

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD  
CATÓLICA DEL PERÚ**

**Escuela de Posgrado**



**TURISMO INVIERTE: ESQUEMA DE PLANIFICACIÓN DE LA INVERSIÓN  
PÚBLICA DEL SECTOR TURISMO PARA ENFRENTAR INSATISFACCIÓN DE  
LOS TURISTAS NACIONALES Y EXTRANJEROS QUE REQUIEREN  
ADECUADOS SERVICIOS PÚBLICOS EN RECURSOS TURÍSTICOS**

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

*Jeremy Jesús Lázaro Alegre*

Asesor:

*Jorge Luis Yrivarren Lazo*

Lima, 2020

## RESUMEN EJECUTIVO

---

De acuerdo al último reporte del ranking de competitividad de viajes y turismo del World Economic Forum, el Perú evidencia un escaso posicionamiento entre los destinos turísticos del mundo. Esta situación tiene como causa el desaprovechamiento de los recursos turísticos con los que cuenta el país, el cual se agudiza con los escasos esfuerzos del gobierno para lograr la diversificación del desarrollo turístico del país, en efecto, se evidencia que entre las potencialidades de los países que lideran dicho ranking es el de ser países multidesino, en su lugar, el Perú mantiene el perfil de mono destino, caracterizándose a nivel mundial solo por contar con Machu Picchu. Esta situación pone en alto riesgo la sostenibilidad turística del país, puesto que, si se analizan escenarios sin este destino turístico, el sector entraría en crisis. Bajo ese contexto, se necesita cambiar este posicionamiento por uno de país multisesión, es decir, que incluya destinos en la zona norte, centro y sur del país.

Actualmente, la capacidad del Estado, en sus tres niveles de gobierno, con competencias habilitadas en sus respectivas normas orgánicas, no han logrado mermar eficientemente la brecha identificada sobre los recursos turísticos que requieren intervención a través de la implementación de servicios públicos que garanticen su visita turística. De manera cualitativa, se verifica que luego de 13 años de creado el Viceministerio de Turismo solo ha logrado cerrar el 4% de la brecha.

En ese sentido, se planteó un esquema de planificación de la inversión pública para el cierre de brechas de servicios públicos en los recursos turísticos, los cuales consisten en un mecanismo de trabajo y aporte conjunto del sector público y las empresas del sector turismo, principalmente.

Dicha propuesta tiene entre sus principales componentes y mecanismo de funcionamiento la **preparación de la cartera de inversiones identificada**; segundo, el **desarrollo de la propuesta de priorización**; en tercer lugar, la **aprobación de la cartera priorizada** consensuada; cuarto, luego de la aprobación, se pasa a un componente netamente público a partir del cual se realice la **determinación de proyectos a ser financiados a través de obras por impuestos**; finalmente, tal vez el más importante es la **realización de foro de inversiones**.

**Palabras clave:** Competitividad, multisesión, recursos turísticos, mono destino, foro de inversiones.

## ABSTRACT

According to the latest report of the World Economic Forum's Travel and Tourism Competitiveness Ranking, Peru shows a low position among the world's tourist destinations. This situation has as a cause the waste of the tourist resources that the country has, which is sharpened with the scarce efforts of the three levels of government for the diversification of the tourist development of the country, in effect, it is evident that among the potentialities of the countries that lead this ranking is that of being multi-destination countries, in its place, Peru maintains the profile of a single destination, characterized at world level only by having Machu Pichu. This situation puts at high risk the tourist sustainability of the country, since, if scenarios are analyzed without this tourist destination, the sector would enter in crisis. Under this context, it is necessary to change this positioning for one of a multi-session country, that is, one that includes destinations in the north, center and south of the country.

Currently, the capacity of the State, in its three levels of government, with competences enabled in their respective organic norms, has not managed to efficiently reduce the identified gap on the tourist resources that require intervention through the implementation of public services that guarantee their tourist visit.

In a qualitative way, it is verified that after 13 years of creation the Vice-Ministry of Tourism has only managed to close 4% of the gap. In this sense, a planning scheme for public investment was proposed to close the gaps in public services in tourism resources, which consists of a mechanism for joint work and contribution by the public sector and tourism sector companies, mainly.

This proposal has among its main components and mechanism of operation the preparation of the identified investment portfolio; secondly, the development of the prioritization proposal; thirdly, the approval of the prioritized portfolio by consensus; fourthly, after the approval, it is passed to a purely public component from which the determination of projects to be financed through tax works is made; finally, perhaps the most important is the realization of an investment forum.

**Keywords:** Competitiveness, multisession, tourism resources, single destination, investment forum.

# ÍNDICE

---

CARÁTULA.....	i
RESUMEN EJECUTIVO.....	ii
ÍNDICE.....	iv
ÍNDICE DE ILUSTRACIONES.....	vii
ÍNDICE DE TABLAS.....	viii
ÍNDICE DE CUADROS.....	ix
INTRODUCCIÓN.....	10
1 CAPÍTULO I: DEFINICIÓN Y DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA.....	14
1.1 REDACCIÓN FORMAL DEL PROBLEMA.....	14
1.2 MARCO CONCEPTUAL DEL PROBLEMA.....	15
1.2.1 Competitividad.....	15
1.2.2 Destinos turísticos:.....	17
1.2.3 Oferta turística.....	19
1.2.4 Posicionamiento.....	19
1.3 ARQUITECTURA DEL PROBLEMA.....	20
1.4 MARCO INSTITUCIONAL Y NORMATIVO RELACIONADO CON EL PROBLEMA.....	21
2 CAPÍTULO II: CAUSAS DEL PROBLEMA.....	23
2.1 MARCO TEÓRICO SOBRE LAS CAUSAS DEL PROBLEMA.....	23
2.2 CAUSAS DEL PROBLEMA.....	29
3 CAPÍTULO III: DISEÑO DE PROTOTIPO.....	44
3.1 Problema reformulado y desafío de innovación.....	44
3.1.1 EXPERIENCIAS PREVIAS PARA HACER FRENTE AL DESAFÍO DE INNOVACIÓN:.....	51
3.2 Concepto final de innovación.....	59
3.2.1 PROCESO DE DESARROLLO DEL CONCEPTO FINAL DE INNOVACIÓN.....	59
3.2.2 DESCRIPCIÓN DEL CONCEPTO FINAL DE INNOVACIÓN.....	72
4 CAPÍTULO IV: ANÁLISIS DE LA DESEABILIDAD, FACTIBILIDAD Y VIABILIDAD DEL PROTOTIPO.....	97
4.1 ANÁLISIS DE DESEABILIDAD.....	97
4.2 ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD.....	97
4.3 ANÁLISIS DE VIABILIDAD.....	99
CONCLUSIONES.....	100
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	104



## ANEXOS

ANEXO 01: DESCRIPCIÓN DEL ESPACIO DE LA POLÍTICA: TEMA DE INTERES, INTERVENIONES RELACIONADAS, CADENAS DE VALOR DE LAS INTERVENIONES RELACIONADAS Y UBICACIÓN DEL PROBLEMA .....	109
ANEXO 02: MATRIZ DE CONSISTENCIA DEL DISEÑO DE INVESTIGACIÓN SOBRE LA ARQUITECTURA DEL PROBLEMA PÚBLICO.....	124
ANEXO 03: HERRAMIENTAS DE RECOJO DE INFORMACIÓN PARA LA ARQUITECTURA DEL PROBLEMA.....	125
ANEXO 04: HERRAMIENTAS DE RECOJO DE INFORMACIÓN PARA EL TESTEO DEL PROTOTIPO.....	126



## ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1: Modelo Ritchie sobre competitividad _____	15
Ilustración 2; Índice de competitividad viajes y turismo _____	18
Ilustración 3 Matriz de análisis causal: Diagrama causal _____	30
Ilustración 4: PROCESO ACTUAL DE INVERSIONES DEL SECTOR TURISMO _	75
Ilustración 5: PROTOTIPO A NIVEL CONCEPTUAL _____	78
Ilustración 6: PROTOTIPO A NIVEL SENSORIAL – Recorrido a escala _____	84
Ilustración 7: PROTOTIPO A NIVEL FUNCIONAL _____	90
Ilustración 8: Perú: Performance en los pilares del índice de competitividad _	121



## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1: Estado de la infraestructura aérea</b>	<b>31</b>
<b>Tabla 2: Actividades realizadas por el Turista Extranjero 2018</b>	<b>34</b>
<b>Tabla 3: Actividades realizadas por el vacacionista 2018</b>	<b>35</b>
<b>Tabla 4: Hoteles: Ocupaciones específicas más demandadas vs oferta formativa existente</b>	<b>37</b>
<b>Tabla 5: Restaurantes: Ocupaciones específicas más demandadas vs oferta formativa existente</b>	<b>37</b>
<b>Tabla 6: Agencia de Viajes: Ocupaciones específicas más demandadas vs oferta formativa existente</b>	<b>39</b>
<b>Tabla 7: Frecuencia con la que se realiza turismo en los lugares promocionados por la campaña ¿Y tú que planes?</b>	<b>40</b>
<b>Tabla 8: Desempeño de la ejecución vs logro de metas PEI</b>	<b>42</b>
<b>Tabla 9 Índice de jerarquización de las causas</b>	<b>44</b>
<b>Tabla 10: Identificación y descripciones de experiencias - Modelo</b>	<b>51</b>
<b>Tabla 11: Las nueve cajas de Osterwalder o Modelo de Canvas</b>	<b>65</b>
<b>Tabla 12. Perú y sus competidores regionales, según ranking, llegada de turistas internacionales e ingresos por divisas (millones de US\$)</b>	<b>116</b>



## ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1. Destinos Turísticos a nivel nacional _____	110
Cuadro 2. Perfil del Turista Extranjero. 2015 _____	111
Cuadro 3. Estadísticas de los Destinos Turísticos _____	114
Cuadro 4. Identificación de brechas a intervenir en los pilares del Ranking WEF	117
Cuadro 5. Pilares sectoriales relacionados al Turismo _____	118



## INTRODUCCIÓN

---

El limitado posicionamiento de los destinos desarrollados se debe a que no han logrado alcanzar o aproximarse al flujo de turistas que visitan nuestro principal destino turístico. Dicho posicionamiento se define según la Organización Mundial del Turismo (OMT) como el nivel de reconocimiento y recordación que tienen los turistas extranjeros sobre determinados destinos de los diferentes países con oferta turística (OMT, 2016: 3-4). En el caso del Perú, se ha posicionado como un mono-destino, concentrado en Cusco y, específicamente, en Machu Picchu. El sector ha hecho esfuerzos por lograr posicionar otros destinos de similar envergadura y característica en cuanto a servicios públicos en recursos turísticos, sin embargo, no han logrado tener éxito debido a la desarticulación de esfuerzos entre los agentes que intervienen en el desarrollo turístico a nivel nacional y regional, sumado al limitado financiamiento para el desarrollo de actividades de promoción, el mismo que se puede verificar a través del Plan de Promoción y Desarrollo Turístico, el cual se aprueba de manera anual de acuerdo a la Ley N° 27889, Ley que creó el Fondo y el Impuesto Extraordinario para la Promoción y Desarrollo Turístico Nacional para financiar las actividades y proyectos destinados a la promoción y desarrollo del turismo nacional.

Este poco posicionamiento de los destinos turísticos representa un riesgo de ausencia de diversificación del desarrollo turístico del país debido a que, si algún factor externo o interno afecta de forma negativa este destino, tendrá un gran impacto en la economía del turismo nacional. Se necesita cambiar este posicionamiento por uno de país multideestino, es decir, que incluya destinos en la zona norte, centro y sur del país, se tendrá un mejor efecto sobre la competitividad turística nacional. En este contexto, el problema de la presente cadena de valor es el **producto**.

En ese entender, se definió como problema que “Turistas nacionales y extranjeros requieren adecuados servicios turísticos porque en la actualidad no se encuentran satisfechos con su experiencia turística en el país”, esto en función a que la diversidad de los recursos turísticos ofrecidos influye directamente en su satisfacción, los cuales deben ser habilitados para su visita turística.

En ese orden de ideas, dentro de la arquitectura del problema surgió la gran interrogante: ¿Cuál es la situación de la competitividad de los destinos turístico promovidos por el MINCETUR?, en consecuencia, saber de manera particular ¿Cuáles son los factores que inciden sobre la competitividad de los destinos turísticos del país?

Y ¿Cuál es el nivel de articulación que debe tener el sector público, privado y sociedad civil para contribuir a la competitividad de los destinos turístico?

A partir de dichas preguntas, se plantearon las hipótesis a validar que resultaban de las presunciones que la evidencia indicaba sobre la ramificación del problema, entre los que figuró determinar si las políticas implementadas por el MINCETUR no se han realizado bajo un enfoque de articulación con el sector privado y sociedad civil.

Para corroborar que, en efecto, tanto las preguntas surgidas como las hipótesis planteadas se tuvieron que recurrir a pruebas de campo tales como entrevistas, revisión de evidencia académica científica y métodos de observación.

Entre las causas identificadas se encuentra, en primer lugar, la Limitada infraestructura y planta turística, esto se debe a que de la infraestructura requerida para fortalecer la competitividad es competencia del Ministerio de Transportes y Comunicaciones, esto de acuerdo a la Ley de Organización y Funciones del MTC, Ley N° 27791, donde en su artículo 2 menciona que tiene como competencia la de formular, aprobar, ejecutar y supervisar la inversión en infraestructura de transportes y comunicaciones, siendo que para tal efecto dicta normas de alcance nacional y supervisa su cumplimiento (2002: 1)

En segundo lugar, se tiene a los “Escasos recursos turísticos habilitados para su visita turística”, esta causa tiene incidencia directa sobre el bienestar del turista y su experiencia de visita en el recurso turístico. Por otra parte, por la ingente inversión en infraestructura, el MINCETUR, con los fondos que recibe para el desarrollo turístico proveniente de la Ley N° 27153, Ley que regula la explotación de los juegos de casino y máquinas tragamonedas, no lograría cerrar la brecha de infraestructura. Esto considerando que de acuerdo a lo analizado el cierre de brecha en infraestructura es superior a los USD 87 mil millones de acuerdo al informe de brechas de infraestructura publicado por esta entidad, siendo este monto ingentemente superior al que recibe MINCETUR por recaudaciones (S/ 50 millones en promedio).

Y, en tercer lugar, la Limitada conciencia turística, a la fecha, de acuerdo a lo evaluado en las fichas de observación y entrevista adjunta como Anexo 1 y 2 del presente documento, se verifica que estos tienen un impacto moderado al momento de percibir la competitividad del destino turístico; asimismo, considerando que MINCETUR ha realizado varias campañas para el fortalecimiento de la conciencia turística en la población a través de diversas campañas tales como: “Cuando tratas bien al turista, tratas bien al Perú” , “El peruano más amable” , “Crece el turismo, crece el Perú” y

“Peruanos Camiseta” , sin embargo, no se ha podido visualizar la medición del impacto de las mismas. Razón por la cual la entidad no tiene posibilidades notables para cambiar esta situación. Esta causa es resultado de la escasa vocación turística de un territorio, la disposición de promover la actividad turística a través de los valores y recibimiento de su población (PENTUR 2025).

En ese sentido, dado el problema público y sus potenciales causas evidenciadas se planteó el siguiente desafío de innovación: ¿Cómo podemos mejorar los servicios turísticos a los turistas nacionales y extranjeros para elevar su satisfacción de la experiencia turística en el país? se planteó el desafío de innovación siguiente: ¿Cómo podemos mejorar los servicios turísticos a los turistas nacionales y extranjeros para elevar su satisfacción de la experiencia turística en el país?

Como resultado, se plantea como concepto un esquema de planificación de la inversión pública para el cierre de brechas de servicios públicos en los recursos turísticos, los cuales consisten en un mecanismo de trabajo y aporte conjunto del sector público y las empresas del sector turismo, principalmente.

Dicha propuesta tiene entre sus principales componentes y mecanismo de funcionamiento la **preparación de la cartera de inversiones identificada**, a partir del cual se formula la cartera de inversiones identificadas que coadyuven al cierre de brechas de servicios públicos en materia turística; en segundo lugar, el **desarrollo de la propuesta de priorización**, donde se analiza las tendencias a través de sondeos con los turistas y evaluaciones de la vocación turística de la zona, realizando la propuesta de priorización de la cartera de inversiones; en cuarto lugar a la **aprobación de la cartera priorizada** consensuada; para luego pasar a un componente netamente público a partir del cual se realice la **determinación de proyectos a ser financiados a través de obras por impuestos**, determinando la brecha presupuestal para la ejecución, determinando aquellos proyectos que no pueden ser financiados, los cuales pueden ser ejecutados a través de mecanismo de ejecución público-privada; seguidamente, y uno de los más importantes, es la **realización de foro de inversiones** a través del cual se programaran foros de promoción de la inversión privada a nivel nacional, regional y local, que promuevan una cartera acorde a lo priorizado de manera conjunta con los el sector privado, principalmente del sector turismo.

En el presente proyecto de innovación encontrarán los siguientes capítulos, a partir de los cuales se desarrolla el problema público, el desafío de innovación, el proceso de prototipado y testeo, y la propuesta final de innovación: Capítulo I: Definición y descripción del problema; Capítulo II, Causas del problema; Capítulo III: Diseño de

prototipo final y Capítulo IV: Análisis de la deseabilidad, factibilidad y viabilidad del prototipo, el cual se pone a consideración de la comunidad académica para potenciales adherencias para su ejecución.



# 1 CAPÍTULO I: DEFINICIÓN Y DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

## 1.1 REDACCIÓN FORMAL DEL PROBLEMA

Para el planteamiento del problema se usará la siguiente secuencia metodológica de acuerdo a la Guía de Elaboración del Proyecto Final, edición 2019, a partir del cual se ha determinado que el problema se encuentra a nivel de producto, el cual se define como una desviación en el desempeño del bien o servicio público que necesitan ser superados, y se sitúa en las dimensiones de la eficiencia, eficacia, calidad o economía. A nivel estructural, la problemática está compuesta por los siguientes elementos:

### Ilustración 1: Modelo Ritchie sobre competitividad



Fuente: The Competitive Destination

En consecuencia, se determinó la siguiente problemática:



A partir de los elementos que integran la problemática esta se define de la siguiente forma:

Limitada competitividad de los destinos turísticos promovidos por el MINCETUR en todo el Perú durante los años 2016 al 2018

## 1.2 MARCO CONCEPTUAL DEL PROBLEMA

### 1.2.1 Competitividad:

Ritchie & Crouch en *The Competitive Destination: A Sustainable Tourism Perspective*<sup>1</sup>. Ambos autores consideran que para entender la competitividad del destino turístico es apropiado y esencial que se consideren los elementos básicos de las ventajas comparativas, los elementos avanzados que constituyen la ventaja competitiva; así como, la dotación de los factores que posee el destino y el uso e implementación que se les dé a dichos factores (2003: 62)

Así, la estrategia de mercado debe basarse en encontrar la congruencia entre el perfil competitivo del destino, considerándose:

- Los segmentos alternativos de mercado turístico
- La competencia (aliados y no aliados)
- Las metas que el destino aspira alcanzar
- Finalmente, anotan que para alcanzar el éxito del destino turístico los actores económicos a todo nivel del sector turismo deben compartir responsabilidades

Ritchie (1999: 146) desarrolla el modelo<sup>2</sup> utilizando los siguientes elementos:

Ilustración 1: Modelo Ritchie sobre competitividad

Elementos del modelo	Definición
Entorno competitivo (microeconómico)	Incluye los diferentes agentes que operan en el propio destino turístico: tour-operadores, agentes de viajes, residentes en el destino, empleados en el sector hotelero, medios de comunicación, grupos de acción ciudadana, instituciones financieras, etc.
Entorno competitivo (macroeconómico)	Hace referencia a grandes fuerzas globales, como la reestructuración económica de las economías nacionales, la cada vez mayor complejidad de la tecnología, los cambios demográficos, la aparición del mestizaje cultural en un mundo cada vez más heterogéneo, la expansión de la democracia, etc.

<sup>1</sup>J. R. Brent Ritchie, Geoffrey I. Crouch (2003). *The Competitive Destination: A Sustainable Tourism Perspective*.

<sup>2</sup>Crouch, G.I. y Ritchie, J.R.B. (1999): "Tourism, competitiveness and societal prosperity". *Journal of Business Research*, nº 44, pp. 137-152.

<b>Elementos del modelo</b>	<b>Definición</b>
Recursos principales y atractivos	<p>Todos aquellos recursos que motivan la visita al destino turístico, es decir, aquellos atractivos que hacen que los visitantes prefieran un destino determinado a otros destinos alternativos.</p> <p>Estos factores se clasifican en 6 categorías:</p> <p>fisiografía (naturaleza, clima, pluviometría, etc.),</p> <p>cultura e historia,</p> <p>restricciones del mercado,</p> <p>actividades de ocio y recreativas,</p> <p>acontecimientos especiales (Juegos Olímpicos, Exposiciones universales, etc.) y</p> <p>superestructuras turísticas (facilidades de alojamiento, servicios de restauración, medios de transporte, etc.).</p>
Factores y recursos complementarios:	<p>Otros efectos secundarios que facilitan que una industria turística exitosa se desarrolle en el destino turístico, tales como:</p> <p>las infraestructuras,</p> <p>los recursos y servicios de “facilitación” (instituciones financieras, disponibilidad y calidad de los recursos humanos de la zona, recursos de capital, instituciones educativas, etc.)</p> <p>el sentido de la iniciativa y la accesibilidad del destino.</p>
La gestión del destino	<p>Todas aquellas actividades que refuerzan el interés de los recursos principales, que consolidan la efectividad de los recursos y factores complementarios y que logran la mejor adaptación posible a las restricciones del destino turístico, tales como:</p> <p>la política de marketing del destino,</p> <p>la calidad del servicio prestado a los visitantes,</p> <p>la información necesaria para conocer las necesidades de los visitantes,</p> <p>la estructura organizativa (como organización empresarial) y</p> <p>la administración de los recursos (es decir, mantenimiento de recursos y protección de aquellos otros que sean especialmente vulnerables a los daños provocados por el turismo).</p>
Determinantes de calificación:	<p>Aquellas condiciones locales que afectan a la competitividad del destino, puesto que pueden modificarla o mitigarla, tales como:</p> <p>la localización del destino (proximidad a los mercados emisores),</p> <p>las dependencias entre destinos (o el carácter complementario de otros destinos),</p> <p>la seguridad y los costes (del transporte, del tipo de cambio de divisas y, en general, del coste de la vida del destino en cuestión).</p>

Fuente: J. R. Brent Ritchie, Geoffrey I. Crouch (2003). *The Competitive Destination: A Sustainable Tourism Perspective*.



