementar 04 campañas anuales para la mejora y mantenimiento del ornato de las ciudades hasta el año 2020.</p>	<p>OCP 4.1 Crear 12 circuitos turísticos al 2017 gestionado por un equipo profesional, 50% al 2016 y 50% al 2017. Actualmente se cuentan con 20 principales circuitos turísticos en 12 regiones que se encuentran en la costa, sierra y selva.</p> <p>OCP 4.2 Publicitar la existencia de cada circuito a nivel nacional e internacional mediante 2 campañas anuales por cada circuito al 2017.</p>	<p>OCP 5.1 Firmar tres convenios al 2021, uno por cada 2 años con universidades e institutos superiores de turismo para capacitación y acreditación a trabajadores turísticos.</p> <p>OCP 5.2 Pasar de una totalidad de 1500 trabajadores de la actividad turística capacitados de las regiones: Amazonas, Ancash, Cajamarca, Ucayali, Junín, Ayacucho, Madre de Dios, Huancavelica, Apurímac y Puno, a 3000 al 2017, 5000 al 2019 y 8000 al 2021.</p> <p>OCP 5.3 Reducir el número de guías turísticos informales de 3000 a 2000 al año 2018 y llegar a 1000 al año 2021.</p>	<p>OCP 6.1 Desarrollar e implementar 03 proyectos anuales de inversión pública - privada en infraestructura e instalaciones turísticas. En el 2021 se ejecutaran 18 proyectos con una inversión por 1000 millones de nuevos soles</p> <p>OCP 6.2 Incrementar en 20% el presupuesto de los gobiernos regionales para la refacción y mantenimiento de los parques y plazas de las 10 principales regiones, 40 % al 2016 y 60% al 2019. En la actualidad es de 500 millones de soles.</p> <p>OCP 6.3 Desarrollar 02 programas de asesoramiento de diseño y arquitectura para los servicios de turismo de hoteles de 2 y 3 estrellas en 10 regiones, 50 % en el 2017 y 50% en el 2019.</p> <p>OCP 6.4 Al 2018 mejorar los aeropuertos, puertos pluviales en las 10 principales ciudades del país, al 2021 llegar a 15 ciudades. En la actualidad solo tenemos 2 aeropuertos en óptimas condiciones.</p> <p>OCP 6.5 Incrementar la policía turística dotándolos de equipo y tecnología en un 100% al 2019 y de 150% al 2021 para la seguridad de los turistas.</p>	<p>OCP 7.1 Crear proyectos de inversión con el uso de nuevas tecnologías, 2 al 2017 y 2 al 2019 a destinos con menos de 10% de visitas turísticas.</p> <p>OCP 7.2 Incrementar las redes de wifi, y de acceso a internet gratuito en las 10 principales ciudades al 2019, y 15 al 2021. En la actualidad solo existen 3 distritos en la ciudad de Lima con acceso a internet gratuito</p> <p>OCP 7.3 Lograr que los encargados de gestionar los proyectos de tecnología del sector turismo se certifiquen como PMP en un 50% al 2019, y 80% al 2021, para garantizar el adecuado manejo de los proyectos.</p>	<p>Perspectiva de Clientes</p> <p>OCP 3.1: % Monumentos Restaurados</p> <p>OCP 3.5: Índice de programas desarrollados, en comparación con los 20 destinos turísticos</p> <p>OCP 3.7: Número de campañas anuales para mejora y mantenimiento del ornato de la ciudad</p> <p>OCP 4.2: Número de campañas publicitarias anuales, en comparación con cada circuito</p> <p>Perspectiva Financiera</p> <p>OCP 1.1: Número de días de estadía promedio del turista extranjero.</p> <p>OCP 1.2: Gasto promedio del turista extranjero</p> <p>OCP 1.3: Número de viajes al interior del país</p> <p>OCP 1.4: Número de turistas receptivos</p> <p>OCP 7.1: Número de proyectos de inversión creados para destinos con menos turismo</p> <p>OCP 6.1: Número de proyectos de inversión en infraestructura e instalaciones turísticas desarrollados e implementados</p> <p>OCP 6.2: Monto presupuestal de los gobiernos regionales para la mantenimiento de parques y plazas</p> <p>OCP 6.4: Monto presupuestal de los gobiernos regionales, locales y nacionales destinados a la mejora de los aeropuertos y puertos pluviales.</p>	
	<p>RECURSOS (ver 7.2)</p>		<p>RECURSOS (ver 7.2)</p>							
	<p>ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL (ver 7.4)</p>		<p>ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL (ver 7.4)</p>							
	<p>PLANES OPERACIONALES</p>		<p>PLANES OPERACIONALES</p>							