## 1.2.2 Destinos turísticos:

Actualmente, se encuentran muchas definiciones de destinos turísticos, los cuales resultan coherentes entre sí y que han sido considerados por el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo en su Plan Estratégico Nacional de Turismo, el cual resulta ser un documento de gestión de objetivos a mediano y largo plazo en el marco del Sistema Administrativo de Planeamiento.

En ese entender, para efectos del presente trabajo de investigación, resulta pertinente tomar la definición otorgada por el MINCETUR, el cual define al destino turístico como un espacio físico en el cual el turista pernocta por lo menos una noche, el mismo que se encuentra integrado por uno o más productos turísticos, cuyas características de estos últimos es la de estar conformados por servicios de soporte (hoteles, restaurantes, entre otros), atractivos y recursos turísticos que permiten una visita a través de un recorrido de ida y vuelta en un día. En ese sentido, tiene una delimitación geográfica y administrativa, la misma que es gestionada a través de actores públicos y privados denominados “Ente gestor”(MINCETUR, 2016: 93)<sup>3</sup>.

De lo mencionado, se rescatan tres componentes de la conceptualización de destinos turísticos: i) El destino se encuentra integrado por uno o más productos turísticos, sobre los cuales se pernocta por lo menos una noche; ii) el destino cuenta con límites físicos y administrativos; y, ii) su gestión se hace mediante la unión de representantes públicos y privados, llamados “Ente Gestor”.

Según estos componentes es necesario que tanto la delimitación como la conformación de los entes gestiones que gestionaran estos destinos turísticos deben legitimarse a través de instancias legales, tales como el reconocimiento mediante algún acto resolutivo o similar según el ámbito de competencia y alcance geográfico de las entidades que participan en su gestión, y que integrarán al sector privado para su adecuado funcionamiento. Sin embargo, a la fecha según las indagaciones realizadas en los diferentes medios de comunicación tales como página web y portal de transparencia, no se cuenta con documentos que formalicen la conformación y delimitación de destinos turísticos y menos sobre los entes gestores.

---

<sup>3</sup> [https://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/turismo/documentos/PENTUR/PENTUR\\_Final\\_JULIO2016.pdf](https://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/turismo/documentos/PENTUR/PENTUR_Final_JULIO2016.pdf)

Por su parte, la WEF (2017), en su Informe de Competitividad de Viajes y Turismo (TTCR) <sup>4</sup>, no alcanza a hacer una definición explícita del significado de competitividad turística; sin embargo, lo “define como un conjunto de factores y políticas que permiten el desarrollo sostenible del sector de Viajes y Turismo, que a su vez, contribuye al desarrollo y la competitividad de un país” (citado en MINCETUR, 2016: 36). A continuación, se muestra en el siguiente mapa los componentes que la integran:

**Ilustración 2; Índice de competitividad viajes y turismo**



Fuente: Informe de competitividad de viajes y turismo 2017

<sup>4</sup> [http://www3.weforum.org/docs/WEF\\_TTCR\\_2017\\_web\\_0401.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_TTCR_2017_web_0401.pdf)

### **1.2.3 Oferta turística:**

La oferta turística está conformada por “los bienes y servicios puestos a disposición del turista en un determinado destino y está conformado por los recursos turísticos, los atractivos turísticos, la planta turística, los servicios complementarios<sup>5</sup>, los medios de transporte y la infraestructura básica<sup>6</sup>” (MINTRA, 2013: 13).

Tomando como referencia la definición de competitividad de los destinos turísticos, se considera que una reducida oferta turística reduce la capacidad de un destino de ofrecer elementos capaces de comercializarse a través del sistema turísticos y por tanto la competitividad del destino.

El informe de Competitividad de Viajes y Turismo (TTCR) publicado por el *World Economic Forum* (WEF) mide el conjunto de factores y políticas que permiten el desarrollo sostenible del sector de viajes y turismo. En relación a los factores vinculados directamente a la oferta turística se identifica a los recursos humanos, infraestructura terrestre y aérea, planta turística, recursos naturales y culturales, y el precio, los cuales resultan fundamentales para el desarrollo de la actividad turística, puesto que son los que en su conjunto motivan y generan el desplazamiento de los turistas hacia los destinos turísticos.

### **1.2.4 Posicionamiento:**

El posicionamiento de los destinos turísticos en un componente esencial de la competitividad de los destinos turísticos toda vez que genera poder de mercado por el interés que generará el visitar los diferentes destinos competitivos, donde el demandante no solo hará uso de una racionalidad de su demanda basada en el precio, sino también en el valor intrínseco y místico que nuestros destinos generen, haciendo que el Perú incremente la oportunidad de que los turistas extranjeros identifiquen como el Perú como un destino con una oferta diversificada.

Delener señala que, en los últimos años, en Estados Unidos ha habido una pérdida de competitividad al tener una estrategia de promoción que no se ajusta a los

---

<sup>5</sup>Son aquellos utilizados por el turista que no dependen de la actividad turística, tales como el sistema financiero, los servicios de salud, el comercio, cabinas de internet, entre otros.

<sup>6</sup>La infraestructura básica está conformada por las rutas de acceso, las comunicaciones y el equipamiento urbano.

patrones cambiantes del perfil del turista internacional (2010: 1128-1130). De manera específica, Stanković & Đukić, precisan que actualmente existe una visión más holística de los destinos turísticos, como productos turísticos que involucran no solo la posición geográfica, sino también la imagen mental que tiene el turista y la infraestructura turística disponible para el visitante (2009: 2).

Philemon Oyewole indica que la “imagen mental” del turista internacional sobre los países de Latino América es una debilidad. De hecho, la poca información turística disponible y la falta de campañas turísticas de marketing a nivel global de los países de América Latina y el Caribe, hace que los turistas de países extranjeros tomen muy presente las noticias que aparecen en los medios de comunicación sobre estos lugares. Esto ocasiona que asocien estos países con desastres naturales y crimen; y forman una imagen negativa en la mente del turista al momento de elegir su destino. Por lo tanto, la competitividad del sector turístico de estos lugares disminuye frente a sus ojos. La percepción de la seguridad del país impacta fuertemente su competitividad turística (2009: 100-101). Como menciona Mopelli, Sudáfrica pierde muchas visitas en comparación a sus países competidores por la “mala imagen mental” en la industria turística a nivel global (2009: 32-33)

### 1.3 ARQUITECTURA DEL PROBLEMA

A continuación, de acuerdo a la Guía de elaboración del trabajo final, se presenta la arquitectura del problema, el cual se basa en el modelo de “arquitectura” de Christian Bason (2018); a partir del cual, se establece el plan de investigación, que va desde la problemática, hasta la hipótesis del proyecto:

PREGUNTAS	OBJETIVOS	HIPOTESIS	FUENTES DE DATOS	HERRAMIENTAS
<p><b>Principal:</b></p> <p>¿Cuál es la situación de la competitividad de los destinos turísticos promovidos por el</p>	<p>Identificar la situación de la competitividad de los destinos turísticos del país promovidos por el MINCETUR</p>			

MINCETUR durante los años 2016 al 2018?	durante los años 2016 – 2018.			
<b>Secundario 1:</b> ¿Cuáles son los factores que inciden sobre la competitividad de los destinos turísticos del país?	Determinar qué factores inciden sobre la competitividad de los destinos turísticos del país.	Se estima que 8 de los 14 pilares/factores identificados por la WEF tienen incidencia sobre la competitividad de los destinos turísticos del país	Informe sobre la competitividad de los destinos turísticos publicado por el MINCETUR ( <b>A la fecha no hay publicación al respecto</b> )	Perfil del Turista Nacional del 2016 al 2018. Perfil del Turista Extranjero del 2016 al 2018. Focus group.
¿Cuál es el nivel articulación que debe tener el sector público, privado y sociedad civil para contribuir a la competitividad de los destinos turísticos?	Establecer el nivel de participación que debe tener el sector público, privado y sociedad civil para contribuir a la competitividad de los destinos turísticos.	Las políticas implementadas por el MINCETUR no se han realizado bajo un enfoque de articulación con el sector privado y sociedad civil.	Plan de desarrollo Turístico de la Cámara Nacional de Turismo Plan Estratégico Nacional de Turismo Manifestaciones realizadas por la Sociedad Civil difundidas	Entrevistas a los representantes Focus Group.

#### 1.4 MARCO INSTITUCIONAL Y NORMATIVO RELACIONADO CON EL PROBLEMA

Mediante la Ley General de Turismo N° 29408, se declara de interés nacional el turismo y el tratamiento prioritario de su política por parte del Estado Peruano en los tres niveles de gobierno<sup>7</sup>, con el objeto de promover y regular el desarrollo sostenible de la actividad turística. Asimismo, esta norma establece principios de la actividad turística, entre estos, el principio de calidad mediante el cual el Estado debe, en coordinación con diversos actores de la actividad turística, promover e incentivar la calidad de los destinos turísticos para la satisfacción del turista, las acciones y los mecanismos que permitan la protección del turista. Estas competencias son asignadas al Ministerio de Comercio

<sup>7</sup>Gobierno Central, Regional y Local

Exterior y Turismo, órgano rector del Sector Turismo a nivel nacional de acuerdo a la Ley Orgánica del Poder Ejecutivo.

Al respecto, esta entidad cuenta con planes, programas y proyectos dirigidos a consolidar el desarrollo del sector a nivel nacional, los cuales se articulan a la problemática de la siguiente forma:

<b>Problema identificado</b>	<b>Marco normativo desarrollado frente al problema</b>
Limitada competitividad de los destinos turísticos promovidos por el MINCETUR en todo el Perú durante los años 2016 - 2018	Ley N° 29408, Ley General de Turismo.

<b>Problema identificado</b>	<b>Marco normativo desarrollado frente al problema</b>
Limitada competitividad de los destinos turísticos promovidos por el MINCETUR en todo el Perú durante los años 2016 - 2018	Ley N° 27889, Ley que crea el fondo de Promoción y Desarrollo Turístico.

<b>Problema identificado</b>	<b>Marco que crea las entidades, comisiones encargadas de dar lineamientos para entender el problema identificado</b>
Limitada competitividad de los destinos turísticos promovidos por el MINCETUR en todo el Perú durante los años 2016 al 2018	Ley N°27790, Ley de Organización y funciones del MINCETUR. Decreto Legislativo N° 1252, Decreto Legislativo que crea el Sistema Nacional de Programación Multianual y Gestión de Inversiones
	Decreto Supremo N°011-2013-MINCETUR, crea la Comisión Multisectorial de naturaleza permanente, adscrita al MINCETUR, que tiene por objeto elaborar, actualizar y modificar el Plan Estratégico Nacional de Turismo (PENTUR), asimismo realizar su seguimiento y evaluación.

<b>Problema identificado</b>	<b>Políticas públicas generales</b>
------------------------------	-------------------------------------

Limitada competitividad de los destinos turísticos promovidos por el MINCETUR en todo el Perú durante los años 2016 - 2018	Política de Estado – Acuerdo Nacional
	Plan Estratégico Nacional de Desarrollo/ Plan Bicentenario
	Plan Estratégico Nacional de Turismo
	Informe bianual de competitividad de viajes y turismo del Foro Económico Mundial.

<b>Problema identificado</b>	<b>Políticas públicas específicas</b>
Limitada competitividad de los destinos turísticos promovidos por el MINCETUR en todo el Perú durante los años 2016 - 2018	Plan Nacional de Calidad Turística
	Plan Nacional de Formalización del sector Turismo
	Plan Nacional de Cultura Turística
	Programa Turismo Seguro
	Planes Estratégico Regional de Turismo

## **2 CAPÍTULO II: CAUSAS DEL PROBLEMA**

### **2.1 MARCO TEÓRICO SOBRE LAS CAUSAS DEL PROBLEMA**

#### **Limitada infraestructura y planta turística**

La infraestructura básica, conectividad y telecomunicaciones, y la planta turística, son elementos intrínsecos a la actividad turística y parte fundamental para su desarrollo. La infraestructura básica (rutas de acceso, comunicaciones y equipamiento urbano) provee el soporte que posibilita las actividades turísticas. En ese sentido, provee las condiciones que permiten el disfrute de los servicios turísticos, y permite que sean atractivos. En consecuencia, existe una estrecha relación de la actividad turística y las deficiencias de la infraestructura, la misma que afecta directamente al producto turístico y a la oferta turística en su conjunto.

La conectividad entendida como medio de transporte (terrestre, fluvial/acuático y aéreo) es parte fundamental del turismo; debido a que el turismo, por definición, implica movimiento; en ese sentido, son parte fundamental para que la actividad turística se realice en las mejores condiciones.

Las telecomunicaciones o TIC se presentan como un medio de disfrute (el turista tiene la facilidad de buscar vía internet) y como una herramienta de fomento y distribución (promoción vía internet). En ese sentido, el turismo mundial ha evolucionado

conforme a las exigencias de mercados globalizados, los cuales, mantienen estas herramientas para promocionar, vender y atender sus mercados.

Jovanovic, precisa que la infraestructura tiene un efecto sobre la competitividad al permitirle a los turistas llegar a zonas alejadas fácilmente y en menor tiempo (2016: 1-3). En esta misma línea, Moraru, en el estudio “Romania's competitiveness as a tourist destination”, resalta que la distancia es un importante factor de decisión para el turista internacional, pero que no basta con que la infraestructura de transporte esté disponible; sino que también, tiene que ser cómoda para lograr la mayor satisfacción del viaje (2012: 2-4). Con respecto a la infraestructura, la World Tourism Organization, muestra que hay relación entre la seguridad de los destinos turísticos y la competitividad del sector turístico (2017: 2).

### **Limitado/Inadecuado acondicionamiento de los recursos turísticos**

Para que los destinos turísticos sean competitivos debe tener productos turísticos competitivos; esto quiere decir, contar con infraestructura y/o instalaciones turísticas en condiciones adecuadas. Entendiendo que las “instalaciones turísticas son aquellas instalaciones físicas que se relacionan con el recurso o atractivo turístico y se utilizan para realizar la visita turística, como, por ejemplo, los miradores turísticos, museos de sitio [...] embarcaderos, muelles, oficinas de información turística” (citado en Muruguza 2015; 68). Y, además, la “planta turística son las instalaciones físicas necesarias para el desarrollo de los servicios turísticos privados; por ejemplo, hoteles, albergues, hostales, [...] restaurantes, agencias de viaje, etc” (citado en Flores, Gamero y Pereyra 2017: 29).

Existe amplia evidencia que fundamenta esta relación. Jovanovic señala la importancia de la planta de transporte para que el turista pueda acceder hacia los diferentes destinos turísticos y se mejore la distribución de los servicios turísticos (2016: 2-3). Del mismo modo, World Tourism Organization sostiene que no solo la infraestructura sirve para mejorar el acceso, si no también mejora la percepción de seguridad del turista y protege a los visitantes de accidentes (2005: 9).

Por otro lado, Chambers (2010) resalta la importancia del adecuado acondicionamiento de las instalaciones turísticas; dado que, estas representan atractivos para los turistas y son ventajas comparativas en términos de competitividad que deben ser aprovechadas al máximo brindándoles un adecuado mantenimiento y protección.



### **Limitado desarrollo de cultura turística**

Se entiende por cultura turista a la conducta positiva que la comunidad puede adoptar con el fin de impulsar el desarrollo turístico, haciéndola más competitiva, por ejemplo, a través del impulso del buen trato al turista, el respeto por las tradiciones de las comunidades nativas y el correcto resguardo de los patrimonios turísticos (Guzmán, 2021: 37).

Gonzáles y Castro explican que la cultura turística deficiente se relaciona directamente con una mala comunicación entre el residente y el visitante; lo que, a su vez, genera estrategias y comportamientos incompatibles con el turista. Estos terminan afectando el éxito del destino turístico al dañar la imagen y la competitividad. Por lo tanto, resalta la importancia de idear programas educativos para los residentes que fomenten la cultura turística y así, poder mejorar la competitividad del sector (2013: 14-16).

Al respecto, es de conocimiento público que—MINCETUR— ha identificado esta problemática, por lo que anualmente realiza el lanzamiento de campañas publicitarias que promueven el buen trato y orientación al turista. En los últimos años estas campañas fueron: “Cuando tratas bien al turista, tratas bien al Perú”, “El peruano más amable”, “Crece el turismo, crece el Perú” y “Peruanos Camiseta”.

De las citadas campañas se verifica que el enfoque del buen trato al turista está directamente relacionado a generar experiencias gratificantes al turista el cual permitirá incrementar su flujo a través de la difusión de sus experiencias gratificantes a otros potenciales turistas en virtud de turistas que disfrutaron de un trato agradable por parte de la ciudadanía.

Cabe destacar que la cultura turística también está asociada con la recepción por parte de la población a la inversión en infraestructura turística, puesto que, si aquel trato agradable al turista se complementa con que la población esté dispuesta a que se realice transformación en las instalaciones, obras y servicios, todo ello con el objetivo de mejorar las condiciones de la infraestructura, la experiencia para el turista será más gratificante.

### **Escaso talento humano calificado**

El sector turismo es un sector que ofrece servicios; por tanto, uno de los elementos más importante en la calidad de la prestación son las capacidades del capital

humano, en el cual la interacción humana es un elemento fundamental, y por tanto el contar con una adecuada gestión de talento humano.

Existe amplia evidencia de la relación entre el capital humano y la industria turística. El estudio de Chambers (2000), centrado en el Caribe, muestra la fuerte relación entre las características del capital humano empleado en los hoteles y las estrategias de competitividad del sector turístico hotelero resort. Asimismo, en el estudio "Human capital development trends in the hospitality and tourism industry: A case of southwest Nigeria" se señala que existe una educación en turismo de baja calidad en los institutos educativos, debido a la poca plana docente disponible y el contenido de los programas de turismo, en su mayoría de nivel básico y solo técnico (Metilelu, 2016: 2-4).

Un estudio sobre Cuzco explica que una de las debilidades del turismo en la región es la falta de guías capacitados, lo cual repercute en la competitividad local al brindar un servicio turístico incompleto. Se recomienda brindar capacitación en las áreas rurales del Cuzco para que las personas locales con mayores conocimientos se involucren en el servicio y mejore la calidad de la atención. Así, se entiende que no solo es causa la falta de formación profesional, sino que la oferta que trabaja en la industria tiene su propia demanda de mejorar sus competencias ante las nuevas tendencias de la industria turística (Harrison & Hitchcock, 2005: 151).

La demanda de los prestadores de servicios turísticos se enfoca a personal capacitado con formación especializada; mientras que, la formación actual en el Perú provee al recurso humano capacitación muy general, esta situación genera una débil vinculación entre la oferta formativa de los recursos humanos y la demanda del sector empresarial.

### **Limitada promoción en el mercado interno y externo de los destinos turísticos**

La mala publicidad que es contrarrestada con campañas internacionales de promoción no necesariamente lleva exclusivamente a buenos resultados. Efectivamente, el tipo de promoción turística puede afectar de manera distinta a los nichos de mercado. Para Jeuring, en el caso holandés, los turistas locales reciben campañas de promoción como meramente residentes que tiene que revalorar su cultura e identidad. Sin embargo, esto no responde a la demanda del turista holandés que ve el turismo principalmente como una actividad de ocio y hace visible las contradicciones con la publicidad del turismo internacional. La pérdida sustancial en competitividad se

ve también al no atender el turismo de las fronteras. Además, Jeuring encuentra evidencia de que, la mayoría de los turistas que llegan a Fryslân provienen de países vecinos y no existen estrategias para continuar atrayéndolos y desarrollar fidelidad en ellos (2016: 1-2, 8-11).

El limitado posicionamiento de los destinos desarrollados se debe a que no han logrado alcanzar o aproximarse al flujo de turistas que visitan nuestro principal destino turístico. Dicho posicionamiento se define según la OMT como el nivel de reconocimiento y recordación que tienen los turistas extranjeros sobre determinados destinos de los diferentes países con oferta turística (2016: 4). En el caso del Perú, se ha posicionado como un mono-destino, concentrado en Cusco y, específicamente, en Machu Picchu. El sector ha hecho esfuerzos por lograr posicionar otros destinos de similar envergadura y característica en cuanto a servicios turísticos; sin embargo, se ha tenido poco éxito debido a la desarticulación de esfuerzos y el poco financiamiento para el desarrollo de actividades de promoción y difusión estratégica por segmentos y modalidades turísticas de los destinos. En esta línea se encuentra el destino Ruta Moche, Playas del Norte, entre otros mencionados en párrafos anteriores.

Este poco posicionamiento de los destinos turísticos representa un riesgo de ausencia de diversificación del desarrollo turístico del país debido a que, si algún factor externo o interno afecta de forma negativa este destino, tendrá un gran impacto en la economía del turismo nacional. Se necesita cambiar este posicionamiento por uno de país multidesestino, es decir, que incluya destinos en la zona norte, centro y sur del país, haciéndolo más competitivo.

### **Deficiente planificación y gestión turística del Estado**

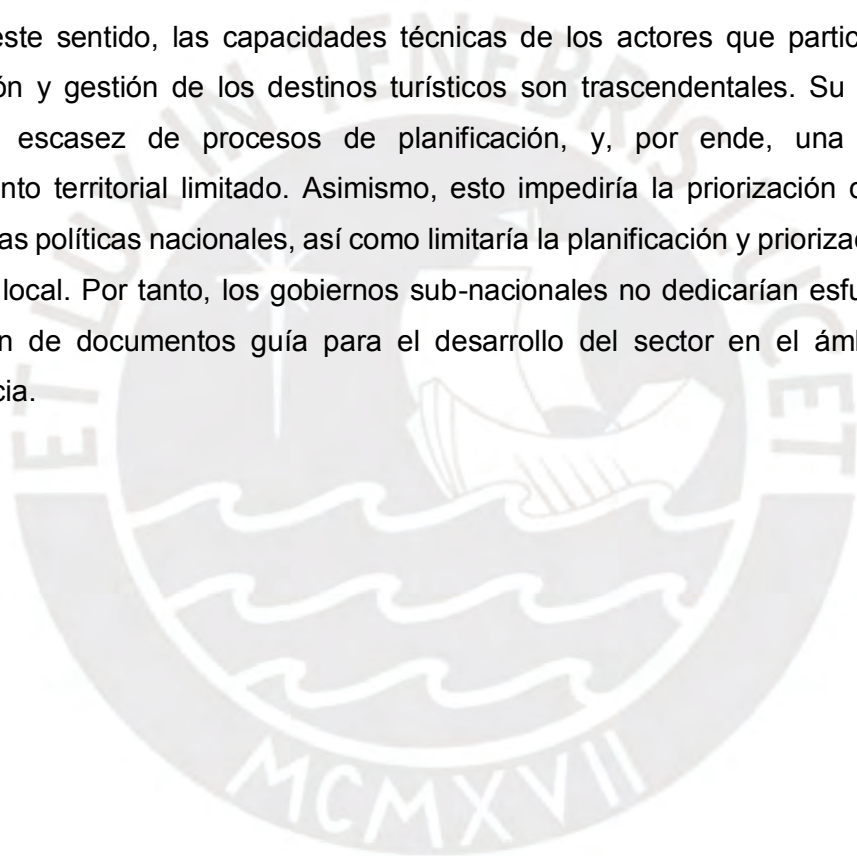
La planificación y la gestión pública son conceptos que se entrelazan directamente en los destinos turísticos, pues una deficiente gestión pública, tanto como en otros sectores, causa dilación en el cumplimiento de metas del sector turismo.

Kunst señala que, en países considerados como riesgosos debido al contexto económico, político o financiero (como los mediterráneos), habrá poco interés privado en el desarrollo de proyectos turísticos. Por lo tanto, es de vital importancia que el Estado intervenga con una política eficiente de atracción de la inversión privada a través de la oportunidad de concesiones sobre los distintos destinos turísticos para las empresas privadas y legislación que facilite las inversiones extranjeras en el país. Es así como, el

sector privado invertirá en infraestructura turística que mejorará la calidad de los servicios turísticos (2011: 116-121).

Los estudios apuntan a que el gobierno puede ofrecer políticas para la innovación y el networking como factores cruciales para lograr competitividad en sus destinos. Mei, Arcodia & Ruhanen estudiaron el caso de competitividad turística noruega. Sus políticas consisten en brindar financiamiento público directo a proyectos de productos turísticos innovadores desarrollados en el sector turístico que hagan énfasis en la colaboración entre agentes de la industria; brindar guía y asesoramiento en innovación a las pequeñas y medianas empresas de este sector y; finalmente, invertir en investigación y estudios sobre turismo (2011: 93-94).

En este sentido, las capacidades técnicas de los actores que participan de la planificación y gestión de los destinos turísticos son trascendentales. Su deficiencia acarrearía escasez de procesos de planificación, y, por ende, una gestión y ordenamiento territorial limitado. Asimismo, esto impediría la priorización del turismo dentro de las políticas nacionales, así como limitaría la planificación y priorización a nivel regional y local. Por tanto, los gobiernos sub-nacionales no dedicarían esfuerzos a la elaboración de documentos guía para el desarrollo del sector en el ámbito de su competencia.

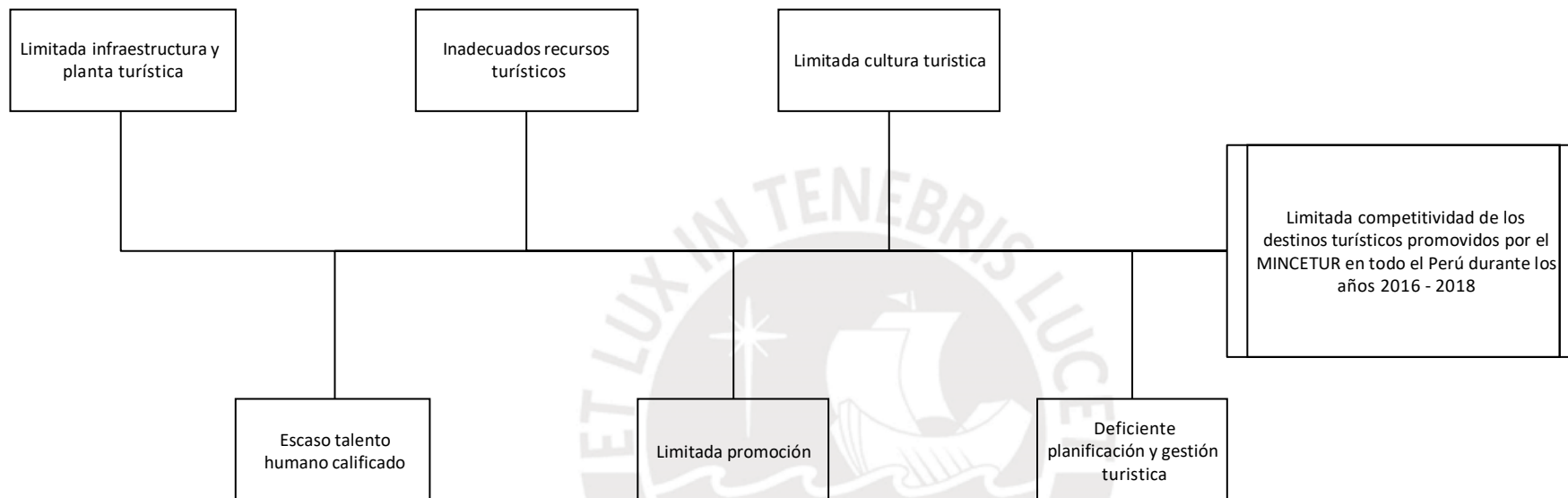


## 2.2 CAUSAS DEL PROBLEMA:

### Matriz de consistencia

PREGUNTA CAUSAL	OBJETIVOS	HIPOTESIS	FUENTE DE DATOS	HERRAMIENTAS	METODO DE ANALISIS
¿Qué genera la Limitada competitividad de los destinos turísticos promovidos por el MINCETUR en todo el Perú?	Explicar las causas que generan la Limitada competitividad de los destinos turísticos promovidos por el MINCETUR en todo el Perú	Las causas de la limitada competitividad de los destinos turísticos promovidos por el MINCETUR en todo el Perú son: i) Limitada infraestructura y planta turística; ii) Inadecuados recursos turísticos; iii) Limitada cultura turística; iv) Escaso talento humano calificado; v) Gestión turística; y, vi) Limitada promoción turística.	MTC, MINCETUR	Informes sobre cierre de brechas- base de datos modelo multivariado correlacional.	Cuantitativo Descriptivo bivariado
			Ciudadanos que interactúan con los turistas	Observación	Cualitativo explicativo
			Papers académicos	Publicaciones de la WEF, WTTO, entre otros.	Cualitativo: diseño de sistema de máxima similitud
			Turista receptivo (extranjero)	Entrevista abierta al Director General de Estrategia Turística.	Cuantitativo explicativo

**Ilustración 3 Matriz de análisis causal: Diagrama causal**



Fuente: MINCETUR, VMT-DGET/DPDT, 2018

### i) Limitada infraestructura y planta turística

Según el documento “Por un Perú integrado: Plan Nacional de Infraestructura 2012-2021”<sup>8</sup>, existe una brecha de inversión infraestructura de US\$ 87,975 millones, que equivale a 33% del PBI promedio proyectado para el periodo 2012 - 2021. Los sectores que representan las brechas más amplias en inversión en infraestructura son energía que representa el 3.6% del total, transporte el 23.8%, telecomunicaciones el 21.8% y agua y saneamiento 6.1%.

Al respecto, de acuerdo a las estadísticas consultadas en el portal del Ministerio de Transporte y Comunicaciones, al 2018 la Infraestructura aérea por departamento tiene las siguientes brechas:

**Tabla 1: Estado de la infraestructura aérea**

Departamento	Aeródromo Local	Aeródromo Nacional	Aeródromo Regional	Aeropuerto Internacional	Aeropuerto Nacional	Aeropuerto Regional	Helipuerto
Amazonas			X		X	X	X
Ancash			X		X	X	X
Apurímac					X		X
Arequipa	X			X			X
Ayacucho	X				X		
Cajamarca					X		X
Cusco	X			X			X
Huánuco	X		X		X	X	
Ica	X			X			X
Junín	X		X		X		X
La Libertad	X			X			
Lambayeque				X			

<sup>8</sup> Elaborado para la Asociación para el Fomento de la Infraestructura Nacional – AFIN. Lima, octubre 2012.

Departamento	Aeródromo Local	Aeródromo Nacional	Aeródromo Regional	Aeropuerto Internacional	Aeropuerto Nacional	Aeropuerto Regional	Helipuerto
Lima	X			X			X
Loreto	X		X	X		X	X
Madre de Dios			X		X		
Moquegua			X			X	
Pasco	X						
Piura	X			X	X		
Puno	X			X			
San Martín			X		X	X	X
Tacna				X			
Tumbes					X		
Ucayali	X		X	X			

Fuente: <http://www.mtc.gob.pe/estadisticas/transportes.htm>

Según el documento: “Por un Perú integrado: Plan Nacional de Infraestructura 2012- 2021”<sup>9</sup>, existe una brecha de inversión en infraestructura de US\$ 87,975 millones, que equivale a 33% del PBI promedio proyectado para el periodo 2012 - 2021. Los sectores que representan las brechas más amplias en inversión en infraestructura son energía que representa el 3.6% del total, transporte el 23.8%, telecomunicaciones el 21.8% y agua y saneamiento 6.1%.

De manera particular, el MINCETUR publicó el estudio “Brechas hoteleras en 7 ciudades de Perú”, se identificó brechas hoteleras de 3, 4 y 5 estrellas. Al año 2017, se cuenta con las siguientes brechas tanto de habitaciones como de inversión:

<sup>9</sup> Elaborado para la Asociación para el Fomento de la Infraestructura Nacional – AFIN.



- Lima: 3,000 habitaciones, US\$ 617 millones.
- Cusco: 1,140 habitaciones, US\$ 119 millones.
- Arequipa: 440 habitaciones, US\$ 44 millones.
- La Libertad: 510 habitaciones, US\$ 51 millones.
- Lambayeque: 450 habitaciones, US\$ 45 millones.
- Loreto: 90 habitaciones, US\$ 15 millones.
- Piura: 90 habitaciones, US\$ 11 millones.

Según el Estudio de la Actividad turística del Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo, la oferta de servicios de alojamiento se concentra en las zonas más turísticas del país: Lima (31%), Cusco (8,8%) y Arequipa (7,3%), para el año 2011; y en cuanto a agencias de viajes, a junio del 2012, la concentración se da en los destinos turísticos principales: Lima (41%), Cusco (25%), Arequipa (7%), y Puno (5%).

Finalmente, de acuerdo al Perfil del Turista Extranjero 2018<sup>10</sup>, las personas que visitan el país tiene como principal alojamiento utilizado los hoteles de 3,4 y 5 estrellas en un 58%, siendo el porcentaje restante los que llegan a hospedarse en hoteles de 1 y 2 estrellas, así como en hostales y demás formas de albergue.

Por otra parte, se verifica en el citado estudio que este factor no es influyente a la hora de seleccionar el destino y en el caso de los viajeros que vienen más de una vez al país, tampoco. Los cuales coinciden en que el principal motor de visita o valoración de destino competitivo al país es la información encontrada en internet y redes sociales.

## **ii) Inadecuados recursos turísticos**

De acuerdo al Programa Multianual de Inversiones 2020 - 2022<sup>11</sup>, donde tiene como indicador de brecha al porcentaje de recursos turísticos inventariados priorizados

---

<sup>10</sup> [https://www.promperu.gob.pe/TurismoIN//Uploads/temp/Uploads\\_perfiles\\_extranjeros\\_41\\_PTE18Consolidado.pdf](https://www.promperu.gob.pe/TurismoIN//Uploads/temp/Uploads_perfiles_extranjeros_41_PTE18Consolidado.pdf)

<sup>11</sup> [http://transparencia.mincetur.gob.pe/documentos/newweb/Portals/0/transparencia/Indicadores-Brechas/Indicadores\\_de\\_Brechas\\_del\\_Sector\\_2019.pdf](http://transparencia.mincetur.gob.pe/documentos/newweb/Portals/0/transparencia/Indicadores-Brechas/Indicadores_de_Brechas_del_Sector_2019.pdf)

no adecuados para la visita turística. Al respecto, el indicador presenta como justificación que “el indicador busca medir la brecha de los servicios turísticos públicos a nivel nacional, relacionados a los recursos turísticos públicos inventariados priorizados”. Además, también se precisa que los recursos turísticos son atracciones turísticas que por su valor cultural o histórico constituyen la base del producto turístico, los cuales se encuentra registrados en el Inventario Nacional de Recursos Turísticos del MINCETUR<sup>12</sup> (2021: 81)

Esta brecha en los últimos 04 años ha tenido una tendencia descendiente de 5%, teniendo como medición para el 2015 una brecha de 91.95% versus la última medición ascendente a 86.02%; en efecto, esta ha sido una limitante para el desarrollo del turismo, tal como se menciona en el estudio del Perfil del Turista Nacional y Extranjero resulta ser un factor de decisión a la hora de visitar un atractivo turístico, considerando que la afluencia a recursos turísticos requiere que cuenten con servicios públicos en dichos recursos para su visita:

**Tabla 2: Actividades realizadas por el Turista Extranjero 2018**

Actividades realizadas	Total %
<b>TURISMO URBANO</b>	<b>83</b>
Pasear por parques / plazas	70
Visitar iglesias, catedrales, conventos	44
Visitar mercados de la localidad	15
Visitar inmuebles históricos y monumentos	6
Ir a centros comerciales	5
<b>TURISMO DE NATURALEZA</b>	<b>56</b>
Pasear por lagos, lagunas y ríos	27
Visitar aguas termales / piscinas medicinales / aguas sulfurosas / aguas medicinales	10
Visitar cataratas	8
Visitar Mirador	7
Pasear al campo / por zonas naturales	6
Visitar reservas naturales	6
<b>COMPRAS</b>	<b>38</b>
Artesanía	25
Productos comestibles no dulces	7
Dulces típicos	6
Artículos de vestir	6
<b>TURISMO DE CULTURA</b>	<b>32</b>
Visitar sitios arqueológicos	18
Visitar museos	12
Visitar santuarios	3
Visitar comunidades nativas/ andinas/ campesinas	3
<b>DIVERSIÓN Y ENTRETENIMIENTO</b>	<b>28</b>
Ir a discotecas / pubs	17
Ir a restaurant campestre / recreos	4
Visitar club / centros de esparcimiento	3
Ir a zoológicos	2
Ir a peñas y shows folclóricos	2
<b>TURISMO DE SOL Y PLAYA</b>	<b>27</b>
Ir a la playa a pasar el día	26
Acampar en la playa	2

Fuente: Perfil del Turista Extranjero 2018

<sup>12</sup> <http://sigmincetur.mincetur.gob.pe/turismo/>

**Tabla 3: Actividades realizadas por el vacacionista 2018**

Actividades realizadas en el Perú	%
<b>CULTURA</b>	<b>84</b>
Pasear, caminar por la ciudad	78
Visitar parques, plazuela de la ciudad	62
Visitar sitios arqueológicos	39
Visitar iglesias/catedrales/conventos	38
City tour guiado	33
Visitar museos	30
Visitar inmuebles históricos	23
Visitar comunidades nativas/andinas/campesinas	19
<b>NATURALEZA</b>	<b>42</b>
Visitar áreas y/o reservas naturales	38
Pasear por ríos, lagos, lagunas / cascadas / cataratas	28
Observación de aves / animales	19
Observación de flora	16
Observación de mamíferos	15
Observación de insectos	6
<b>AVENTURA</b>	<b>37</b>
Trekking / Senderismo / Hiking	24
Paseo en bote / lancha / kayak / crucero	18
Camping	7
Sandboard	5
Paseo en tubulares/buggys	5
Andinismo	4
Montañismo	3
<b>SOL Y PLAYA</b>	<b>24</b>
Total múltiple	

Fuente: Perfil del Vacacionista 2018

### iii) Limitada cultura turística

De acuerdo al experimento observatorio realizado y adjuntado al presente en el Anexo N° 01, se realizó un ensayo de observación donde se concluye que, del experimento de observación, la disminuida conciencia turística de las personas peruanas que habitan en el lugar del estudio genera que, los turistas no tengan otra opción que acceder a los servicios u ofrecimientos de los prestadores de servicios turísticos informales, esto a falta de una sociedad que tenga interiorizado las oportunidades económicas que genera la actividad turística en su entorno.

Se verifique que la informalidad aprovecha el espacio existente entre la ciudadanía y su compromiso con la actividad turística.

La reacción de los turistas frente a este hecho es de aceptación de la realidad y no afecta en su deseo de realizar el recorrido turístico. Este hecho desestima la causalidad de ser un factor causal que incida sobre la competitividad turística. Sin embargo, no se puede concluir sin considerar la entrevista a la turista para determinar

el efecto sobre su retorno al país, así como el efecto rebote de la percepción del turista sobre su experiencia en el país.

Respecto a la entrevista realizada a una turista de nacionalidad brasileña, cuyo detalle se adjunta en el Anexo N° 002 del presente. Al respecto, de acuerdo a la entrevista realizada a la turista brasileña de nombre Brisa Andrade, cuya ficha de entrevista se adjunta al presente, se verifica que esta conoce la importancia del buen trato hacia el turista como un factor crucial en la oferta turística del país.

Asimismo, al no ser la primera visita al país, mantiene la percepción de que, a pesar de que el componente seguridad no ha sido lo suficientemente fortalecido, cree en la buena actitud de los peruanos y su atención a los turistas. A su vez, es consciente de la importancia de esta actividad turística en países en desarrollo como lo es en el caso peruano.

Como se mencionó, a pesar de no sentirse totalmente segura confía en la amabilidad y honestidad de los peruanos.

Una conclusión importante es entender que, para ella, en su calidad de turista, si bien el trato al turista es un indicador importante al momento de elegir un destino turístico, no es un factor determinante, toda vez que lo que busca el turista es explorar y conocer los atractivos turísticos que cuenta un determinado país.

Asimismo, es importante la información recibida sobre el efecto multiplicador del buen trato de los ciudadanos hacia el turismo, siendo que la turista confirma que efectivamente las experiencias vividas con los ciudadanos es una de las que más se comparte con las personas de su país de origen.

#### **iv) Escaso talento humano calificado**

De acuerdo al Estudios de la Actividad Turística: Identificación de las ocupaciones demandadas a nivel nacional, publicada por el MTPE<sup>13</sup>, esta permite observar la baja articulación entre la demanda laboral por ocupaciones específicas y la

---

13

[http://www.mintra.gob.pe/archivos/file/publicaciones/dnpefp/2013/estudio\\_actividad\\_turistica\\_ocupacionesdemandadas\\_nivelnacional.pdf](http://www.mintra.gob.pe/archivos/file/publicaciones/dnpefp/2013/estudio_actividad_turistica_ocupacionesdemandadas_nivelnacional.pdf)

oferta existente a nivel de Centro de Educación técnico Productiva - CETPRO, Instituto de Educación Superior Tecnológico - IEST, Centro de Formación Permanente - CFP, y universidades.

Para el caso de la actividad hotelera, de 11 ocupaciones demandadas, sólo 2 tienen oferta formativa. La ocupación demanda en restaurantes 8 de 14 tienen oferta formativa. En el rubro agencia de viajes, la oferta formativa cubre la demanda ocupacional.

En los cuadros mostrados a continuación, se indica la existencia o no de oferta formativa por ocupación específica demandada.

**Tabla 4: Hoteles: Ocupaciones específicas más demandadas vs oferta formativa existente**

Nivel de Responsabilidad	Ocupación	¿Existe oferta formativa?	Nivel de la oferta formativa existente
II	Recepcionista, hotel	NO	
I	Camarero/Mucama	NO	
I	Encargado, local de aseo	NO	
V	Gerente general, empresa/hotelaría	SI	CENFOTUR, IEST y UNIV.
I	Lavandero, a mano/lavandería	NO	
I	Botones/maletero, hotel	NO	
III	Profesional en hotelaría	SI	CENFOTUR, IEST y UNIV.
I	Vigilante/conserje, hotel	NO	
I	Ama de llaves	NO	
III	Jefe de camareros	NO	
III	Mayordomo, excepto hogar particular	NO	

Fuente: Estudio de la actividad turística del MTPE

En el caso de los hoteles, se observa que en 2 de 11 casos no se cuenta con oferta formativa acorde.