VALORES: (a) Honestidad, (b) Respeto, (c) Solidaridad, (d) Innovación, (e) Responsabilidad, (f) Justicia y equidad, (g) Identidad, y (h) Asociatividad

5. Existen altos niveles de inseguridad, informalidad y escasa inversión en investigación y desarrollo.
6. La inversión pública y privada se ha visto favorecida por una política económica estable. Hay un crecimiento importante en inversiones en el sector inmobiliario, turismo y gastronomía.

10.3. Recomendaciones Finales

Para el logro de la visión se recomienda lo siguiente:

1. Ejecutar el presente plan estratégico del sector turismo a partir del mes de agosto del 2015, el cual permitirá el crecimiento y desarrollo no solo del sector sino del país. Esto se verá reflejado en el crecimiento del número de turistas, la mejora en la calidad de servicio e infraestructura. Este plan estratégico contempla una visión global, buscando alcanzar los factores claves de éxito, que son: (a) calidad del servicio, (b) hospitalidad, (c) variada oferta de atracciones, (d) limpieza y cuidado de áreas naturales, (e) precio, (f) infraestructura, (g) facilidad de acceso y (h) seguridad.
2. Implementar la organización propuesta denominada ODETUR (Organización para el Desarrollo del Turismo), que agrupa una serie de instituciones públicas y privadas con el objetivo de impulsar la ejecución de los proyectos para lograr el crecimiento del sector turismo en el Perú; a través de mejoras en la infraestructura, transporte, calidad de servicio y mejoras en la cultura de seguridad y medioambiente.
3. Generar alianzas entre los distintos actores del sector, ya sea el Gobierno central, Gobiernos regionales, asociaciones de turismo y empresas privadas para atraer la inversión e incrementar presupuestos de los gobiernos para la ejecución de

proyectos de mejoras de infraestructura y mejora de los servicios turísticos que son la base principal para la atracción de turistas.

4. Desarrollar el programa y política de Medio ambiente, que creará una cultura en los pobladores y turistas, que permita: a) disminuir la contaminación, b) realizar el uso responsable de los recursos hídricos y de energía, y c) incentivar en la gestión del tratamiento del ciclo de vida de los residuos, considerando la gestión hasta su disposición final.
5. Ampliar la cobertura del sistema de seguridad ciudadana mediante la mejora de equipamiento, disponibilidad de efectivos y trabajo en conjunto con los gobiernos, que permita brindar a los turistas la tranquilidad y una experiencia placentera.
6. Vigilar la gestión de los recursos humanos durante todo el proceso de implementación del plan estratégico. En el sector de turismo, el recurso humano es clave, siendo la base fundamental del servicio que se brinde al turista. Es por esto que debe proveerse capacitación y formación intensiva, pero también realizar una gestión de manejo del cambio para evitar resistencia. Los gobiernos deberán apoyarse con el Ministerio de Educación para que la formación de la población mejore y se sensibilicen en cuanto al trato al turista.