**Tabla 5: Restaurantes: Ocupaciones específicas más demandadas vs oferta formativa existente**

Nivel de Responsabilidad	Ocupación	¿Existe oferta formativa?	Nivel de la oferta formativa existente
II	Mozo/Azafata	SI	A nivel de CETPRO se ofrece la carrera de servicio de meza
II	Cocinero, chef	SI	CETPRO, CENFOTUR, IEST
II	Barman	SI	CETPRO e IEST
II	Anfitrión	NO	
V	Gerente de cafetería / restaurante / bar / discoteca y snack bar	SI	CENFOTUR, IEST y UNIV.
I	Limpiador en seco / a mano de: hoteles, oficinas, etc. / local de aseo	NO	
II	Empleado, abastecimiento	NO	
I	Lavaplatos de: cantina, hotel, restaurante	NO	
II	Pastelero, elaboración de pasteles en general	SI	CETPRO e IEST
II	Técnico de alimentos	SI	CETPRO, CENFOTUR, IEST
III	Maitre / jefe de camareros	NO	
II	Hornero de pan	SI	CETPRO, CENFOTUR, IEST
II	Preparador de pastas pastelería en moldes a máquina	SI	CETPRO e IEST
II	Catador de vinos y licores	NO	

Fuente: Estudio de la actividad turística del MTPE

En el caso de los restaurantes, en cambio, 8 de 14 ocupaciones cuentan con oferta formativa.

**Tabla 6: Agencia de Viajes: Ocupaciones específicas más demandadas vs oferta formativa existente**

Nivel de Responsabilidad	Ocupación	¿Existe oferta formativa?	Nivel de la oferta formativa existente
II	Agente / Organizador de viajes de turismo	SI	CETPRO, CENFOTUR, IEST y UNIV. (Administración de Negocios Turísticos y Hoteleros)
V	Gerente / director general, empresa / agencia de viajes	SI	
II	Empleado de agencia de viajes / ventas de billetes	SI	
II	Guía de turismo	SI	CENFOTUR, IEST y UNIV.
IV	Gerente Adm. Agencia de turismo / excursiones	SI	CETPRO, CENFOTUR, IEST y UNIV. (Administración de Negocios Turísticos y Hoteleros)
IV	Gerente de ventas	SI	
II	Técnicos administradores	SI	
II	Empleado de viajes	SI	

Fuente: MTPE – DGFPCCL – Área de Estudios

Por otro lado, para el caso de las agencias de viaje es la que tiene mayor match debido a que todas las ocupaciones cuentan oferta formativa correspondiente.

Finalmente, se verifica que de acuerdo que la demanda por especialidades laborales formativas en este sector sobrepasa el 80% de acuerdo al informe del MTPE, esto no ha afectado la afluencia turística toda vez que de acuerdo al Perfil del Turista Extranjero se verifica que el 72% contrata paquetes turísticos, los cuales se realizan a través de tour operadores inscritos al Directorio de Prestadores de Servicios Turísticos, los cuales se encargan de facilitar la satisfacción del turista durante su recorrido por el

país. Esto hace ver que es un problema la falta de cobertura de la demanda laboral en el mercado turístico; sin embargo, no ha afectado de manera significativa o notable la decisión de visitar el Perú.

#### v) Limitada promoción turística

De acuerdo al estudio de Quispe, K y Sanchez M (2014), donde se evalúa el impacto de la campaña turística de Promperú “¿Y tú que planes?” en los jóvenes de 18 a 30 años del distrito de Trujillo<sup>14</sup>, se verifica que solo el 34% de personas encuestadas indican que dicha campaña motiva a realizar un viaje dentro del país; asimismo, el 44% informa que nunca realiza planificación alguna a través del portal de la Campaña ¿Y tú que planes?, solo el 8% es sensible a las acciones de promoción realizadas por Promperú. A manera de resumen se presente la frecuencia con la que se realiza turismo en los lugares promocionados por la campaña:

**Tabla 7: Frecuencia con la que se realiza turismo en los lugares promocionados por la campaña ¿Y tú que planes?**

<b>OPCIONES DE RESPUESTA</b>	<b>MASCULINO</b>	<b>FEMENINO</b>	<b>TOTAL</b>	<b>%</b>
<b>Siempre</b>	20	12	32	8%
<b>Casi siempre</b>	45	36	81	21%
<b>A veces</b>	65	87	152	39%
<b>Nunca</b>	62	58	120	31%
<b>TOTAL</b>	192	193	385	100%

Fuente: Reporte ¿Y tú, que planes?

De igual forma, en la entrevista realizada a la turista brasileña el principal factor decisional de viaje son los atractivos turísticos que ofrece el destino.

<sup>14</sup> [http://repositorio.upao.edu.pe/bitstream/upaorep/354/1/IMPACTO\\_CAMPA%C3%91A\\_TURISTICA\\_QUISPE\\_KAREN.pdf](http://repositorio.upao.edu.pe/bitstream/upaorep/354/1/IMPACTO_CAMPA%C3%91A_TURISTICA_QUISPE_KAREN.pdf)



**v) Deficiente planificación y gestión turística:**

El MINCETUR, ente rector en materia de planificación de acuerdo a su norma de creación, tiene como ejecutor de políticas en materia turística al Viceministerio de Turismo, la cual tiene como misión proponer, formular, diseñar, implementar y monitorear la política en materia turística. Este órgano de alta dirección está compuesto por cinco direcciones generales los cuales se encargan de gestionar los destinos turísticos del país en los tres niveles de gobierno.

De acuerdo a las fuentes consultadas del MEF y la Evaluación del Plan Estratégico Institucional del MINCETUR, se verifica que durante los últimos tres años han mantenido una ejecución presupuestal promedio de 80%; sin embargo, a nivel de metas de los indicadores de desempeño alcanzados el 49% en promedio del total programado.

Este efecto de no correlación entre la ejecución presupuestal, entendido como el uso de los recursos provistos por el estado destinados a promover el desarrollo de turismo en el país bajo un enfoque de eficiencias y eficacia, no va acorde al cumplimiento de metas programadas en el Plan Estratégico Institucional. Este divorcio entre indicadores tiene como efecto multiplicador que los gobiernos subnacionales, que alinean sus políticas a las del gobierno nacional, no logren tener un enfoque claro respecto a las políticas del ente rector, lo cual impide el desarrollo de políticas articuladas en los tres niveles de gobierno.

**Tabla 8: Desempeño de la ejecución vs logro de metas PEI**

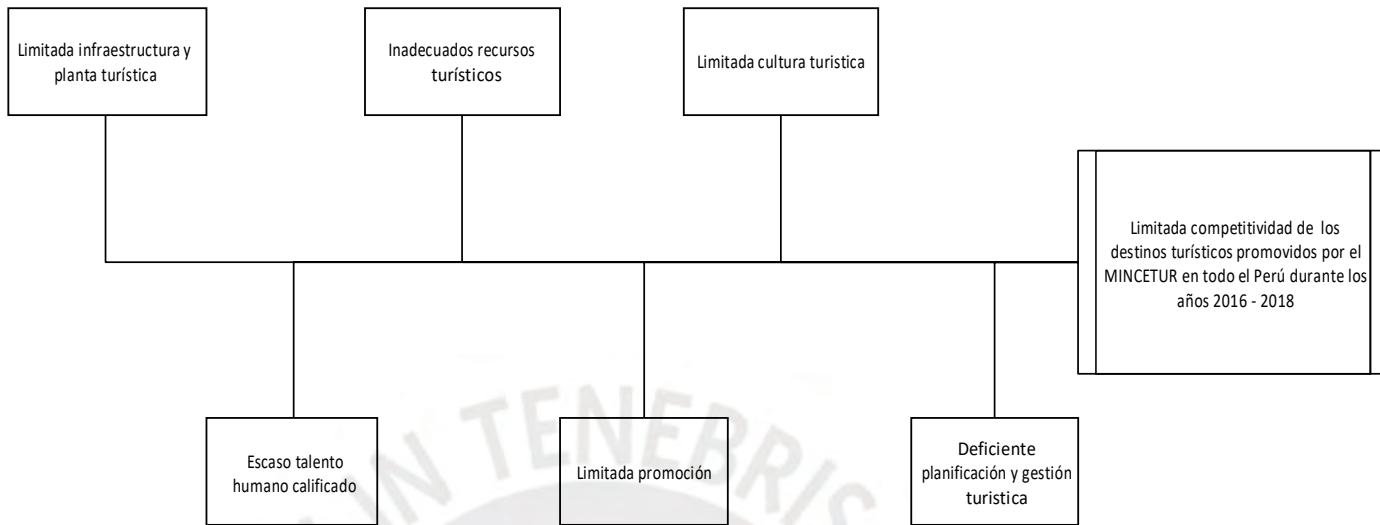
DIRECCIÓN GENERAL	DESEMPEÑO 2016		DESEMPEÑO 2017		DESEMPEÑO 2018	
	% METAS FINANCIERAS	% METAS FÍSICAS	% METAS FINANCIERAS	% METAS FÍSICAS	% METAS FINANCIERAS	% METAS FÍSICAS
Dirección General de Artesanía	69%	50%	85%	50%	80%	50%
Dirección General de Estrategia Turística	70%	33%	92%	33%	89%	43%
Dirección General de Investigación y Estudios sobre Turismo y Artesanía	71%	*	99%	50%	90%	100%
Dirección General de Juegos de Casino y Máquinas Tragamonedas	74%	67%	70%	**	77%	**
Dirección General de Políticas de Desarrollo Turístico	75%	33%	98%	67%	55%	42%
<b>TOTALES</b>	<b>71%</b>	<b>42%</b>	<b>87%</b>	<b>54%</b>	<b>81%</b>	<b>52%</b>

Fuente: PEI MINCETUR

\* La DGIETA no contaba con metas programadas en el PEI 2012 – 2016, debido a que no existía como Dirección General, recién a partir de la modificación de ROF de junio 2015 aparece como tal.

\*\* La DGJCMT no cuenta con metas programadas en el marco del PEI 2017-2019.

## Matriz de análisis causal: Diagrama causal



### 3 CAPÍTULO III: DISEÑO DE PROTOTIPO

#### 3.1 Problema reformulado y desafío de innovación:

##### REFORMULAR LA OPORTUNIDAD INICIAL:

De acuerdo al análisis causal realizado de acuerdo a la matriz de consistencia, se presenta a continuación el índice de jerarquización de las causas a partir de los cuales se reformulará el problema en función a la estructura propuesta en la guía orientativa:

**Tabla 9 Índice de jerarquización de las causas**

Dimensiones	Criterio	Valores
Nivel de impacto en el problema	El investigador debe preferir aquellas causas que tengan un impacto potente en el problema (SUBDERE, 2009).	Alto impacto = 2
		Regular impacto= 1
		Bajo impacto= 0
Posibilidades de modificación por parte de la organización	El investigador debe preferir la selección de aquellas causas que sean pasibles de modificación por parte de la organización (SUBDERE, 2009).	Alta posibilidad de modificación= 2
		Regular posibilidad de modificación=1
		Baja posibilidad de modificación= 0
Se encuentra en el ámbito normativo de la organización desde el cual pretendo generar la intervención	El investigador debe preferir la selección de aquellas causas que están bajo el control de la organización que pretende desarrollar (SUBDERE, 2009).	Totalmente = 2
		Es compartida= 1
		No está en el ámbito = 0

FUENTE: Avendaño y Córdova 2020

#### **DIMENSIONES**

#### **VALORES**

<i>Nivel de impacto en el problema</i>	Alto impacto = 2 Regular impacto= 1 Bajo impacto= 0
<i>Posibilidades de modificación por parte de la organización</i>	Alta posibilidad de modificación= 2 Regular posibilidad de modificación=1 Baja posibilidad de modificación= 0

Se encuentra en el ámbito normativo de la organización desde el cual pretendo generar la intervención

Totalmente = 2  
 Es compartida= 1  
 No está en el ámbito = 0

Cabe señalar que esta matriz permitirá valorizar a través de dichos criterios jerarquizar las causas analizadas, siendo que a partir de dicho orden se redacté el problema reformulado de acuerdo a la siguiente estructura:



En ese entender se presenta la matriz de jerarquización de las causas:

DIMENSIONES	CAUSA 1: Limitada infraestructura y planta turística	CAUSA 2: Inadecuados recursos turísticos	CAUSA 3: Limitada cultura turística
-------------	---	---	--

<b>Nivel de impacto en el problema</b>	2	2	1
<b>Posibilidades de modificación por parte de la organización</b>	1	2	1
<b>Se encuentra en el ámbito normativo de la organización desde el cual pretendo generar la intervención</b>	0	2	2
<b>PUNTAJE TOTAL</b>	3	6	4

<i>DIMENSIONES</i>	CAUSA 4: <b>Escaso talento humano calificado</b>	CAUSA 5: <b>Limitada promoción en el mercado interno y externo</b>	CAUSA 6: <b>Deficiente planificación y gestión turística del Estado</b>
--------------------	---	---	--

<i>Nivel de impacto en el problema</i>	1	1	1
<i>Posibilidades de modificación por parte de la organización</i>	1	0	0
<i>Se encuentra en el ámbito normativo de la organización desde el cual pretendo generar la intervención</i>	0	0	0
<b>PUNTAJE TOTAL</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>1</b>

### **Causa 1: Limitada infraestructura y planta turística**

#### **PUNTAJE: 3**

Esto se debe a que, de la infraestructura requerida para fortalecer la competitividad es competencia del Ministerio de Transportes y Comunicaciones, esto de acuerdo a la Ley de Organización y Funciones del MTC, Ley N° 27791; donde en su artículo 2 menciona que tiene como competencia formular, aprobar, ejecutar y supervisar la inversión en infraestructura de transportes y comunicaciones, siendo que para tal efecto dicta normas de alcance nacional y supervisa su cumplimiento.

De igual forma, la planta turística está determinada por la demanda, siendo la relación directamente proporcional a los destinos de mayor visita. El MINCETUR, a través del Régimen Especial de Recuperación Anticipada del IGV - LEY N° 30296, a partir del cual

promueve la inversión en hoteles de 3 a 5 estrellas a través del mecanismo de recuperación anticipada del IGV.

## **Causa 2: Inadecuados recursos turísticos**

### **PUNTAJE: 6**

Esta causa tiene incidencia directa sobre el bienestar del turista y su experiencia de visita en el destino turístico. El MINCETUR, de acuerdo a su ley de creación, tiene como competencia el diseño, formulación, ejecución y supervisión de proyectos de inversión para el fortalecimiento de los servicios turísticos en los destinos turísticos priorizados<sup>15</sup>.

Sobre este aspecto, los procesos que establecen la inversión pública para el cierre de brechas en materia de infraestructura y servicios público es uniforme en los tres niveles de gobierno, tal como se establece en el alcance del Decreto Legislativo N° 1252, Decreto Legislativo que crea el Sistema Nacional de Programación Multianual y Gestión de Inversiones, a razón de ello, la presente causa, esta relacionado a la ausencia de una estrategia que integre tanto el marco regular de la inversión pública en el país, como de los demás ámbitos de coordinación y sinergia que logren las entidades públicas a cargo de coadyuvar al cierre de brechas de servicios públicos que permita contar con adecuados recursos turísticos para su visita.

Del mismo modo, se ha identificado que las dos únicas fuentes de financiamiento que recibe el estado para adecuar los recursos turísticos se financian de acuerdo a los importes que propone el MEF en las leyes anuales de presupuesto, que estos en promedio alcanzan la suma de S/ 100 millones anuales; y, por recursos provenientes de la Ley N° 27889, Ley que crea el fondo de Promoción y Desarrollo Turístico, el cual asciende a S/ 150 millones en promedio y varía anualmente de acuerdo al flujo turístico aéreo.

Por otra parte, por la ingente inversión en infraestructura, el MINCETUR, con los fondos que recibe para el desarrollo turístico proveniente de la Ley N° 27153, ley que regula la explotación de los juegos de casino y máquinas tragamonedas, no lograría cerrar la brecha de infraestructura. Esto considerando que de acuerdo a lo analizado para dicho

---

<sup>15</sup> PMI 2020 – 2022 del Sector Comercio Exterior y Turismo, aprobado mediante RM N° 138-2018-MINCETUR/DM.

cierre se proyectó en su PMI que durante el periodo 2019 – 2021, se requería una inversión de S/ 552,604,931.00, el cual coadyuvaría al cierre de 90.68% en el 2018 a 95.59% al 2021, siendo este monto ingentemente superior al que recibe MINCETUR conforme a la Ley N° 27153, antes citada, y que a partir de esta el 30% de lo recaudado<sup>16</sup>, siendo para el año 2018 y 2019, estos ingresos alcanzaron las sumas de S/ 93,413,843.00 <sup>17</sup> , S/ 98,721,178.00<sup>18</sup>, respectivamente.

Como consecuencia de lo mencionado en el punto anterior, en los 04 años subsiguientes a la medición de la brecha (2015), esta ha alcanzado ha logrado cerrarse en 5%, teniendo como medición para el 2015 una brecha de 91.95% versus la última medición ascendente a 86.02%.

Sin perjuicio de ello, el MINCETUR cuenta con competencias y capacidad técnica para la ejecución y funcionamiento de dichos proyectos en infraestructura turística.

### **Causa 3: Limitado desarrollo de cultura turística**

#### **PUNTAJE: 4**

Al respecto, es de conocimiento público que—MINCETUR— ha identificado esta problemática, por lo que anualmente realiza el lanzamiento de campañas publicitarias que promueven el buen trato y orientación al turista. En los últimos años estas campañas fueron: “Cuando tratas bien al turista, tratas bien al Perú”, “El peruano más amable”, “Crece el turismo, crece el Perú” y “Peruanos Camiseta”.

De las citadas campañas se verifica que el enfoque del buen trato al turista está directamente relacionado a generar experiencias gratificantes al turista el cual permitirá incrementar su flujo a través de la difusión de sus experiencias gratificantes a otros potenciales turistas en virtud por turistas que disfrutaron de un trato agradable por parte de la ciudadanía. Si bien resulta relevante esta problemática, la implicancia de aquellos

---

<sup>16</sup> El Impuesto asciende a US\$ 15,00 (quince y 00/ 100 dólares de los Estados Unidos de América) que es consignado en el billete o boleto de pasaje aéreo y no formará parte de la base imponible del Impuesto General a las Ventas.

<sup>17</sup> RM N° 509-2017-MINCETUR

<sup>18</sup> RM N° 518-2018-MINCETUR



programas no ha causado el nivel de impacto que se quería, pues hay poblaciones que ni siquiera fueron parte de ellas.

#### **Causa 4: Escaso talento humano calificado**

##### **PUNTAJE: 2**

Si bien se verifica que, de acuerdo a la demanda por especialidades laborales formativas, en este sector se sobrepasa el 80% de acuerdo al informe del MTPE, esto no ha afectado la afluencia turística toda vez que de acuerdo al Perfil del Turista Extranjero se verifica que el 72% contrata paquetes turísticos, los cuales se realizan a través de tour operadores inscritos al Directorio de Prestadores de Servicios Turísticos, los cuales se encargan de facilitar la satisfacción del turista durante su recorrido por el país, esto hace ver que es un problema la falta de cobertura de la demanda laboral en el mercado turístico, sin embargo, no ha afectado de manera significativa o notable la decisión de visitar el Perú.

#### **Causa 5: Limitada promoción en el mercado interno y externo**

##### **PUNTAJE: 1**

De acuerdo al estudio de Quispe, K y Sanchez M (2014), donde se evalúa el impacto de la campaña turística de PROMPERU “¿Y tú que planes?” en los jóvenes de 18 a 30 años del distrito de Trujillo, se verifica que solo el 34% de personas encuestadas indican que dicha campaña motiva a realizar un viaje dentro del país; asimismo, el 44% informa que nunca realiza planificación alguna a través del portal de la Campaña ¿Y tú que planes?, solo el 8% es sensible a las acciones de promoción realizadas por PROMPERU.

#### **Causa 6: Deficiente planificación y gestión turística del Estado**

##### **PUNTAJE: 1**

De acuerdo a las fuentes consultadas del MEF y la Evaluación del Plan Estratégico Institucional del MINCETUR, se verifica que durante los últimos tres años han mantenido una ejecución presupuestal promedio de 80%, sin embargo, a nivel de metas de los indicadores de desempeño alcanzados el 49% en promedio del total programado.

Este efecto de no correlación entre la ejecución presupuestal, entendido como el uso de los recursos provistos por el estado destinados a promover el desarrollo de turismo en el país bajo un enfoque de eficiencias y eficacia, no va acorde al cumplimiento de metas programadas en el Plan Estratégico Institucional. Este divorcio entre indicadores tiene como efecto multiplicador que los gobiernos subnacionales, que alinean sus políticas a las del gobierno nacional, no logren tener un enfoque claro respecto a las políticas del ente rector, lo cual impide el desarrollo de políticas articuladas en los tres niveles de gobierno.

### **PROBLEMA ACTUAL**

Limitada competitividad de los destinos turísticos promovidos por el MINCETUR en todo el Perú durante los años 2016 al 2018

### **PROBLEMA REFORMULADO:**



*Turistas nacionales y extranjeros requieren adecuados servicios turísticos porque en la actualidad no se encuentran satisfechos con su experiencia turística en el país*

### **DEFINIR EL DESAFÍO DE INNOVACIÓN:**

De acuerdo a lo establecido en la guía, definir el desafío de innovación se refiere a determinar la pregunta que represente un reto de innovación y a partir del cual se planteen la formulación de propuestas de innovación que permita contar con un objetivo concreto en el proyecto. A continuación, la estructura para la definición del desafío de innovación:



## DESAFIO DE INNOVACIÓN:

¿Cómo podemos mejorar los servicios turísticos a los turistas nacionales y extranjeros para elevar su satisfacción de la experiencia turística en el país?

### 3.1.1 EXPERIENCIAS PREVIAS PARA HACER FRENTE AL DESAFÍO DE INNOVACIÓN:

Para este punto se realizará el análisis de experiencias referidas al desafío nacional, en el ámbito nacional o internacional, como el objetivo de identificar la mayor cantidad de ideas posibles que contribuyen en la propuesta de innovación, esta información se presentará de acuerdo al siguiente formato:

**Tabla 10: Identificación y descripciones de experiencias - Modelo**

Elementos	Subelementos
<b>Descripción de la experiencia</b>	Objetivos de la experiencia
	Precisar si es una medida de política pública o de gestión pública
	Alcance de la experiencia (nacional, regional, local)
	Público objetivo de la experiencia
	Periodo de implementación de la experiencia
	Rol de las entidades encargadas de su implementación
<b>Aspectos que aborda del desafío de innovación</b>	De manera integral
	De manera parcial
	En el público objetivo

<b>Resultados alcanzados con la implementación de la experiencia</b>	En la entidad pública
	En la política pública
	En la gestión pública
<b>Dificultades identificadas</b>	Capacidad institucional
	Capacidades del personal
	Voluntad política
	Presupuesto
	Otros

A partir de la tabla anterior, se presentan las siguientes experiencias:

#### EXPERIENCIA 1: CASO JUEGOS PANAMERICANOS<sup>19</sup>

Elementos	Subelementos
<b>Descripción de la experiencia</b>	<p><b>- Objetivos de la experiencia:</b></p> <p>Luego de ser elegida la ciudad de Lima como sede de los Juegos Panamericanos y Parapanamericanos en el 2019 se formularon medidas para la implementación en 3 años de las condiciones mínimas para el desarrollo de los juegos.</p> <p><b>- Precisar si es una medida de política pública o de gestión pública</b></p> <p>Se trata de una medida de política pública toda vez que el objetivo fue estar a la altura de países que vienen posicionándose en la infraestructura deportiva por más de 10 años y en el caso peruano el reto suponía hacerlo en 3 años.</p>

<sup>19</sup> <http://ww3.vivienda.gob.pe/DGPRVU/eventos/Lima%202019%20Juegos%20panamericanos%20y%20parapanamericanos%20-%20Carlos%20Neuhaus.pdf>

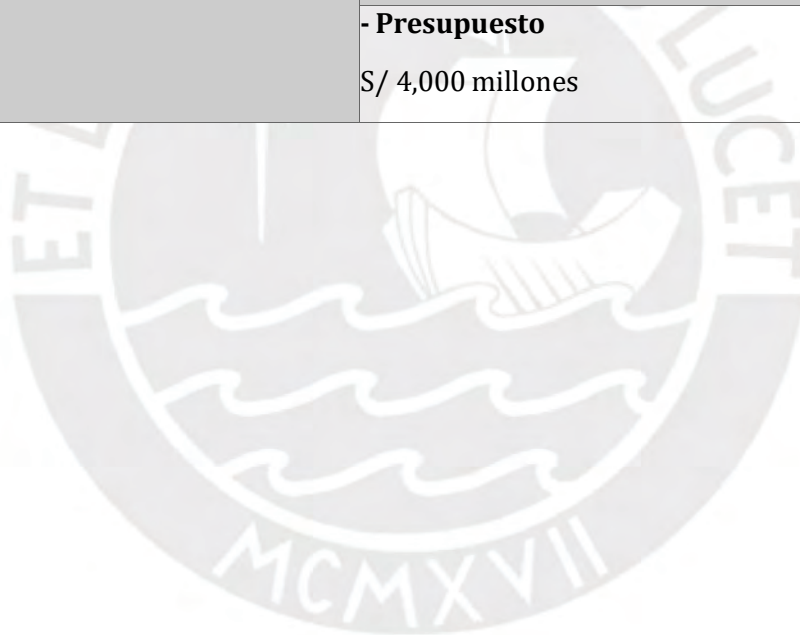
	<p><b>- Alcance de la experiencia (nacional, regional, local)</b></p> <p>Local, en la ciudad de Lima, el cual tuvo como principales distritos de intervención los distritos de Surquillo, Villa María del Triunfo, Cercado de Lima y Villa el Salvador.</p> <p><b>- Público objetivo de la experiencia</b> Turistas nacionales y extranjeros que visitaban la ciudad de Lima para ser parte de este evento de índole internacional.</p> <p><b>- Periodo de implementación de la experiencia</b></p> <p>03 años</p> <p><b>- Rol de las entidades encargadas de su implementación</b></p> <p>Se conformó un equipo especializado a cargo de un Director Ejecutivo, el Sr. Carlos Neuhaus Tudela.</p>
<p><b>Aspectos que aborda del desafío de innovación</b></p>	<p><b>- De manera integral</b></p> <p>Capacidad de ejecución física y financiera acelerada</p> <p><b>- De manera parcial</b></p> <p>Eficiencia de gasto en proyectos de inversión</p>
<p><b>Resultados alcanzados con la implementación de la experiencia</b></p>	<p><b>- En el público objetivo:</b></p> <p>Turistas nacionales y extranjeros, y población en general que asistió a los juegos panamericanos durante su duración del 26 de julio al 01 de setiembre.</p> <p><b>- En la entidad pública</b></p> <p>Se formó un equipo técnico, el cual dependía orgánicamente de PCM.</p>

	<p><b>- En la política pública</b></p> <p>Se otorgaron facultades legislativas para coadyuvar a la aceleración del proceso de ejecución de la inversión (DL. 1248 y 1335).</p> <p><b>- En la gestión pública</b></p> <p>Se ejecutaron inversiones a través del sistema administrativo de contrataciones, en la modalidad de Gobierno a Gobierno y licitaciones públicas. Asimismo, de acuerdo a los DL aprobados, se estableció un nuevo modelo de inversión por lo que se exceptuaba de realizar inversiones en el marco del Invierte.pe.</p> <p>El nuevo esquema de inversión denominado BIM (Building Information Modeling), el cual se configura como un modelo de trabajo colaborativa para la generación y gestión de la información de un proyecto de infraestructura a lo largo de su ciclo de vida, viene siendo impulsado por el MEF a partir de la publicación del plan de implementación y ruta de la metodología, el mismo que tiene como finalidad cubrir a todos los sectores y los tres niveles de gobierno. Este hecho fue tangibilizado a través de la aprobación del Decreto Supremo N° 237-2019-EF Disposiciones para la incorporación progresiva de BIM en la inversión pública, sin embargo, el avance en su implementación solo ha alcanzado al Ministerio de Salud<sup>20</sup>.</p>
<b>Dificultades identificadas</b>	<p><b>- Capacidad institucional</b></p> <p>Capacidad organizativa en una estructura horizontal permitió lograr ejecutar la inversión de</p>

---

<sup>20</sup> Resolución N 135-2020-PRONIS-CG.

	<p><b>- Capacidades del personal</b></p> <p>El equipo conformado para tal efecto se conformó de acuerdo a Decreto Legislativo 1248 y se exceptuó de los límites y tratamiento de los regímenes laborales del Estado, permitiendo traer profesionales especializados de varias partes del mundo<sup>21</sup>.</p>
	<p><b>- Voluntad política</b></p> <p>El partido aprista estaba en contra de asumir la responsabilidad de asumir los Panamericanos debido al tiempo y costo de los mismos bajo el esquema tradicional de inversión.</p>
	<p><b>- Presupuesto</b></p> <p>S/ 4,000 millones</p>




---

<sup>21</sup> <https://www.lima2019.pe/magazine/9-razones-por-las-que-los-juegos-panamericanos-lima-2019-han-hecho-historia>

## EXPERIENCIA 2: CASO OBRAS POR IMPUESTOS

Elementos	Subelementos
Descripción de la experiencia	<p><b>- Objetivos de la experiencia</b></p> <p>Es una herramienta de intervención en inversión pública en alianza entre el sector público y privado para el cierre de brechas de infraestructura el cual aprovecha la eficiencia y reducción de tiempos de ejecución de la empresa privada<sup>22</sup>.</p>
	<p><b>- Precisar si es una medida de política pública o de gestión pública.</b></p> <p>Gestión pública (Fortalecimiento del Sistema Nacional de Inversión Privada).</p>
	<p><b>- Alcance de la experiencia (nacional, regional, local)</b></p> <p>Nacional</p>
	<p><b>- Público objetivo de la experiencia</b> Empresas privadas que deseen invertir en servicios turísticos en recursos turísticos priorizados por el MINCETUR. Cabe señalar que la priorización obedece a lo establecido en el Manual del Inventario de Recursos Turísticos.</p>

<sup>22</sup> [https://www.mef.gob.pe/contenidos/inv\\_privada/eventos/taller\\_PRODUCO\\_02092016.pdf](https://www.mef.gob.pe/contenidos/inv_privada/eventos/taller_PRODUCO_02092016.pdf)



	<p><b>- Periodo de implementación de la experiencia</b></p> <p>A partir del 2015 Proinversión presentó la primera cartera de proyecto bajo el esquema de Obras por Impuestos (OxI).</p> <p>MINCETUR, el 2018 lanzó su primera cartera de inversiones para ser presentadas al sector privado bajo la modalidad de OxI<sup>23</sup>, sin embargo, a pesar de haber interés por algunos participantes, no se logró adjudicar proyecto alguno<sup>24</sup>.</p>
<p><b>Aspectos que aborda del desafío de innovación</b></p>	<p><b>- Rol de las entidades encargadas de su implementación</b></p> <p>De acuerdo al DS N° 294-2019-EF, PROINVERSIÓN, entidad adscrita al Ministerio de Economía y Finanzas es la responsable de administrar y actualizar la cartera de proyectos de inversión bajo la modalidad de OxI.</p> <p><b>- De manera integral</b></p> <p>Permite aprovechar las capacidades del sector privado y la excepción de los aspectos burocráticos por parte del Estado al momento de ejecutar proyectos de inversión.</p> <p><b>- De manera parcial</b></p> <p>Preparar una cartera de inversiones lo suficientemente atractiva para que el privado encuentre la oportunidad de invertir.</p>

<sup>23</sup> <https://andina.pe/agencia/noticia-obras-impuestos-hay-proyectos-turisticos-s-82-millones-723051.aspx>

<sup>24</sup> [https://www.mef.gob.pe/contenidos/inv\\_privada/obras\\_impuestos/reporte\\_oxi\\_CIPRL\\_25112019.pdf](https://www.mef.gob.pe/contenidos/inv_privada/obras_impuestos/reporte_oxi_CIPRL_25112019.pdf)

<b>Resultados alcanzados con la implementación de la experiencia</b>	<p><b>- En el público objetivo</b></p> <p>No se llegó a adjudicar ningún proyecto bajo esta modalidad con lo que se hubiera permitido contar con una mayor cantidad de recursos turísticos aptos para su visita turística.</p> <p>Este fracaso al momento de alcanzar la adjudicación de por lo menos un proyecto para su ejecución bajo esta modalidad se dio básicamente por el desinterés del sector privado frente a la cartera de proyectos presentada.</p> <p>Es de precisar que durante el 2009 al 2018, se han adjudicado un total de 348 proyecto, que en suma alcanzan los S/ 4,022,086,805.00 <sup>25</sup>. Bajo esta premisa, se verifica la existencia de un sector privado demandante de opciones de inversión atractivas para ser financiadas.</p>
	<p><b>- En la entidad pública</b></p> <p>La entidad no logró tener la experiencia de ejecutar proyectos a través de Oxl.</p>
	<p><b>- En la política pública</b></p> <p>Como entidad no se ha priorizado el uso de este mecanismo de inversión, razón por la cual a la fecha no han realizado talleres de lanzamiento de proyectos bajo la modalidad Oxl.</p>
	<p><b>- En la gestión pública</b></p> <p>La modalidad ha mejorado a lo largo de los años, lo cual está permitiendo facilitar los mecanismos de adjudicación. Esto se puede verificar en los constantes cambios de su reglamentación del 2009 y recientemente modificado el 2017 mediante Ley N° 29230.</p>

---

<sup>25</sup> Visto en la publicación del informe de seguimiento de proyectos por parte de PROINVERSIÓN realizado el 03/09/2018:

[https://www.mef.gob.pe/contenidos/inv\\_privada/obras\\_impuestos/reporte\\_seg\\_ejecucion\\_03092018.pdf](https://www.mef.gob.pe/contenidos/inv_privada/obras_impuestos/reporte_seg_ejecucion_03092018.pdf)

<b>Dificultades identificadas</b>	<b>- Capacidad institucional</b> MINCETUR no cuenta con capacidad técnica de su burocracia para el uso y promoción de esta modalidad de ejecución, lo cual genera que a la fecha no logren adjudicar proyecto alguno.
	<b>- Capacidades del personal</b> No se cuenta con los especialistas expertos en esta modalidad de ejecución.
	<b>- Voluntad política</b> No hay voluntad política.
	<b>- Presupuesto</b> S/ 82 millones.
	<b>- Otros</b>

Fuente: elaboración propia

### 3.2 Concepto final de innovación:

#### 3.2.1 PROCESO DE DESARROLLO DEL CONCEPTO FINAL DE INNOVACIÓN:

##### GENERACIÓN Y PRIORIZACIÓN DE IDEAS:

La técnica empleada para el presente acápite es la “Lluvia de ideas”, la cual consiste en la estimulación de la creatividad, basada en la exposición de manera informal y libre de todas las ideas en torno a un desafío. Es posible hacer lluvias de ideas individuales o de manera grupal.

**ALUMNO: JEREMY LAZARO ALEGRE**

**JUICIO EXPERTO: ASESOR PRINCIPAL DEL  
VICEMINISTRO DE TURISMO**

**Dr. Ernesto Arturo García Calderón<sup>26</sup>**

<sup>26</sup> Funcionario designado mediante R.M N° 325-2016-MINCETUR/DM, la información fue obtenida vía llamada al teléfono institucional (01) 513 – 6100 – Anexo 1507, de fecha 27 de noviembre de 2019 a las 11 horas.

Fortalecer las capacidades del personal técnico en la herramienta de obras por impuestos.	Establecer el laboratorio de innovación del sector turismo, donde se desarrollen formas innovadoras de intervención en recursos turísticos.
Diseñar un sistema virtual de capacitación y evaluación en lima del personal en materia de inversiones bajo esquemas privados.	Establecer una cuota de proyectos de inversión considerados en la cartera para ejecutarse bajo esquemas de asociación público privado.
Realizar un catastro de recursos turísticos priorizado en función a la demanda.	Crear un pliego presupuestal destinado a la inversión en materia turística, la cual concentre las competencias distribuidas entre las ejecutoras del pliego MINCETUR.
Fortalecer la capacidad de ejecución de las unidades ejecutoras del sector turismo.	Incorporar la metodología Building Information Modeling (BIM) -que fue utilizada para los Juegos Panamericanos Lima 2019- en la formulación, evaluación, ejecución y funcionamiento de los proyectos de inversión.
Realizar isomorfismo de modelos de desarrollo de destinos los principales países competidos en el ranking de la WEF.	Levantar restricciones de los sistemas administrativos para fortalecer la ejecución de proyectos en turismo.

**AGRUPAMIENTO DE IDEAS:**

<b>GRUPO DE IDEAS RESPECTO A LOS RECURSOS TURISTICOS</b>	<b>GRUPO DE IDEAS RESPECTO A LOS SERVICIOS TURÍSTICOS</b>	<b>RESPECTO A LA MODALIDAD DE INVERSIÓN</b>
Realizar un catastro de recursos turísticos priorizado en función a la demanda.	Establecer el laboratorio de innovación del sector turismo, donde se desarrollen formas innovadoras de intervención en recursos turísticos.	Fortalecer las capacidades del personal técnico en la herramienta de obras por impuestos.

		Diseñar un sistema virtual de capacitación y evaluación en línea del personal en materia de inversiones bajo esquemas privados.
	Realizar isomorfismo de modelos de desarrollo de destinos los principales países competidos en el ranking de la WEF.	Fortalecer la capacidad de ejecución de las unidades ejecutoras del sector turismo.
		Establecer una cuota de proyectos de inversión considerados en la cartera para ejecutarse bajo esquemas de asociación público privado.
		Crear un pliego presupuestal destinado a la inversión en materia turística, la cual concentre las competencias distribuidas entre las ejecutoras del pliego MINCETUR.
		Incorporar la metodología Building Information Modeling (BIM) -que fue utilizada para los Juegos Panamericanos Lima 2019- en la formulación, evaluación, ejecución y funcionamiento de los proyectos de inversión.

		Levantar restricciones de los sistemas administrativos para fortalecer la ejecución de proyectos en turismo.
--	--	--

A partir de este agrupamiento de ideas, se realizó la priorización de los mismos de acuerdo a las condiciones de deseabilidad, factibilidad, viabilidad, impacto y disrupción. De manera consecutiva se evaluó de manera dicotómica, es decir, cumple o no cumple, para lo cual se consigna la “X” el cual confirma que cumple con la condición, tal como se muestra en el siguiente cuadro:

GRUPO DE IDEAS	DESEABILIDAD	FACTIBILIDAD	VIABILIDAD	IMPACTO	DISRUPCIÓN	TOTAL
<b>Recursos turísticos</b>	X	X				2
<b>Servicios turísticos</b>	X	X		X	X	4
<b>Modalidad de inversión</b>	X	X	X	X	X	5

Como resultado del proceso de evaluación se cuenta con la idea priorizada: **“Modalidades de inversión en el sector turismo”**.

## PROCESO DE CONCEPTUALIZACIÓN DE LA NUEVA IDEA:

Como paso previo a la descripción del concepto a través del uso de técnicas de conceptualización de ideas se procede a describir el bosquejo del concepto:

ITEM	CONTENIDO
<b>Denominación de la solución</b>	Modalidades de inversión dinámica para proyectos auto sostenibles.
<b>Población beneficiada de la solución</b>	Turistas nacionales y extranjeros que cuentan con una oferta turística diversificada.
<b>Descripción de la solución</b>	<p>De acuerdo al análisis causal, se tiene el 90% de brecha de los recursos turísticos priorizados que no brindan adecuados servicios turísticos.</p> <p>Estos servicios turísticos públicos se refieren a<sup>27</sup>:</p> <p>Aspectos tangibles (instalaciones turísticas) de corresponder.</p> <p>Aspectos intangibles (herramientas de gestión y de fortalecimiento de capacidades)</p>
<b>Descripción breve del beneficio aportado</b>	De acuerdo a la tan alta brecha de los servicios turísticos públicos que proveen adecuados servicios turísticos, los cuales han tenido como única herramienta las tradicionales enmarcadas al Ex SNIP y actual Invierte.pe, además de no haber encontrado el aprovechamiento de la modalidad de ejecución a través de Obras por Impuestos y asociación público – privada, es necesario plantear una modalidad de ejecución especializada en el sector turismo, aprovechando su particularidades y modelo de autosostenibilidad que no cuentan otros sectores.

---

<sup>27</sup> Indicadores de brechas de infraestructura o de acceso a los servicios de responsabilidad funcional del Sector Comercio exterior y Turismo durante el periodo 2020 – 2022: [http://transparencia.mincetur.gob.pe/documentos/newweb/portals/0/transparencia/pmi/RM\\_129\\_2\\_019\\_MINCETUR-Anexos.pdf](http://transparencia.mincetur.gob.pe/documentos/newweb/portals/0/transparencia/pmi/RM_129_2_019_MINCETUR-Anexos.pdf)

**APLICACIÓN DE TÉCNICAS DE MADURACIÓN DEL CONCEPTO:**

Estas técnicas permiten un proceso de maduración que lleva desde un bosquejo hasta un concepto robusto, la cual tiene como proceso de desarrollo iniciar con las nueve cajas de Osterwalder o también conocido método de Canvas, de manera prueba y demuestra el concepto a través de la técnica de Design Thinking, para finalmente contrastar el concepto con la revisión por revisores.