10.4. Futuro del Sector Turismo

El desarrollo del turismo en la última década ha demostrado su crecimiento. Las proyecciones estimadas apuntan a un mayor crecimiento en los próximos años. El país tiene mucho que ofrecer y desarrollar para poder incrementar su oferta y demanda de turismo, ODETUR como tal ayudará a impulsar este crecimiento, para ello existen condiciones geográficas y climas adecuados, así como legado histórico entre otros factores a explotar,

mantener y mejorar. El plan mostrado muestra un interés por fortalecer las debilidades del sistema turístico.

Al 2021, el Perú será el destino turístico de elección para turistas que opten por una alternativa distinta de visitar y conocer nuevos lugares. Esto traerá consigo mayores oportunidades de puestos de trabajo para la población así como mayor oportunidad de desarrollo. Será un lugar con orden y limpieza en la ciudad, con un sistema de seguridad ciudadana que brinde al turista una visita agradable y sin contratiempos, donde el turista se sienta cómodo en un lugar fiable. Se habrá desarrollado un sistema de transporte que garantice el tránsito adecuado hacia los lugares a visitar. Los inversionistas extranjeros y locales, apostarán por el desarrollo turístico del país, a través de sus inversiones en infraestructura hotelera y agencias de turismo principalmente. La participación del turismo en el PBI estará en el segundo lugar y habrá superado a la industria pesquera, los turistas receptivos con mayores gastos por turismo serán los que más visitan el país. Asimismo habrá más destinos sostenibles y circuitos y corredores turísticos que atraigan cada vez más turistas. Los profesionales de turismo tendrán las competencias necesarias para ofrecer una atención de calidad a todos los turistas. Se habrá duplicado la inversión nacional de la industria turística y la oferta turística a través de internet será el principal motor promocional del país.

Referencias

- Agencia Peruana de Noticias. (2015, 16 de abril). *OMT: Perú se está posicionado en el mundo con una imagen turística “magnífica”*. *América Economía*. Recuperado de <http://www.americaeconomia.com/negocios-industrias/omt-peru-se-esta-posicionado-en-el-mundo-con-una-imagen-turistica-magnifica>
- Banco Central de Reserva del Perú (2014a). *Nota Informativa. Programa monetario de diciembre 2014*. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Transparencia/Notas-Informativas/2014/nota-informativa-2014-12-11-kuJifacRtmN7y8Ssy1qMlIKaZ.pdf>
- Banco Central de Reserva del Perú (2014b). *Reporte de Inflación: Panorama Actual y Proyecciones Macroeconómicas 2014-2016*. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2014/octubre/reportede-inflacion-octubre-2014.pdf>
- Banco Central de Reserva del Perú (2014c). *Reporte de Inflación de Julio*. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2014/julio/reportede-inflacion-julio-2014.pdf>
- Banco Mundial.(2011). *Gasto en Investigación y Desarrollo (% de PBI)*. Recuperado de <http://datos.bancomundial.org/indicador/GB.XPD.RSDV.GD.ZS?page=2>
- Banco Mundial.(2014). *Doing Business. Midiendo regulaciones para hacer negocios*. Recuperado de <http://espanol.doingbusiness.org/data/exploreconomies/peru>
- Bardales, E. (2014, 05 de setiembre). *Sistema de transporte urbano en el Perú genera pérdidas por US\$ 20,000 millones al año*. *Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/mercados/sistema-transporte-urbano-peru-genera-perdidas-us-20000-millones-2107710>

Bolsa de Valores de Lima. (2014). *Inversiones en Turismo S.A. Memoria Anual 2014*.