**Tabla 11: Las nueve cajas de Osterwalder o Modelo de Canvas:**

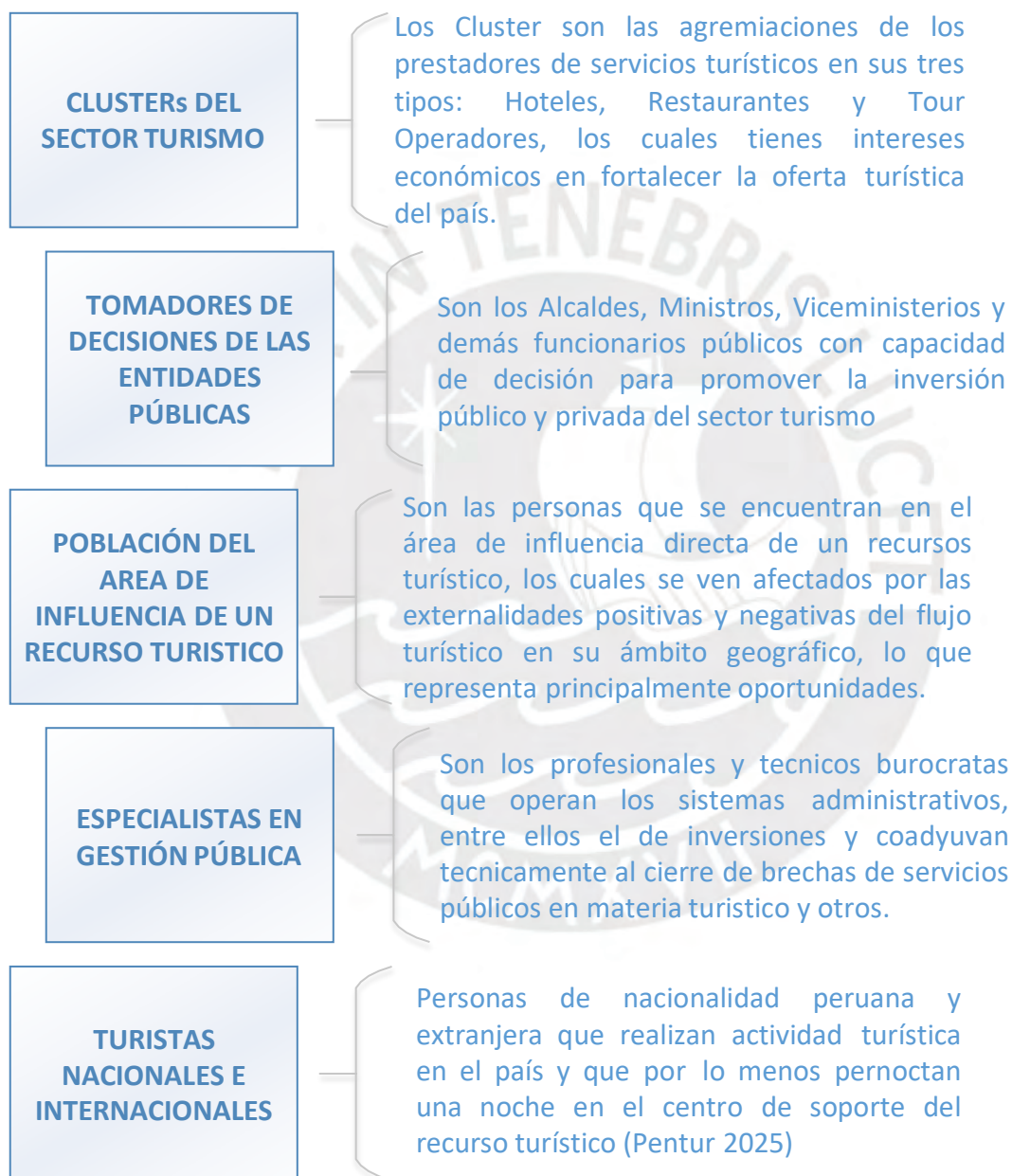
<p><b>8. Socios - Alianzas estratégicas:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Órganos a cargo de los sistemas administrativos relacionales a inversiones, contratación, presupuesto y planeamiento.</li> <li>- Gobiernos regionales y Municipalidades que promueven y utilizan el mecanismo.</li> <li>- Prestadores de servicios turísticos.</li> <li>- Sector privado.</li> <li>- Cámara Nacional y Regional de Turismo.</li> <li>- Gremios del sector turismo.</li> </ul>	<p><b>7. Actividades clave:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Aprobación del mecanismo a nivel sectorial y nacional.</li> <li>- Estudio de satisfacción y flujo turístico nacional e internacional para la creación de rutas, circuitos, productos y destinos turísticos.</li> <li>- Preparación de la cartera de proyectos potenciales.</li> <li>- Difusión del mecanismo y cartera potencial.</li> <li>- Asistencia técnica a los gobiernos regionales y las municipalidades que la integran para incorporar y promocionar el mecanismo.</li> </ul> <p><b>6. Recursos clave:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Especialistas en inversión público - privada.</li> <li>- Propiedad intelectual del mecanismo de inversión eficiente.</li> <li>- Aplicativos informáticos de estado de los recursos turísticos potenciales a invertir.</li> <li>- Plan Estratégico Nacional de Turismo y Planes Regionales.</li> <li>- Esquemas de articulación del sector público y privado para la generación de inversiones sostenibles</li> </ul>	<p><b>2. Propuesta de valor:</b></p> <p>Adecuada articulación entre el sector público y privado para la generación de proyectos de inversión pública sostenibles.</p> <p>Medida de gestión pública destinada a potenciar la inversión del sector turismo para la satisfacción y aprovechamiento de los recursos turísticos del país, los cuales a la fecha se encuentran en menos del 10% de intervención, lo cual limita la competitividad turística del país.</p>	<p><b>4. Relación con clientes:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Participación directa a través de la plataforma de consultas de proinversión.</li> <li>- Asistencia técnica inhouse.</li> <li>- Acompañamiento ex ante y ex post.</li> <li>- Consultas a través de videoconferencias.</li> <li>- Publicación de cartera de inversiones en el portal.</li> </ul> <p><b>3. Canales:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Banco de inversiones.</li> <li>- Foros de inversión.</li> <li>- Visitas técnicas a entidades del sector público y gestores privados.</li> </ul>	<p><b>1. Clientes:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Turistas nacionales.</li> <li>- Turistas Extranjeros.</li> <li>- Prestadores de servicios turísticos.</li> <li>- Entidades del gobierno subnacional (Gobiernos regionales y municipales).</li> </ul>
<p><b>9. Estructura de costes:</b></p> <p><u>Componentes tangibles:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Infraestructura: hasta S/ 1,5 millones para mejora y S/ 10 millones para instalación.</li> <li>- Tecnología (Cámaras, equipos informáticos, tótems): hasta S/ 150 mil</li> </ul> <p><u>Componentes intangibles:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Capacitación: hasta S/ 50 mil.</li> <li>- Promoción: hasta S/ 500 mil.</li> </ul> <p>La inversión supone dos niveles de intervención:</p> <p>Mejora de recursos turísticos: hasta S/ 2,05 millones</p> <p>Instalación o puesta en valor de recursos turísticos: hasta S/ 10,55 millones.</p>		<p><b>5. Fuentes de ingresos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ingresos directamente recaudados a través de los tiquetes de visita de los recursos turísticos.</li> <li>- Recursos privados invertidos para la promoción de su imagen en el recurso turístico.</li> <li>- Donaciones solidarios por la conservación de recursos turísticos culturales y naturales.</li> </ul>		

Fuente: elaboración propia

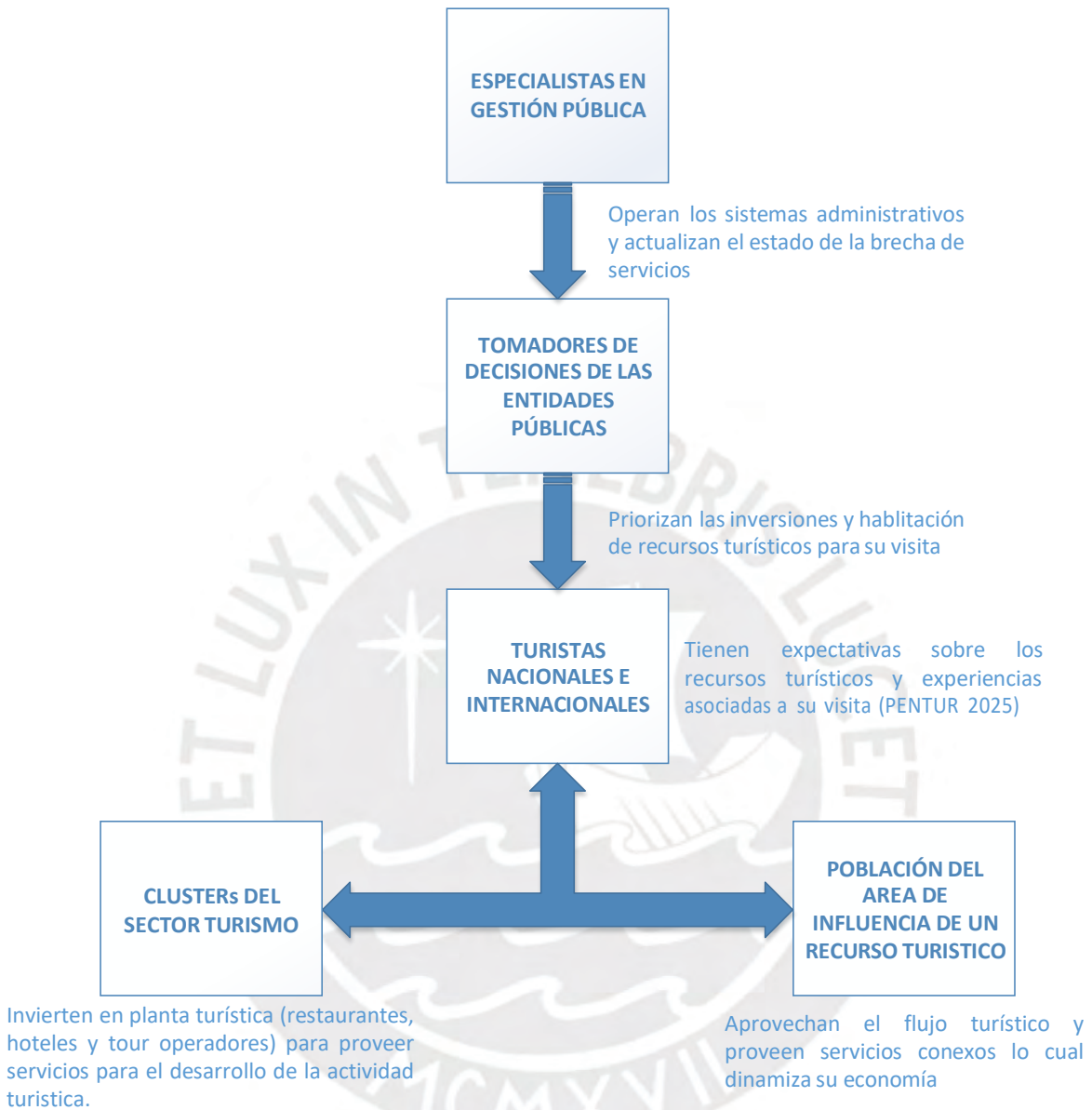
## Técnica de Design Thinking:

De acuerdo a los clientes identificados en el modelo de Osterwalder, se procede a realizar el siguiente paso del proceso de generación de ideas:

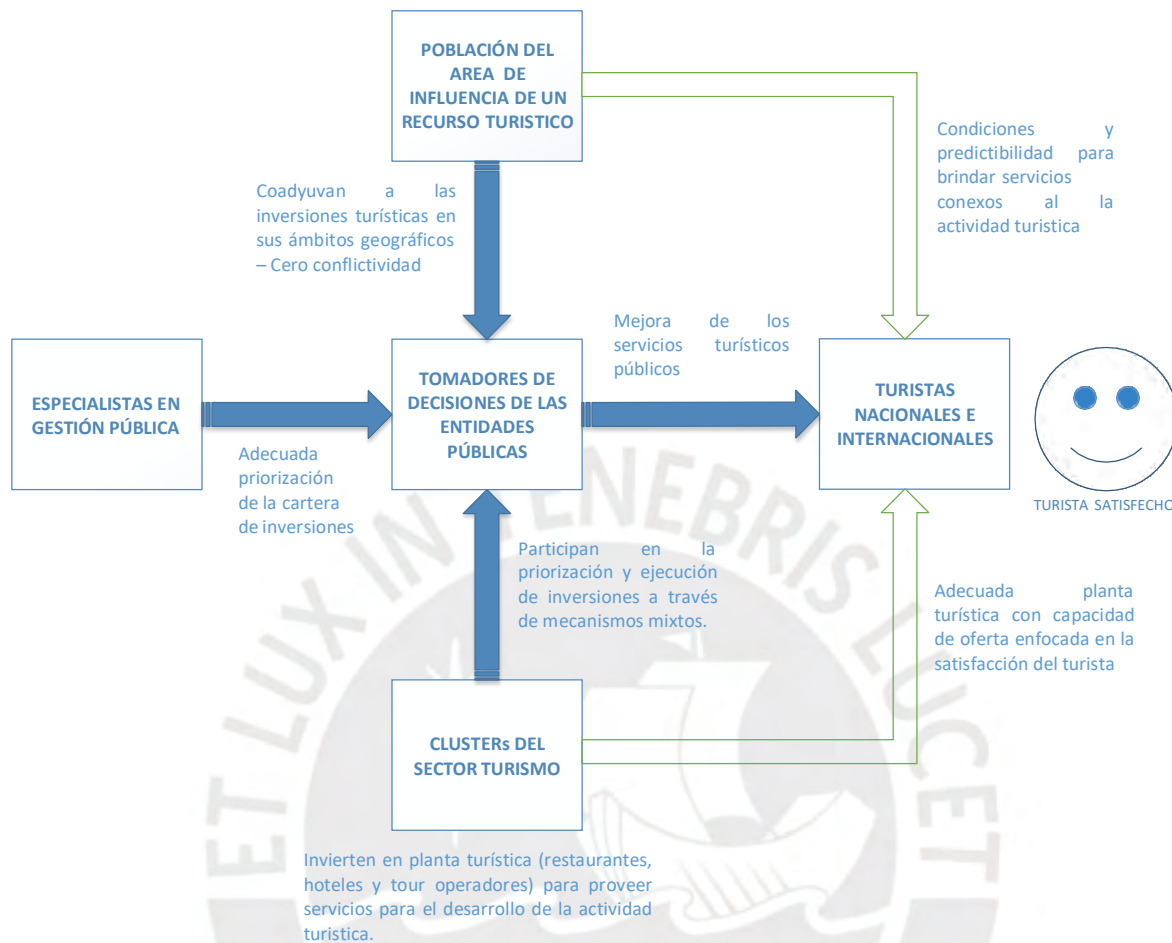
**Persona:** A continuación, se presenta los siguientes usuarios:



**Definir el mapa de experiencias:**



## “Y si mejoramos la satisfacción del turista?:



## Cuentacuentos:

Actualmente, la relación que tienen los clientes de la actividad turística tienen insatisfacciones, debido a la escasa articulación entre estos lo cual genera una deficiente provisión de servicios públicos y privados que garantizarán una experiencia agradable al turista local, permitiéndole contar con una oferta diversificada y adecuada planta turística.

El mecanismo impuesto por los sistemas administrativos del estado, no solo el de inversiones, sino los de planeamiento, presupuesto y contrataciones, principalmente, no han logrado dar una respuesta adecuada para contar con una adecuada cobertura y calidad de servicios turísticos públicos, esto explicado porque a la fecha solo se tiene un cierre de brechas a nivel del gobierno nacional de 4%, quedando pendiente el 96% de recursos turísticos a nivel nacional que se encuentran desatendidos (PMI 2021 – 2023 del Sector Comercio Exterior y Turismo).

A la fecha, de acuerdo a las experiencias recogidas en los puntos anteriores, se han realizado intentos de captar la atención del sector privado ajenos a la actividad turística para promover la inversión mixta, a través del mecanismo de las Obras por Impuesto; sin embargo, esta convocatoria no logro adjudicar ningún proyecto para esta modalidad.

Razón de ello, la adecuada articulación ex ante a la selección y financiamiento de la cartera de inversión es contar con una formulación de la cartera de proyectos de manera articulada con el sector privado, los cuales, además, podrán coadyuvar al cierre de brechas a través del mecanismo de obras por impuestos.

### **Redefinamos la propuesta de valor:**

Inicialmente se previa que la alternativa viable fue la de implementar un nuevo mecanismo de inversión; sin embargo, de acuerdo a los métodos utilizados para la generación de ideas se verifica que los obstáculos y complejidad evitarían dar una respuesta efectiva y eficiente a la problemática de la insatisfacción del turista.

De acuerdo a lo previsto en el modelo actual de inversión, el factor ausente en el proceso es la coordinación y articulación entre el Estado y los clusters del sector, los mismos que a través de un proceso concertado y articulado de la priorización multianual de las inversiones podrán participar en el cierre de brechas a través de foros de inversión promovidos por el Estado para la ejecución mixta, a través del mecanismo de obras por impuesto. Esta solución podrá dinamizar la implementación y mejoras de los servicios turísticos públicos en recursos turísticos, permitiendo mejorar la calidad de los servicios brindados y contar con una planta turística adecuada lo cual garantice mejorar la experiencia del turista.

Respecto a este punto, es importante precisar que los clusters reconocidos en la Ley N° 27889, Ley que crea el Fondo y el Impuesto Extraordinario para la Promoción y Desarrollo Turístico Nacional; y que son reconocidos por el sector, son los siguientes:

- Cámara Nacional de Turismo,
- Establecimientos de Hospedaje y Afines
- Agencias de Viajes y Operadores Turísticos
- Líneas Aéreas.

Por su parte, la población del área de influencia directa del proyecto podrá ser concientizada de manera complementaria por el sector privado sobre los beneficios del flujo turístico y la necesidad de implementar y mejorar los servicios turísticos públicos de determinados recursos turísticos, reduciendo de esta manera la conflictividad. En suma, el turista nacional contará con una oferta diversificada y servicios públicos de calidad para su satisfacción, en efecto, el recurso turístico logrará su sostenibilidad por la afluencia turística y el involucramiento del Estado y el Sector Privado.



## Elevator Pitch:

De acuerdo a la técnica de conceptualización de una idea se ha realizado el método del “Elevator Pitch”, a través del cual se consultó con el Asesor Principal del Despacho Viceministerial de Turismo, quien se ofreció a dar su opinión sobre la propuesta. Esta consulta se realizó el día 15 de marzo de 2019 vía telefónica.

A continuación, se presenta la propuesta de acuerdo a los elementos que componen el Elevator Pitch:

<b>ESTRUCTURA DEL ELEVATOR PITCH</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
<b>DESAFIO POR RESOLVER</b>	Satisfacción del turista nacional y extranjero
<b>OPORTUNIDAD QUE SE PLANTEA</b>	Incrementar el número de recursos turísticos que cuentan con servicios turísticos públicos adecuados a través de la articulación público privado.
<b>USUARIOS BENEFICIADOS</b>	Turistas Nacionales y Extranjeros Prestadores de Servicios Turísticos Estado, en sus tres niveles de gobierno.
<b>PROPUESTA DE VALOR</b>	Establecer un mecanismo de coordinación y articulación que genere sinergia entre el sector público y privado para el cierre de brechas del sector turismo.
<b>FUENTES DE INGRESOS Y PRINCIPALES COSTOS</b>	Ley N° 27153, Ley de casinos y máquinas tragamonedas. Ley N° 27889, Ley que crea el fondo para la promoción y desarrollo turístico. DL N° 1440, Decreto Legislativo del Sistema Nacional de Presupuesto.
<b>LINEAS GENERALES DE EJECUCIÓN</b>	Esquema de articulación y coordinación entre el sector público y privado para la priorización de inversiones  Promoción de foro de inversiones para la ejecución de proyecto de inversión por parte de los clusters, a través del mecanismo de obras por

impuestos.

Fortalecer los compromisos de sostenibilidad de las entidades involucradas.

Conformación de entes gestores que promuevan el desarrollo turístico nacional, regional y local.

### 3.2.2 DESCRIPCIÓN DEL CONCEPTO FINAL DE INNOVACIÓN:

Como resultado de la conceptualización de la idea se presenta a continuación el concepto final de innovación, a partir del cual se iniciará el desarrollo del prototipo final de innovación:

ITEM	CONTENIDO
<b>¿CÓMO SE DENOMINA?</b>	“Turismo invierte”
<b>¿EN QUÉ CONSISTE LA SOLUCIÓN?</b>	Proponer un esquema de planificación de la inversión pública que integre la eficiencia del sector privado y la esencia de valor público del MINCETUR, dinamizando el incremento de la cobertura y mejora de la calidad de los servicios públicos prestados en recursos turísticos que influyan en la satisfacción del turista.
<b>¿PARA QUIÉN ES LA SOLUCIÓN?</b>	Funcionarios con capacidad de decisión y especialistas en gestión pública del sector turismo en los tres niveles de gobierno y clusters e inversionistas del sector turismo.
<b>¿PARA QUÉ ES LA SOLUCIÓN?</b>	Para dinamizar el flujo de inversión pública - privada en recursos turísticos que permitan su sostenibilidad e incremento de la satisfacción de los turistas nacionales y extranjeros.
<b>¿QUÉ VALOR AGREGA A LOS USUARIOS RESPECTO DE LO QUE HOY EXISTE?</b>	Facilitar la ejecución de inversiones del sector turismo a través de mecanismos público – privado de ejecución lo cual permita dinamizar el turismo y con esto la economía local, regional y nacional.



	<p>Asimismo, permitirá vivir una experiencia adecuada, reduciendo la insatisfacción por visitar recursos turísticos que no brindan servicios turísticos públicos que optimicen la visita del turista.</p>
<p><b>¿CUÁLES SON LAS PRINCIPALES ACCIONES DEL USUARIO?</b></p>	<p><b>TOMADORES DE DECISIONES DEL SECTOR TURISMO:</b></p> <p>Asumir un esquema participativo en la priorización de la cartera de proyectos los cuales sean atractivos para ser ejecutados a través de mecanismos de ejecución público – privada.</p> <p><b>CLUSTERS DEL SECTOR TURISMO:</b></p> <p>Asumir un rol activo en el desarrollo turístico a través del cierre de brechas de recursos turísticos implementados para su visita turística.</p>
<p><b>¿CUÁLES SON LAS PRINCIPALES ACCIONES DE LA ORGANIZACIÓN?</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Fomentar la participación del sector privado en la priorización de la cartera de inversiones del sector turismo.</li> <li>- Incluir en la gestión del talento la adquisición de capacidades en herramientas de inversión mixta tales como obras por impuestos.</li> <li>- Programar foros de inversión nacional, regional y local que promueva una cartera acorde a lo priorizado de manera conjunta con los clusters.</li> <li>- Implementar entes gestores en los tres niveles de gobierno para la sostenibilidad de los recursos turísticos puestos en valor.</li> </ul>

## **PROTOTIPO FINAL DE LA INNOVACIÓN**

### **PROCESO DE DESARROLLO DEL PROTOTIPO FINAL DE INNOVACIÓN**

Considerando que la propuesta mejora se encuentra a nivel del producto de la cadena de valor, se presentarán los prototipos a través de diagramas de flujos en los cuales se determine inicialmente cual es el esquema original a través del cual se realiza el cierre de brechas de servicios públicos del sector turismo, el cual se enmarca al Sistema Nacional de Programación Multianual y Gestión de Inversiones, aprobado mediante Decreto Legislativo 1252, el cual establece el ciclo de inversiones compuesto por 4 fases: i) Programación, ii) Formulación y aprobación, iii) Ejecución y iv) Funcionamiento.