Recuperado de

<http://www.bvl.com.pe/eeff/B60004/20150327170401/MEB600042014AIA01.PDF>

Brack, A. (2014). *Perú país megadiverso*. Consulado General del Perú. Recuperado de

<http://www.conperfrankfurt.de/pais-megadiverso.html>

Canatur (2013). *El 90% de la inversión prevista en el sector turismo es nacional*. (2013, 30 de

junio). *Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/economia/canatur-90-inversiones-previstas-sector-turismo-nacional-2069905>

Centro Nacional de Planeamiento Estratégico. (2011). *El Plan Bicentenario: El Perú hacia el 2021*. Recuperado de

http://www.minedu.gob.pe/DeInteres/xtras/plan_bicentenario_peru_hacia_2021.pdf

CENFOTUR. (2015). *Conócenos*. Recuperado de

<http://portal.cenfotur.edu.pe/quienes-somos.html>

CENFOTUR. (2015). *Organigrama de CENFOTUR*. Recuperado de

<http://www.cenfotur.edu.pe/documentos/transparencia/organigrama.pdf>

Chirinos, O. (2013, 25 de Abril). *Recursos naturales y su influencia en el desarrollo económico*. *Conexión Esan*. Recuperado de

<http://www.esan.edu.pe/conexion/actualidad/2013/04/25/recursos-naturales-influencia-desarrollo-economico/>

Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas, 2014. Recuperado de

<http://www.ccffaa.mil.pe/defensa-nacional/comandos-especiales/comando-especial-vraem-ce-vraem/#>

COMSCORE (2014). *Futuro Digital Perú 2014*. Recuperado de

<http://www.comscore.com/lat/Insights/Presentations-and-Whitepapers/2014/2014-Peru-Digital-Future-in-Focus>

- Comunidad Andina.(2015). *Reseña Histórica*.Recuperado de <http://www.comunidadandina.org/Seccion.aspx?id=195&tipo=QU&title=resena-historica>
- Consumo de los hogares y del gobierno impulsaron crecimiento del Producto Bruto Interno. (2014). INEI
- D'Alessio, F. (2008). *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (2a ed.). México D.F., México: Pearson Educación.
- D'Alessio, F. (2013). *El Proceso Estratégico. Un Enfoque de Gerencia*. Lima: Pearson.
- D'Avila, J., Gaia, M., & Development, C. C. (2013). *Consortio Cluster Development* Elaboración de un mapeo de clústers en el Perú. Lima.
- Defensoría del Pueblo (2015). *Reporte de conflictos sociales No. 133*. Recuperado de <http://www.defensoria.gob.pe/modules/Downloads/conflictos/2015/Reporte-Mensual-de-Conflictos-Sociales-N-133---Marzo-2015.pdf>
- Diez, J. R. (2015, 5 de febrero). *La Comisión Europea revisa al alza las previsiones de crecimiento para Europa. Previsiones económicas*. Recuperado de <http://economy.blogs.ie.edu/archives/category/previsiones-economicas>
- Economía peruana crece por 15 años consecutivos. (2014, 14 de febrero). *INEI*. Recuperado de <http://www.inei.gob.pe/prensa/noticias/economia-peruana-crece-por-15-anos-consecutivos-7441/>
- El transporte Urbano y la contaminación del aire en Lima. (2012).*Boletín de Economía y de Ambiente. Universidad del Pacífico*. Recuperado de <http://www.up.edu.pe/ciup/Boletines/economia-ambiente-68-transporte-urbano-contaminaci%C3%B3n-aire-lima.pdf>

El 77% del transporte interprovincial es informal. (2014, 15 de enero). *El Comercio*.

Recuperado de <http://elcomercio.pe/economia/peru/77-transporte-interprovincial-informal-noticia-1702839>

Empleo en el sector turismo crecerá. (2013, 1 de mayo). *Gestión*. Recuperado de

<http://gestion.pe/economia/empleo-sector-turismo-crecera-9-durante-2013-2065016>

Emprende. (2014). *Turismo.pe: El 70% de peruanos consulta la oferta turística vía online*.

Recuperado de <http://emprende.pe/turismo-pe-el-70-de-peruanos-consulta-la-oferta-turistica-via-online/>

Euromonitor. (2014, 10 de Octubre). *Inseguridad y falta de infraestructura son obstáculos para el turismo en Perú*. *Gestión*. Recuperado de

<http://gestion.pe/economia/inseguridad-y-falta-infraestructura-son-obstaculos-turismo-peru-segun-euromonitor-2110875>

Existen 100 mil restaurantes en Perú. (2013, 05 de setiembre). *Perú 21*. Recuperado

de <http://peru21.pe/economia/apega-peru-existen-100-mil-restaurantes-2147923>

Farro Díaz, V. (2010). *Aplicación de las Cadenas de Markov en la determinación de*

Circuitos Turísticos del Perú. (Tesis profesional, Pontificia Universidad Católica del Perú). Recuperado de

http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/123456789/801/FARRO_DIAZ_VICTOR_CADENAS_MARKOV_CIRCUITOS_TURISTICOS.pdf?sequence=1

Fasabi, K. (2014). *Formulación de un Plan Estratégico Turístico para el distrito de San*

Jerónimo de Surco que fomente su Desarrollo Turístico Sostenible. (Tesis profesional,

Universidad Nacional Mayor de San Marcos). Recuperado de

http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/cybertesis/3486/3/Fasabi_hk.pdf

- Fondo Monetario Internacional (2014). *Perspectivas de la Economía Mundial: Secuelas, Nubarrones, Incertidumbres*. Recuperado de <https://www.imf.org/external/spanish/pubs/ft/weo/2014/02/pdf/texts.pdf>
- Guerrero, M. (2014, 12 de diciembre). *Depreciación del sol es mucho menor a la de socios de Alianza del Pacífico y BRICS*. *Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/tu-dinero/depreciacion-sol-mucho-menor-socios-alianza-pacifico-y-brics-2116534>
- Gremios. (2015). *MINCETUR*. Recuperado de <http://www.mincetur.gob.pe/newweb/Default.aspx?tabid=2053>
- Habrán 10 millones de viajeros en vuelos dentro del país el 2015. (2015, 07 de enero). *El Comercio*. Recuperado de <http://elcomercio.pe/economia/peru/habra-10-millones-viajeros-vuelos-dentro-pais-2015-noticia-1783255>
- Hernández, R. (2010). *La accesibilidad a un sello de calidad / Sello hecho a mano*. Recuperado de http://www.artesaniasdelperu.gob.pe/archivos/descargas/promoartesanias/Sello_Hecho_a_Mano.pdf
- Hoffmann, M. (2014, 12 de Noviembre). *CADE 2014: Inversión en infraestructura fue US\$12 mil millones*. *El Comercio*. Recuperado de <http://elcomercio.pe/cade/noticias/cade-2014-inversion-infraestructura-fue-us12-mil-millones-noticia-1770984>
- Hurtado de Mendoza, C. (2014, 9 de septiembre). *Los ingresos por turismo y gastronomía empiezan a crecer menos*. *El Comercio*. Recuperado de <http://elcomercio.pe/economia/peru/ingresos-turismo-y-gastronomia-empiezan-crecer-menos-noticia-1755669>
- Incremento del empleo e ingresos de familias impulsan crecimiento del consumo privado. (2014, 25 de febrero). *Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/economia/inei->

incremento-empleo-ingresos-familias-impulsan-crecimiento-consumo-privado-2090014

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2007). *La dinámica poblacional*.

Recuperado de

<http://proyectos.inei.gob.pe/web/biblioineipub/bancopub/Est/Lib0901/cap02.pdf>

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2009). *Perú: Estimaciones y*

Proyecciones de Población 1950-2050. Recuperado de

<http://proyectos.inei.gob.pe/web/biblioineipub/bancopub/Est/Lib0901/cap02.pdf>

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2013). *Perú: Las Tecnologías de*

Información y Comunicación en los Hogares. Recuperado de

https://www.google.com.pe/?gfe_rd=cr&ei=j_6uVOPrIYrX8geSl4GIAg&gws_rd=ssl#q=perfil+del+vacacionista+nacional+2013