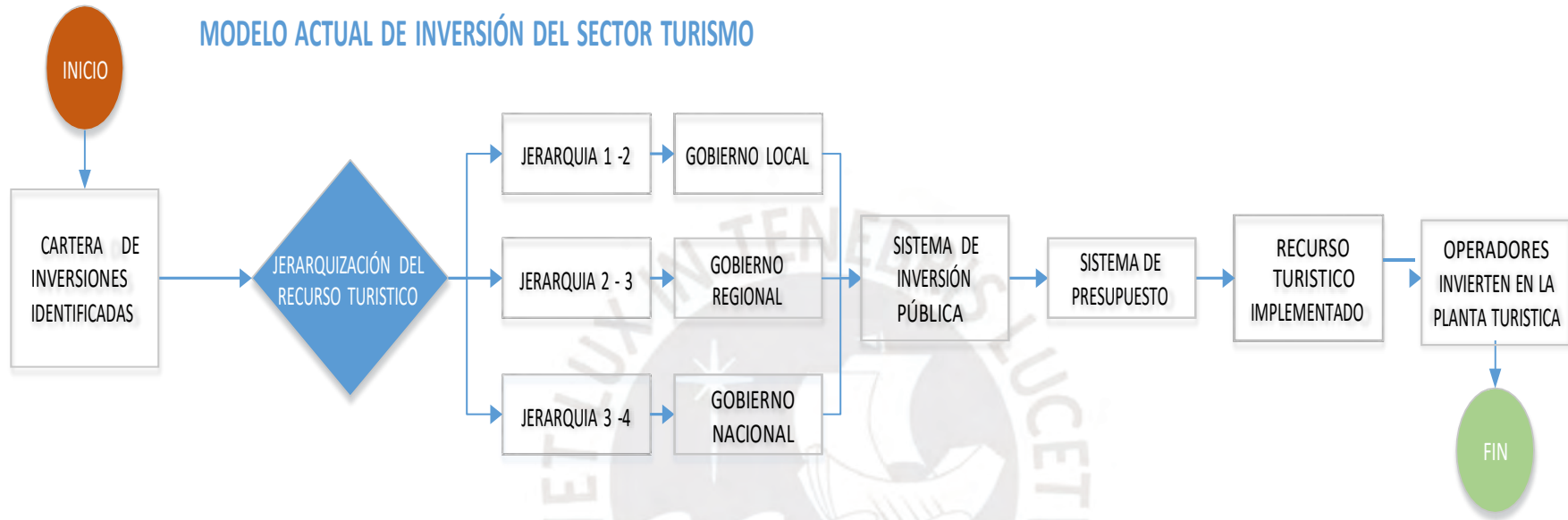
Para el desarrollo de las actividades y proyectos a que se refiere el artículo 1°, el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo - MINCETUR aprobará, mediante Resolución Ministerial, un Plan Anual de Promoción y Desarrollo Turístico Nacional, en el que se indicará la participación y el aporte de los Prestadores de Servicios Turísticos del Sector Privado

Respecto a estas fases, se encuentran orientados a un proceso de programación estrictamente de orden público, donde en casos de sectores con amplio involucramiento privado, restan participación externa lo cual fortalecería su desarrollo.

Sin perjuicio de ello, tenemos claro que es necesario fortalecer el proceso a través del nuevo esquema de turismo invierte, el cual permita el involucramiento de los clusters directamente correlacionados con el desarrollo del sector durante el ciclo de inversión, sin que transgreda los alcances de la norma en materia de inversiones. Es decir, hacerlos partícipes del proceso de programación de manera proporcionada y participativa, con el objeto de alcanzar mayores alternativas de financiamiento para la fase de ejecución, la cual se puede promover a través del mecanismo de obras por impuestos.

En el proceso actual, el proceso que sigue las inversiones del sector turismo en los tres niveles de gobierno es el siguiente:

**Ilustración 4: PROCESO ACTUAL DE INVERSIONES DEL SECTOR TURISMO**



Fuente: Elaboración propia

Como se verifica en la ilustración anterior, la participación del sector privado en el ciclo de inversiones es al final de la ejecución, esto a pesar que participan en el proceso de elaboración de la planificación del sector, a través del Plan Estratégico Nacional de Turismo y Planes regionales vigentes.

Del mismo modo, se comprueba que el nivel de participación de la población es nulo, no teniendo injerencia en ninguna etapa del ciclo de inversión establecido en el Decreto Legislativo 1252, lo mismo con el nivel de expectativas de los turistas nacionales, los mismos que son recogidos en los estudios de perfil del turista nacional y extranjero que publica PROMPERÚ de manera anual pero no es tomado en cuenta al momento de establecer la cartera de inversiones a promover.

Respecto a este punto, es importante precisar que los clusters reconocidos en la Ley N° 27889, Ley que crea el Fondo y el Impuesto Extraordinario para la Promoción y Desarrollo Turístico Nacional; y que son reconocidos por el sector, son los siguientes:

- Cámara Nacional de Turismo,
- Establecimientos de Hospedaje y Afines
- Agencias de Viajes y Operadores Turísticos
- Líneas Aéreas.

Por otra parte, es importante mencionar que, actualmente, la relación entre los tres niveles de gobiernos se da en forma vertical y limitada, siendo que solo 03 de las 25 regionales (incluyendo Callao) participa en la distribución de los fondos destinados a la cartera de proyectos en materia turística proviniendo de la norma antes mencionada. Adicional a ello, agudiza el hecho que, conforme se establece en el Decreto Legislativo 1252, es el órgano rector del sistema funcional quien expide la política y planificación en el ámbito de sus competencias, respecto al cual las entidades del gobierno subnacional deberán usar como directriz para la elaboración y consecución de los políticas y planes en el ámbito de su jurisdicción regional y local.

Bajo ese esquema, a continuación, se diseñará y testeará un prototipo que represente en sus diferentes niveles de resolución, a partir del cual se realizarán las interacciones necesarias para contar con el prototipo final de innovación. De acuerdo a la guía empleada, el prototipado se realizará en el nivel conceptual, que presenta una idea básica o genérica del concepto definido; en el nivel sensorial, que desarrolla una primera aproximación al concepto final permitiendo identificar los componentes del prototipo sin

entrar en el detalle de los mismos; finalmente, en el nivel funcional, donde se detallará las funcionalidades de los componentes.

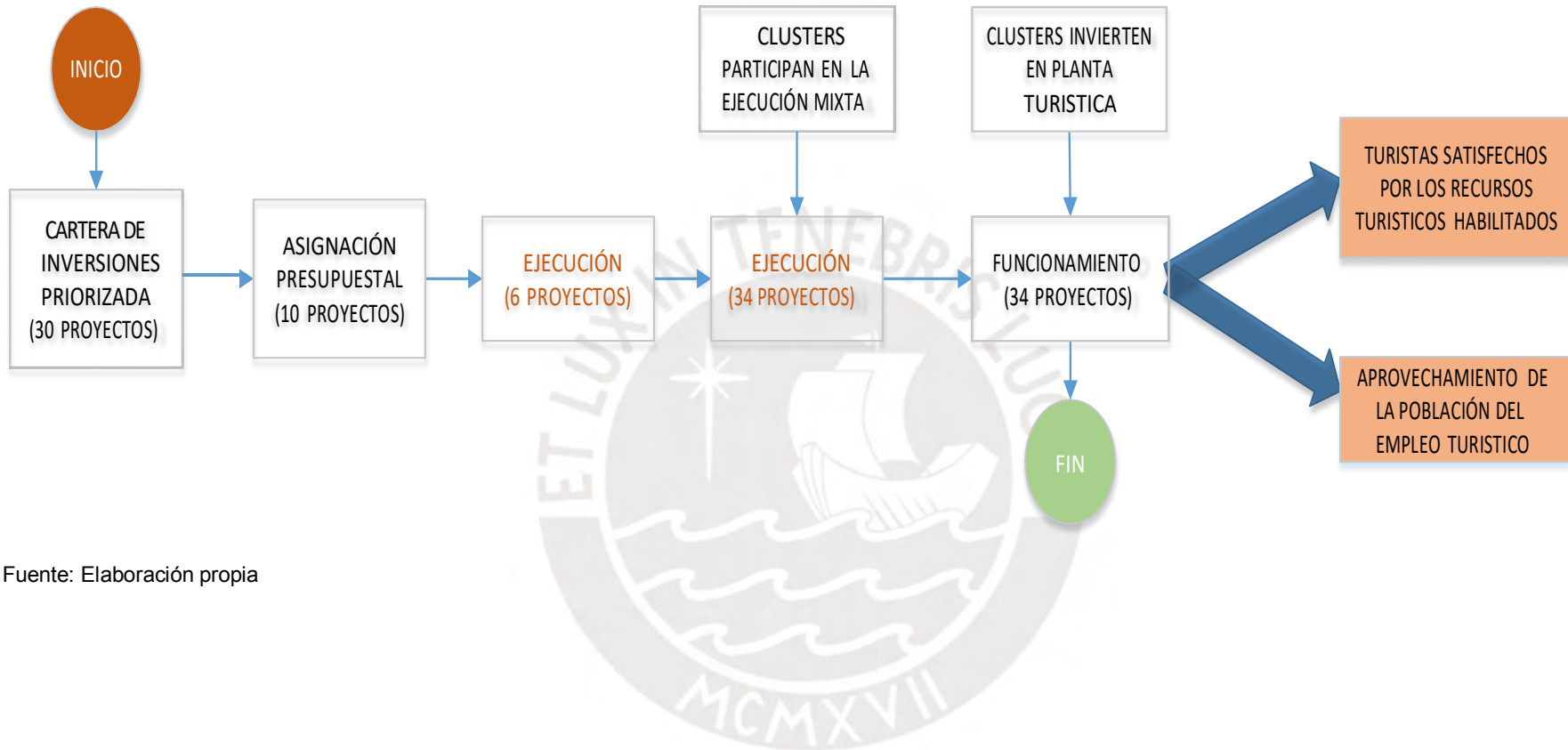
**NIVEL CONCEPTUAL:**

**PROTOTIPO:**

De acuerdo a la técnica de viaje de usuario muestran a nivel de flujo los pasos lineales de la interacción de los usuarios con el servicio, a fin de contar con una idea de solución priorizada durante el ciclo completo de la experiencia de forma armoniosa y articulada y no como componentes aislados.



**Ilustración 5: PROTOTIPO A NIVEL CONCEPTUAL**



Fuente: Elaboración propia

## TESTEO: NIVEL CONCEPTUAL

COMPONENTES		DESCRIPCIÓN
1	<b>CONFIRMAR EL PROTOTIPO</b>	<p><b>Nivel conceptual:</b></p> <p><b>Características:</b></p> <p>El proceso disruptivo se da en la intervención privada en el proceso de ejecución de proyectos de inversión en recursos turísticos.</p> <p>Existe una brecha de capacidad de recursos para ejecutar los proyectos priorizados por los diferentes niveles de gobierno.</p> <p>La armonía del sistema tendrá efectos sobre la satisfacción del turista y dinamismo del flujo turístico.</p>
2	<b>DESARROLLAR HIPOTESIS</b>	La intervención participativa en el proceso de inversión logrará dinamizar el cierre de brechas del sector turismo
3	<b>PREGUNTAS GENERALES DEL TESTEO</b>	<p>¿Hasta qué punto es probable que este prototipo sea efectivo para lograr lo que queremos lograr?</p> <p>¿Hasta qué punto es probable que este prototipo sea factible en el mundo real?</p> <p>¿Hasta qué punto es probable que este prototipo sea viable en el contexto actual (económico, político, social, etc.)?</p> <p>¿Hasta qué punto es probable que este prototipo sea apoyado por las partes interesadas clave?</p> <p>¿Hasta qué punto es escalable este prototipo para un mayor impacto?</p>
4	<b>PLANIFICAR EL PROCESO DE TESTEO</b>	De acuerdo al contexto actual de pandemia, el cual ha generado el estado de emergencia sanitaria prolongada hasta el 30 de setiembre de 2020 de acuerdo al D.S N° 20-2020-SA, el cual recalca que el distanciamiento social es uno de los principales factores de prevención, se ha visto por conveniente ejecutar el siguiente plan del proceso de testeo para los tres niveles tal como se muestra a continuación:

**QUIENES:**

Ernesto Arturo García Calderón

Asesor Principal del Despacho Viceministerial de Turismo

RM N° 325-2016-MINCETUR

Cel. 984-943-364

Correo: [ecalderon@gmail.com](mailto:ecalderon@gmail.com)

Walverth J. Calatayud Espinoza

Director de la Oficina de Programación Multianual de Inversiones

RSG N° 005-2020-MINCETUR

Cel: 947-677-895

Correo: [wcalatayud@mincetur.gob.pe](mailto:wcalatayud@mincetur.gob.pe)

**DONDE:**

A través de videoconferencia en el aplicativo Zoom y llamada telefónica.



**CUANDO:**

Martes 21 de julio de 2017

**PREPARAR PREVIAMENTE:**



		Se presentó el prototipo explicando el mecanismo de funcionamiento informando previamente la hipótesis a corroborar.
5	<b>DISEÑO DE METODOS</b>	<p>El diseño de investigación o prototipado se dará a través de reuniones virtuales a través del cual se presentará el modelo conceptual y se procederá a aplicar las preguntas de testeo, este método permitirá interactuar y recibir la percepción del interlocutor, que en este caso es un experto en turismo y funcionario del Sector Turismo.</p> <p>Es de precisar que este método reúne los criterios de <b>relevancia</b>, permitirá el contacto directo para testear el modelo; <b>creíble</b>, el proceso es legítimo toda vez que se adjunta el consentimiento informado debidamente visado sobre su participación en el proceso de testeo; <b>carga apropiada</b>, se trata de un prototipo exploratorio y no supone riesgos; <b>calidad</b>, esta se encuentra asegurada por el nivel técnico y expertis del entrevistado; y, <b>oportunidad</b>, los resultados del testeo serán en tiempo real por el tipo de herramienta: entrevista.</p>
6	<b>IMPLEMENTAR Y ADAPTAR</b>	<p>¿Hasta qué punto es probable que este prototipo sea efectivo para lograr lo que queremos lograr?</p> <p>EGC: Actualmente se Cuenta con un Comité Especial del Fondo para la Promoción y Desarrollo Turístico Nacional, creado por Ley N° 27889, en el cual participan representantes de los clusters del sector turismo, sin embargo, este solo se encarga de la distribución y asignación de presupuesto a la cartera priorizada presentada por el MINCETUR, sin embargo, consideró que no resulta ser una herramienta active que promueva la participación active, es interesando el concepto de la propuesta.</p> <p>WCE: Si bien el concepto interviene en la ejecución de herramientas mixtas de ejecución, donde una opción altamente atractiva es el mecanismo de obras por impuestos, al cual a la fecha no se han acogido empresas del sector turismo y tampoco se ha logrado adjudicar este tipo de proyectos a ninguna empresa interesada.</p> <p>¿Hasta qué punto es probable que este prototipo sea factible en el mundo real?</p>

	<p>EGC - WCE: En el prototipo inicial se consideró cambios en la normatividad de los sistemas administrativos del Estado, sin embargo, a fin de reducir los riesgos de incumplimiento y barreras burocráticas, se desistió a recomendación del entrevistado, quien adujo que toda propuesta de cambio normativo a los sistemas administrativos tiene a no concretarse por la autonomía de los órganos rectores. Asimismo, indicó que hacer cambios a estos sistemas para favorecer a un sector puede poner en desventaja a otros, razón por la cual corre el riesgo de no realizarse</p> <p>¿Hasta qué punto es probable que este prototipo sea viable en el contexto actual (económico, político, social, etc.)?</p> <p>EGC: Va a depender del nivel de participación que se le dé al privado, si este no resulta ser lo suficientemente atractivo a nivel de rentabilidad que puedan obtener, es posible que no participen, a nivel político es totalmente factible toda vez que coadyuva al cierre de brechas, el cual entrega un mensaje a nivel político de eficacia de la gestión, del mismo modo, la participación por excelencia es un mecanismo de alta receptividad por la Sociedad. En general no se evidencia riesgos más allá de las amenazas que detecten los privados.</p> <p>WCE: Considerando que no afecta los Sistemas administrativos y tiene como fin mejorar la articulación y coordinación para el cierre de brechas, resulta viable validar el prototipo.</p> <p>¿Hasta qué punto es probable que este prototipo sea apoyado por las partes interesadas clave?</p> <p>EGC: Como mencioné en la pregunta anterior, va a depender del nivel de participación que se les dé en la formulación de la cartera priorizada.</p>
--	--

		<p>WCE: Va a existir resistencia por parte de los clusters, esto porque es un mecanismo que nunca han empleado, al igual que los funcionarios del sector turismo no tienen capacidades como para promover el mecanismo de obras por impuestos. Si bien es cierto, por las debilidades de las capacidades en esta herramienta al inicio se verá como un proceso bastante lento y con pocos resultados, por en el camino empezarán a ver como se dinamiza el sector y las rentabilidades que esto puede generar.</p> <p>¿Hasta qué punto es escalable este prototipo para un mayor impacto?</p> <p>EGC: El sector privado lo que primero preguntará es ¿Qué quieres que haga? ¿Qué gano con esto? Para poder responder estas preguntas es necesario se hagan precisiones respecto a que se espera de ellos para que puedan definir, sin embargo, desde ya es claro que el factor que determinará su decisión es el económico. Es necesario dar una mayor escala al prototipo.</p> <p>WCE: Es necesario conocer a que nivel y cómo será el proceso de priorización, puesto que las condiciones de priorización ya se encuentran dados normativamente, es necesario que los subprocesos de priorización se encuentren en el marco de estos criterios, sino tendrá que ajustarse los criterios de priorización.</p> <p>. PREGUNTA ESPECIFICA:</p> <p>¿Qué agregaría valor al proceso de cierre de brechas del sector turismo y este sea acorde a las necesidades de satisfacción tanto del turista nacional como extranjero?</p>
7	<b>DECISIONES</b>	Se acepta la hipótesis, es pertinente <b>evolucionar el prototipo</b> , procede continuar con el nivel sensorial.

**Ilustración 6: PROTOTIPO A NIVEL SENSORIAL – Recorrido a escala**



Fuente: Elaboración propia

## TESTEO: NIVEL SENSORIAL

COMPONENTES		DESCRIPCIÓN
1	<b>CONFIRMAR EL PROTOTIPO</b>	<p><b>Nivel sensorial:</b></p> <p><b>Características:</b></p> <p>El proceso disruptivo se da en la intervención privada en la programación de la cartera de inversiones y la participación a través de OXI.</p> <p>Existe una brecha de capacidad de recursos para ejecutar los proyectos priorizados por los diferentes niveles de gobierno.</p> <p>La alta participación de los clusters a través de mecanismo OXI logrará una acelerada ejecución de las inversiones.</p>
2	<b>DESARROLLAR HIPOTESIS</b>	La intervención participativa privada en el proceso de programación y mediante el mecanismo OXI logrará dinamizar el cierre de brechas del sector turismo.
3	<b>PREGUNTAS GENERALES DEL TESTEO</b>	<p>¿Hasta qué punto es probable que este prototipo sea efectivo para lograr lo que queremos lograr?</p> <p>¿Hasta qué punto es probable que este prototipo sea factible en el mundo real?</p> <p>¿Hasta qué punto es probable que este prototipo sea viable en el contexto actual (económico, político, social, etc.)?</p> <p>¿Hasta qué punto es probable que este prototipo sea apoyado por las partes interesadas clave?</p> <p>¿Hasta qué punto es escalable este prototipo para un mayor impacto?</p>
4	<b>PLANIFICAR EL PROCESO DE TESTEO</b>	De acuerdo al contexto actual de pandemia, el cual ha generado el estado de emergencia sanitaria prolongada hasta el 30 de setiembre de 2020 de acuerdo al D.S N° 20-2020-SA, el cual recalca que el distanciamiento social es uno de los principales factores de prevención, se ha visto por conveniente ejecutar el siguiente plan del proceso de testeo para los tres niveles tal como se muestra a continuación:

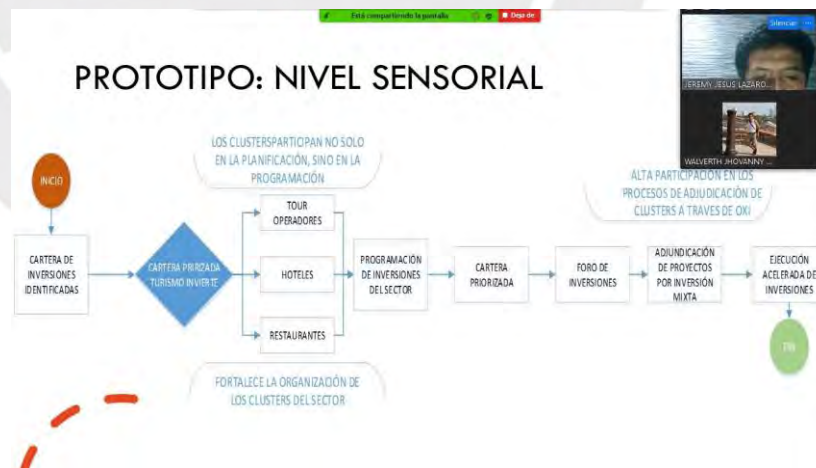
**QUIENES:**

Ernesto Arturo García Calderón  
Asesor Principal del Despacho Viceministerial de Turismo  
RM N° 325-2016-MINCETUR  
Cel. 984-943-364  
Correo: [ecalderon@gmail.com](mailto:ecalderon@gmail.com)

Walverth J. Calatayud Espinoza  
Director de la Oficina de Programación Multianual de Inversiones  
RSG N° 005-2020-MINCETUR  
Cel: 947-677-895  
Correo: [wcalatayud@mincetur.gob.pe](mailto:wcalatayud@mincetur.gob.pe)

**DONDE:**

A través de videoconferencia en el aplicativo Zoom y de comunicación telefónica.