Instituto Nacional de Estadística e Información [INEI]. (2014a). *Economía peruana crece por*

15 años consecutivos. Recuperado de

<http://www.inei.gob.pe/prensa/noticias/economia-peruana-crece-por-15-anos-consecutivos-7441/>

Instituto Nacional de Estadística e Información [INEI]. (2014b). *11 de Julio Día Mundial de*

la Población. Recuperado de

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

Instituto Nacional de Estadística e Información [INEI]. (2014c). *Evolución de la Pobreza*

Monetaria 2009-2013. Informe Técnico. Recuperado de

http://www.inei.gob.pe/media/cifras_de_pobreza/informetecnico.pdf

Inversiones chilenas se intensifican en Perú. (2014, 15 de setiembre). *Gestión*. Recuperado de Gestión: <http://gestion.pe/empresas/inversiones-chilenas-se-intensifican-peru-2108594>

Jaramillo, F., & Zambrano, O. (2013). *La clase media en Perú: Cuantificación y evolución reciente*. Documento del Banco Interamericano de Desarrollo. Recuperado de <http://www.contexto.org/pdfs/BIDperclasemedio.pdf>

Kaplan, R. S. & Norton, D. S. (2009). *El cuadro de mando integral: The balanced scorecard* (3a ed.). Barcelona, España: Gestión 2000.

Las exportaciones peruanas representan el 0.25% de las importaciones mundiales. (26 de Junio de 2013). *Gestión*.

León, L. (2013). *Acuerdos Comerciales del Perú*. Congreso de la República. Recuperado de <http://lucianaleonenaccion.com/libro.pdf>

Mars, A. (2015, 18 de abril). *Draghi alerta a Grecia de que es urgente un acuerdo con la UE*. El País. Recuperado de http://economia.elpais.com/economia/2015/04/18/actualidad/1429370005_066173.html

Medina, J. (2013, 18 de Marzo). *Déficit de infraestructura del Perú: ¡a correr!*. América Economía. Recuperado de <http://www.americaeconomia.com/analisis-opinion/deficit-de-infraestructura-del-peru-correr>

Mincetur: Perú terminará este año con 20 TLC firmados. (2013, 8 de abril). *Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/economia/mincetur-peru-terminara-este-ano-20-tlc-firmados-2063227>

MINCETUR. (20 de Marzo de 2015). Recuperado de <http://www.mincetur.gob.pe/newweb/Default.aspx?tabid=3250>

MINCETUR.(2011) Organigrama. Recuperado de <http://www.mincetur.gob.pe/institucionales/OTROS/ORGANIGRAMA.htm>

- MINCETUR: México, Argentina, Brasil y Chile son la principal competencia turística del Perú en América Latina. (2014, 22 de Setiembre). *Semana Económica*. Recuperado de <http://semanaeconomica.com/article/servicios/144549-mincetur-mexico-argentina-brasil-y-chile-son-la-principal-competencia-turistica-del-peru-en-america-latina/>
- Ministerio del Ambiente [MINAM] (2011). Plan Nacional de Acción Ambiental PLANAA – PERU 2011 – 2021 (2a ed.). Recuperado de http://www.minam.gob.pe/wp-content/uploads/2013/08/plana_2011_al_2021.pdf
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR] (2012). *Plan Estratégico Nacional de Turismo 2012-2021*. Resumen Ejecutivo. Recuperado de http://www.mincetur.gob.pe/newweb/Portals/0/eventos/peru-thai/Prof_Putjorn/PENTUR_2021.pdf
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR] (2013). *Plan Estratégico Nacional de Turismo 2012-2021. Responsabilidad principal por los componentes de la competitividad del sector turismo*. Recuperado de http://www.mincetur.gob.pe/newweb/Portals/0/documentos/turismo/PENTUR_2013-Final.pdf
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR] (2014). *Principales circuitos y corredores turísticos comercializados por las agencias de viajes para el mercado receptivo*. Recuperado de http://www.mincetur.gob.pe/TURISMO/Producto_turistico/informacion_actividades/CIRCUITOS_CORREDORES_TURISTICOS_COMERCIALIZADOS/Principales_circuitos.pdf
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR] (2008). *Plan Estratégico Nacional de Turismo 2008-2018*. Recuperado de http://www.mincetur.gob.pe/newweb/Portals/0/PENTUR_FINAL_octubre.pdf

- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR] (2002). *Visión, Misión y Objetivos*. Recuperado de <http://www.mincetur.gob.pe/newweb/Default.aspx?tabid=121>
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR]. (2010). *Descripción Turística del Perú*. Recuperado de <http://www.mincetur.gob.pe/newweb/Default.aspx?tabid=3250>
- Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo - DGPE (2013) *Demanda de personal del sector turismo*. Tomado de “Encuesta de Demanda ocupacional, III Trimestre 2013”.
- Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo. (2013). *Estudio de la actividad turística: Identificación de las ocupaciones demandadas a nivel nacional*. Recuperado de http://www.mintra.gob.pe/archivos/file/publicaciones_dnpefp/2013/estudio_actividad_turistica_ocupacionesdemandadasnivelnacional.pdf
- Muñoz, I. (2011, 19 de setiembre). *El problema de la disponibilidad de agua en el Perú. Enfoque Derecho*. Recuperado de <http://enfoquederecho.com/el-problema-de-la-disponibilidad-de-agua-en-el-peru/>
- Nessus Hoteles S.A. (2014). *Estados Financieros 2013 y 2014*. Recuperado de http://www.smv.gob.pe/Frm_InformacionFinancieraPorPeriodo.aspx?data=0489922C46775872F740C6D606585123B7F806EA74
- Observatorio Turístico del Perú. (2014). *Perú: Gasto promedio per cápita del turismo receptor*. Recuperado de <http://www.observatorioturisticodelperu.com/mapas/gastop.pdf>
- Ortiz, S. (2014, 15 de diciembre). *La seguridad ciudadana empeoró el 2014 según el 60% de peruanos. El Comercio*. Recuperado de <http://elcomercio.pe/politica/actualidad/seguridad-ciudadana-empeoro-2014-segun-60-peruanos-noticia-1778407>
- Plan COPESCO Nacional. *¿Quiénes somos?* Recuperado de

<http://www.planopesconacional.gob.pe/quienes-somos.html>

Plan Estratégico Regional de Turismo 2005-2015 (2014). Consejo Nacional de Turismo de Piura. Recuperado de

http://www.mincetur.gob.pe/newweb/portals/0/turismo/pertur/pertur_piura.pdf

Porter, M. (2000). *Ventaja Competitiva*. México D.F.: CECOSA.

Productividad peruana se basará en menos sobrecostos y mayor competitividad y

diversificación. (2014, 28 de Abril). *Gestión*. Recuperado de

<http://gestion.pe/economia/desarrollo-productivo-peru-se-basara-menos-sobrecostos-y-mayor-competitividad-y-diversificacion-2095742>

PROMPERÚ. (2013). *Organigrama funcional*. Recuperado de

<http://http://www.promperu.gob.pe/Transparencia/Docs/OrganigramaPromperu2012.pdf>

PROMPERÚ. (20 de Marzo de 2015). *Perfil del Turista Extranjero 2011*. Recuperado de

<http://intranet.promperu.gob.pe/IMPP/2011/TurismoReceptivo/DemandaActual/PerfilTuristaExtranjero2011.pdf>

PROMPERÚ. (2014). *Perfil del Turista Extranjero 2013*. Lima, Perú: Autor. Recuperado de

<http://media.peru.info/IMPP/2013/TurismoReceptivo/DemandaActual/PerfilTuristaExtranjero2013.pdf>

PROMPERÚ. (2014). *Perfil del Vacacionista Nacional 2013*. Lima, Perú: Autor. Recuperado

<http://media.peru.info/IMPP/2013/TurismoInterno/DemandaActual/TipsPVN2013porCiudades.pdf>

PROMPERÚ. (2015). Institucional. Recuperado

de <http://www.promperu.gob.pe/ppInstitucional.aspx>

Radio Programas del Perú. (2013, 07 de abril). *Sepa la nacionalidad de los turistas que más gastan en sus viajes*. Recuperado de http://www.rpp.com.pe/2013-04-07-sepa-la-nacionalidad-de-los-turistas-que-mas-gastan-en-sus-viajes-noticia_583255.html

Sánchez, M. (2014, 30 de abril). *Ecuador siempre ha considerado al Perú como uno de sus principales socios comerciales*. *Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/economia/ecuador-siempre-ha-considerado-al-peru-como-uno-sus-principales-socios-comerciales-2095883>

Sexta Política de Estado del Acuerdo Nacional. Ministerio de Relaciones Exteriores de Perú 2012. Recuperado de http://www.rree.gob.pe/politicaexterior/Paginas/Sexta_Politica_de_Estado_del_Acuerdo_Nacional.aspx

Sierra, R. (2014, 7 de diciembre). *Entrevista a Christine Lagarde*. *Portafolio del Diario El Comercio*, 6-7.

SPDA Actualidad Ambiental (2014). *Cinco puntos para entender si la COP20 fue un éxito o un fracaso*. Recuperado de <http://www.actualidadambiental.pe/?p=27732>.

Taipe, A. (2015, 23 de febrero). *Radiografía de la conflictividad social*. *El Comercio*, p. 10.

Tráfico en aeropuerto Jorge Chávez llegará a su tope en el 2019. (2015, 23 de abril). *El Comercio*. Recuperado de <http://elcomercio.pe/economia/peru/trafico-aeropuerto-jorge-chavez-llegara-su-tope-2019-noticia-1806126>

Transparency International (2014). *Índice de Percepción de la Corrupción 2014*. Recuperado de <http://www.transparency.org/cpi2014/results>

Turismo y Patrimonio. (2014, setiembre). Universidad de San Martín de Porres. Recuperado de <http://revistaturismoypatrimonio.com/pdf/typ8.pdf>

Universidad de Yale (2015). *Environmental Performance Index*. Recuperado de <http://epi.yale.edu/epi/country-rankings>

Universidad Nacional Mayor de San Marcos [UNMSM]. (2015). *Glosario de términos sobre administración pública*. Recuperado de

<http://www.unmsm.edu.pe/ogp/ARCHIVOS/Glosario/indg.htm#7>

Variables Económicas y Tendencias del Mercado. (2015). MINCETUR. Recuperado de

<http://www.mincetur.gob.pe/newweb/Default.aspx?tabid=3250>

Vejarano, J. (2013, 03 de noviembre). Ministerio de Ciencia y Tecnología es una necesidad

ineludible. *La República*. Recuperado de [http://archivo.larepublica.pe/03-11-](http://archivo.larepublica.pe/03-11-2013/ministerio-de-ciencia-y-tecnologia-es-una-necesidad-ineludible)

[2013/ministerio-de-ciencia-y-tecnologia-es-una-necesidad-ineludible](http://archivo.larepublica.pe/03-11-2013/ministerio-de-ciencia-y-tecnologia-es-una-necesidad-ineludible)

World Intellectual Property Organization (2011). *World Intellectual Property Indicators*.

Recuperado de

http://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/intproperty/941/wipo_pub_941_2011.pdf

World Tourism Organization [WTO]. (2013). *UNWTO Annual Report 2013*. Madrid, Spain:

Author.

World Tourism Organization [WTO]. (2014), *UNWTO Annual Report 2014*. Madrid, Spain:

Author.