**CUANDO:**

Miércoles 22 de julio de 2017

**PREPARAR PREVIAMENTE:**

		Se presentó el prototipo explicando el mecanismo de funcionamiento informando previamente la hipótesis a corroborar.
<b>5</b>	<b>DISEÑO DEMETODOS</b>	<p>El diseño de investigación o prototipado se dará a través de reuniones virtuales a través del cual se presentará el modelo conceptual y se procederá a aplicar las preguntas de testeo, este método permitirá interactuar y recibir la percepción del interlocutor, que en este caso es un experto en turismo y funcionario del Sector Turismo.</p> <p>Es de precisar que este método reúne los criterios de <b>relevancia</b>, permitirá el contacto directo para testear el modelo; <b>creíble</b>, el proceso es legítimo toda vez que se adjunta el consentimiento informado debidamente visado sobre su participación en el proceso de testeo; <b>carga apropiada</b>, se trata de una prototipo exploratorio y no supone riesgos; <b>calidad</b>, esta se encuentra asegurada por el nivel técnico y expertis del entrevistado; y, <b>oportunidad</b>, los resultados del testeo serán en tiempo real por el tipo de herramienta: entrevista.</p>
<b>6</b>	<b>IMPLEMENTAR Y ADAPTAR</b>	<p>¿Hasta qué punto es probable que este prototipo sea efectivo para lograr lo que queremos lograr?</p> <p>EGC: Resulta interesante la fase elegida para incorporar la participación de los turistas, supuse que se daría desde la fase de selección de la cartera, sin embargo, esto restaría maniobra del Estado, siempre es necesario que el gobierno marque la pauta y los límites de los proyectos que pueden priorizar.</p> <p>WCE: El cronograma actual de programación multianual de inversión tiene tres fases de aprobación: diagnóstico de brechas, criterios de priorización y aprobación de la cartera priorizada. Los plazos son ajustados por lo que será necesario estables pasos y tiempos para que esto no dilate el proceso y se incumplan los plazos del MEF.</p> <p>¿Hasta qué punto es probable que este prototipo sea factible en el mundo real?</p>

EGC – WCE: En la fase del foro de inversión es necesario se incluya también a empresas interesada que no necesariamente sean del sector turismo, se puede tener buena receptividad considerando que la ejecución de estos proyectos es de baja complejidad, no supone conocimientos especializados en turismo, con la asistencia técnica del MINCETUR será posible implementar la herramienta.

Considerando que no supone cambios normativos sino la voluntad de contar con un esquema de planificación de la inversión público con participación del sector privado es altamente factible en tanto ya las componentes del prototipo vienen operando, pero bajo otro esquema y de forma separada, tanto la priorización como la ejecución.

¿Hasta qué punto es probable que este prototipo sea viable en el contexto actual (económico, político, social, etc.)?

EGC: Viendo que no supone pasar por nuevas herramientas de inversión los cuales no son de rectoría del ministerio y de proponerlos se tendría un largo camino para su aceptación, es viable que este mecanismo sea viable tanto por el Ministro, como por el Viceministro de Turismo.

WCE: Como mencioné, este prototipo no afecta los sistemas administrativos y tiene como fin el cierre de brechas, no hay razón para que no sea viable, además de que no satura el trabajo del personal de planta ni supone la creación de nuevas plazas.

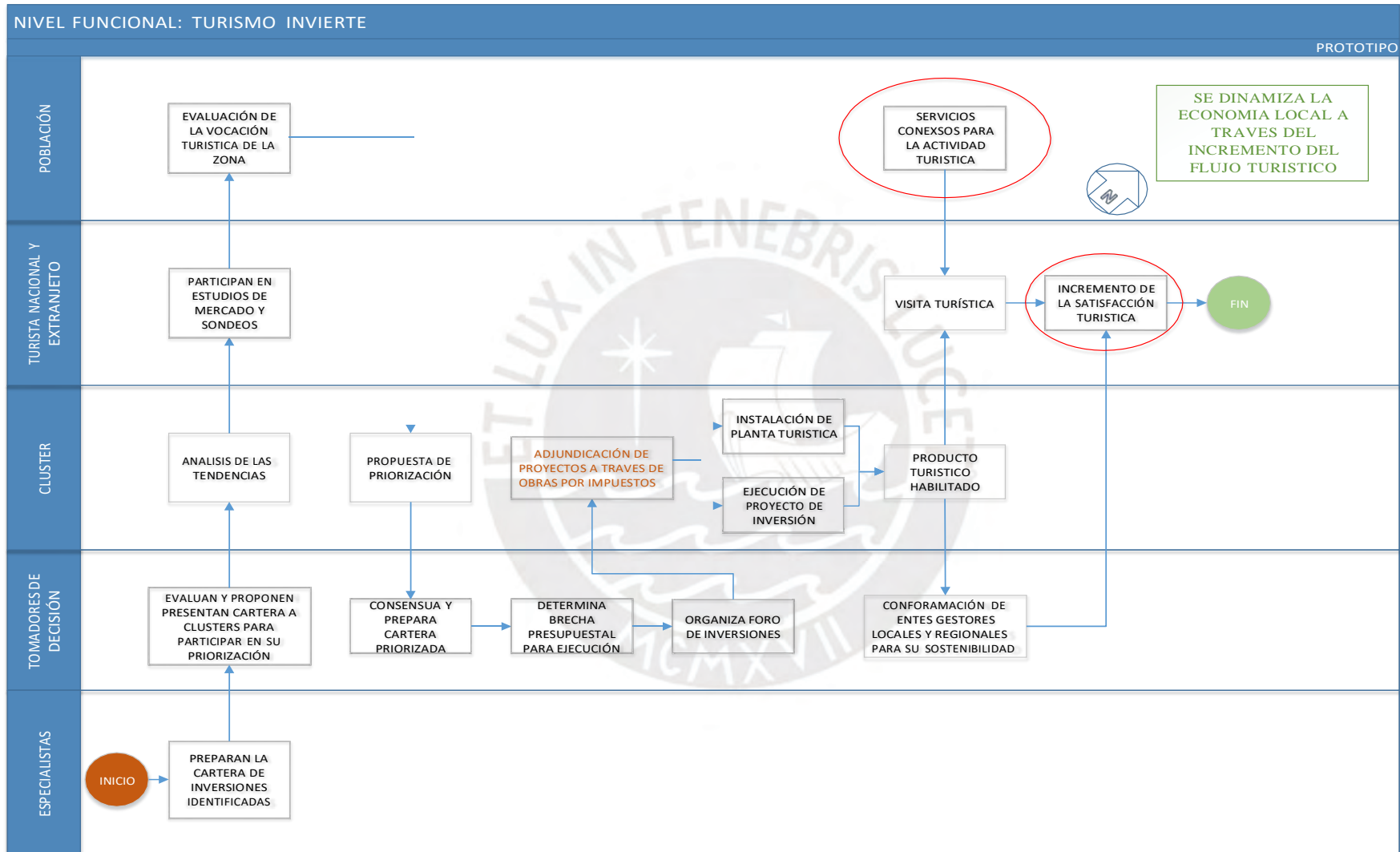
¿Hasta qué punto es probable que este prototipo sea apoyado por las partes interesadas clave?

EGC: De acuerdo a este prototipo los clusters podrán tener la capacidad de focalizar sus impuestos a la ejecución de proyectos de inversión del sector turismo y lograr oportunidades de negocio para invertir en planta, de todas maneras, les conviene desde cualquier punto de vista.



		<p>WCE: Los clusters no tienen idea de este mecanismo, al inicio se resistirán, pero una vez incorporen la herramienta y se den cuenta que básicamente es un esquema que promueve su participación, van a querer participar todos en su implementación, es posible que se tenga éxito en los foros de promoción de la inversión en el sector.</p> <p>¿Hasta qué punto es escalable este prototipo para un mayor impacto?</p> <p>EGC: En la siguiente programación de presupuesto y priorización de la cartera se puede hacer su primera aplicación, es necesario fijar los tiempos para implementar el prototipo y ver los resultados en campo.</p> <p>WCE: Es necesario conocer cómo será la participación de los clusters en el proceso de priorización de la cartera de inversiones, puesto que las condiciones de priorización ya se encuentran normadas y sería necesario que los subprocesos de priorización se encuentren en el marco de estos criterios, o realizar ajustes.</p>
7	<b>DECISIONES</b>	Se acepta la hipótesis, es pertinente <b><u>evolucionar el prototipo</u></b> , procede continuar al nivel funcional.

**Ilustración 7: PROTOTIPO A NIVEL FUNCIONAL**



Fuente: Elaboración propia

## TESTEO: NIVEL FUNCIONAL

COMPONENTES		DESCRIPCIÓN
1	<b>CONFIRMAR EL PROTOTIPO</b>	<p><b>Nivel funcional:</b></p> <p><b>Características:</b></p> <p>El proceso disruptivo se da en la participación de los clusters en la programación de priorización y en el proceso de la adjudicación de proyectos a través de Obras por Impuesto.</p> <p>Existe una brecha de capacidad de recursos para ejecutar los proyectos priorizados por los diferentes niveles de gobierno.</p> <p>La alta participación de los clusters y de los involucrados, logrará dinamizar la economía local a través del incremento del flujo turístico.</p> <p>Se evalúa a la vocación turística de la población.</p> <p>Participación del turista y sus preferencias – estudio de mercado.</p>
2	<b>DESARROLLAR HIPOTESIS</b>	<p>La intervención participativa privada de los clusters en el proceso de priorización de inversiones y en la adjudicación de proyectos de inversión a través del mecanismo Obras por Impuesto, logrará dinamizar el cierre de brechas del sector turismo y la economía local a través del incremento del flujo turístico.</p>
3	<b>PREGUNTAS GENERALES DEL TESTEO</b>	<p>¿Hasta qué punto es probable que este prototipo sea efectivo para lograr lo que queremos lograr?</p> <p>¿Hasta qué punto es probable que este prototipo sea factible en el mundo real?</p> <p>¿Hasta qué punto es probable que este prototipo sea viable en el contexto actual (económico, político, social, etc.)?</p> <p>¿Hasta qué punto es probable que este prototipo sea apoyado por las partes interesadas clave?</p> <p>¿Hasta qué punto es escalable este prototipo para un mayor impacto?</p>
4	<b>PLANIFICAR EL PROCESO DE TESTEO</b>	<p>De acuerdo al contexto actual de pandemia, el cual ha generado el estado de emergencia sanitaria prolongada hasta el 30 de setiembre de 2020 de acuerdo al D.S N° 20-2020-SA, el cual recalca que el distanciamiento social es uno de los principales factores de prevención, se ha visto por</p>

conveniente ejecutar el siguiente plan del proceso de testeo para los tres niveles tal como se muestra a continuación:

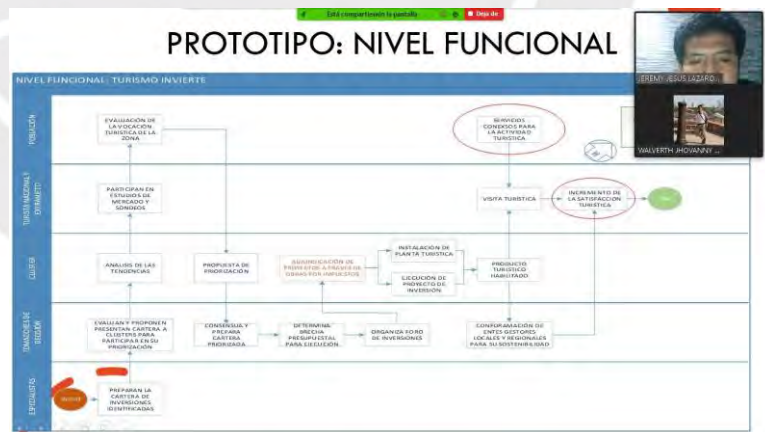
**QUIENES:**

Ernesto Arturo García Calderón  
Asesor Principal del Despacho Viceministerial de Turismo  
RM N° 325-2016-MINCETUR  
Cel. 984-943-364  
Correo: [ecalderon@gmail.com](mailto:ecalderon@gmail.com)

Walverth J. Calatayud Espinoza  
Director de la Oficina de Programación Multianual de Inversiones  
RSG N° 005-2020-MINCETUR  
Cel: 947-677-895  
Correo: [wcalatayud@mincetur.gob.pe](mailto:wcalatayud@mincetur.gob.pe)

**DONDE:**

A través de videoconferencia en el aplicativo Zoom y llamada telefónica.



**CUANDO:**

Jueves 23 de julio de 2017

**PREPARAR PREVIAMENTE:**

		Se presentó el prototipo explicando el mecanismo de funcionamiento informando previamente la hipótesis a corroborar.
5	<b>DISEÑO DE METODOS</b>	<p>El diseño de investigación o prototipado se dará a través de reuniones virtuales, a través del cual se presentará el modelo conceptual y se procederá a aplicar las preguntas de testeo, este método permitirá interactuar y recibir la percepción del interlocutor, que en este caso es un experto en turismo y funcionario del Sector Turismo.</p> <p>Es de precisar que este método reúne los criterios de <b>relevancia</b>, permitirá el contacto directo para testear el modelo; <b>creíble</b>, el proceso es legítimo toda vez que se adjunta el consentimiento informado debidamente visado sobre su participación en el proceso de testeo; <b>carga apropiada</b>, se trata de una prototipo exploratorio y no supone riesgos; <b>calidad</b>, esta se encuentra asegurada por el nivel técnico y expertis del entrevistado; y, <b>oportunidad</b>, los resultados del testeo serán en tiempo real por el tipo de herramienta: entrevista.</p>
6	<b>IMPLEMENTAR Y ADAPTAR</b>	<p>¿Hasta qué punto es probable que este prototipo sea efectivo para lograr lo que queremos lograr?</p> <p>EGC: Es muy probable que este prototipo logre la participación activa por parte de los privados (clusters) ya que ellos realizarán la propuesta de priorización de la cartera de inversiones, y estarán involucrados en el proceso de adjudicación de proyectos a través del mecanismo Oxl, por lo que es muy factible.</p> <p>WCE: Este mecanismo de obras por impuestos es muy atractivo, pero también es nuevo para para las empresas del sector turismo; asimismo, resulta efectivo al involucrarlos en la propuesta de priorización, ya que se toma en cuenta su participación, por lo que lo veo muy efectivo para lograr lo que se desea.</p> <p>¿Hasta qué punto es probable que este prototipo sea factible en el mundo real?</p> <p>EGC – WCE: Lo vemos muy factible, ya que involucra que estos clusters realicen la propuesta de priorización de inversiones, tomando en cuenta las inversiones en las cuales</p>

	<p>ellos están dispuestos a invertir, e involucrándolos en el proceso de adjudicación a través de Oxl, además no sugiere cambios a nivel de sistemas administrativos del Estado, por lo que no correría riesgos de realizarse.</p> <p>¿Hasta qué punto es probable que este prototipo sea viable en el contexto actual (económico, político, social, etc.)?</p> <p>EGC: Este prototipo es viable toda vez que dependía del nivel de participación del sector privado, y este resulta ser atractivo ya que participa en la priorización de la cartera realizando la propuesta de las inversiones considerando las que para ellos son importantes y que por lo tanto les generaría mayor rentabilidad, a nivel político y social es factible totalmente ya que coadyuva al cierre de brechas y es un mecanismo de alta receptividad por la sociedad, respectivamente.</p> <p>WCE: El prototipo tiene como fin el cierre de brechas del sector turismo, que al definir claramente cuál sería la participación y funciones de los clusters en el proceso y al no afectar los sistemas administrativos, resulta viable validar este prototipo.</p> <p>¿Hasta qué punto es probable que este prototipo sea apoyado por las partes interesadas clave?</p> <p>EGC: Es muy probable que sea apoyado por las partes interesadas ya que, en la participación de los clusters está la realización de la propuesta de la cartera priorizada y estar en el proceso de adjudicación de proyectos, logrando un producto turístico habilitado lo que generaría una mayor rentabilidad, y en el lado del Estado logra cerrar las brechas del sector turismo, logrando una mayor eficacia, por lo que es muy probable que sea apoyado por parte de ellos.</p> <p>WCE: Al ser, Obras por Impuesto, un mecanismo que nunca han empleado las empresas del sector turismo, al igual que los funcionarios del sector turismo, puede resultar un poco lento al principio, pero con el tiempo se logrará agilizar los procesos, dinamizando la economía a través del incremento del flujo turístico, generando una mayor rentabilidad, por lo que veo muy probable el apoyo de ambas partes.</p> <p>¿Hasta qué punto es escalable este prototipo para un mayor impacto?</p>
--	---

		<p>EGC: Como lo mencioné el factor determinante para la decisión del sector privado es el económico, y ya al definir claramente las actividades y lo que lograría, este prototipo resulta ser atractivo a nivel de rentabilidad.</p> <p>WCE: Al conocer con mayor precisión cómo será la participación de los clusters en el proceso de priorización de la cartera de inversiones, es necesario verificar si los subprocesos de priorización se encuentran en el marco de estos criterios, o resulta necesario realizar ajustes.</p>
<b>7</b>	<b>DECISIONES</b>	Se acepta la hipótesis, es pertinente <b>ir a la escala</b> , se cuenta con prototipo final.

## DESCRIPCIÓN DEL PROTOTIPO FINAL

COMPONENTE	COMO FUNCIONAN	QUIEN LO EJECUTA
1 <b>PREPARACIÓN DE LA CARTERA DE INVERSIONES IDENTIFICADA</b>	Preparan la cartera de inversiones identificadas que coadyuven al cierre de brechas de servicios públicos en materia turística.	Especialistas en gestión pública del sector turismo.
2 <b>DESARROLLO DE LA PROPUETA DE PRIORIZACIÓN</b>	Analiza las tendencias, realizando sondeos con los turistas y evaluaciones de la vocación turística de la zona, realizando la propuesta de priorización de la cartera de inversiones	Clúster
3 <b>APROBACIÓN DE LA CARTERA PRIORIZADA</b>	Se consensua, y se prepara la cartera priorizada de inversiones.	Tomadores de Decisión del sector turismo
4 <b>DETERMINACIÓN DE PROYECTOS A SER FINANCIADOS A TRAVES DE OBRAS POR IMPUESTOS</b>	Se determina la brecha presupuestal para la ejecución, determinando aquellos proyectos que no pueden ser financiados, los cuales pueden ser ejecutados a través de mecanismo de ejecución público-privada.	Tomadores de Decisión del sector turismo

5	<b>REALIZACIÓN DE FORO DE INVERSIONES</b>	Programar foros de promoción de la inversión privada a nivel nacional, regional y local, que promuevan una cartera acorde a lo priorizado de manera conjunta con los clusters.	Tomadores de Decisión del sector turismo
6	<b>ADJUDICACIÓN Y EJECUCIÓN DE INVERSIONES</b>	Luego de realizado la selección de proyectos en el foro de inversiones, se realiza el proceso de adjudicación y ejecución de inversiones mediante el mecanismo de ejecución público-privada.	Clusters
7	<b>SOSTENIBILIDAD A TRAVES DE LA CONFORMACIÓN DE ENTES GESTORES</b>	Implementar entes gestores en los tres niveles de gobierno para la sostenibilidad de los recursos turísticos puestos en valor.	Tomadores de Decisión del sector turismo





## **4 CAPITULO IV: ANÁLISIS DE LA DESEABILIDAD, FACTIBILIDAD Y VIABILIDAD DEL PROTOTIPO**

---

### **4.1 ANÁLISIS DE DESEABILIDAD:**

El prototipo de innovación resulta ser un nuevo esquema de coordinación y articulación del sector público y privado el cual incidirá directamente en la dinámica del cierre de brechas de servicios públicos del sector turismo, los cuales a la fecha solo han logrado atender el 4% de la brecha, es decir, existe un 96% de recursos turísticos (406) que se encuentran habilitados para su visita.

El resultado del recojo de información, elaboración del prototipo y testeos realizados en los niveles conceptual, sensorial y funcional, han permitido determinar que el esquema de trabajo y articulación pública actual no ha sido adecuado, teniendo como resultado que sea uno de los pocos sectores que ha logrado adoptar esquemas públicos privados para fortalecer el cierre de brechas. La propuesta presentada no complejiza en lo absoluto el proceso de gestión pública para el cierre de brechas, en su lugar, permite a las personas puedan aprovechar mejor los recursos turísticos que dispone el país, por su lado los turistas nacionales y extranjeros por las nuevas experiencias y satisfacción de la oferta turística, por el otro las personas a través de la generación de empleo y oportunidades de inversión en el sector. Tal como se menciona en el PENTUR 2025, para el año 2015, la actividad turística aportó un 3,9% respecto al PBI nacional, generando 1,3 millones de empleos directos e indirectos, valor que representa el 7,4% de la Población Económicamente Activa (PEA) nacional.

En general, resulta viable la propuesta toda vez que será altamente atractivo contar con este esquema de inversión, el cual optimice las relaciones de los operadores de turismo y el sector público, generando así un desarrollo dinámico del sector a través de crecimiento de los recursos turísticos habilitados para su visita y a partir de ello se creen nuevos circuitos turísticos y productos turísticos atractivos para los turistas.

### **4.2 ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD:**

Sobre la factibilidad del proyecto de innovación, el gobierno nacional, regional y local, los cuales tiene como función la de implementar servicios públicos en recursos turísticos, financiados con los recursos asignados a sus respectivos pliegos, va a ser necesario que el

equipo de las Oficinas de Programación Multianual de Inversiones, creados en todas las entidades públicas de lo establecido en el Decreto Legislativo N° 1252, Decreto Legislativo del Sistema Nacional de Programación Multianual y Gestión de Inversiones INVIERTE.PE, incorporen capacidades sobre el mecanismo de obra por impuestos a fin de conducir los procesos de adjudicación de las empresas que ejecutaran los proyectos de inversión a cambio de coartar crédito tributario, el cual les permitirá focalizar sus impuestos en el desarrollo turístico, el cual a su vez es su Core de negocios.

Como se ha podido evidencia en las experiencias, un mecanismo alternativo fue la aprobación de normas especializadas para promover la inversión mixta, sin embargo, se verifica que el marco normativo ya está dado, tanto para la inversión pública como para esquemas mixtos, los cuales son regulados por Proinversión. En tal sentido, la solución propone un esquema de planificación de la inversión público – privada para el cierre de brechas del sector, el cual tendrá que ser realizada una vez al año, acorde a los plazos previstos por las Directivas de programación multianual de presupuesto e inversiones, los cuales son aprobados con carácter anual y sobre los cuales se realiza la priorización de la cartera de proyectos y la asignación de presupuesto multianual.

Por otra parte, para el funcionamiento del esquema es necesario que los clusters, que resultar ser el agregado de prestadores de servicios turísticos en los rubros de hotelería, restaurantes y tour operadores, deben ser sensibilizados por la herramienta de obras por impuesto y el nuevo esquema de planificación de la inversión del sector público, que puedan captar las ventajas y oportunidades de focalizar sus impuestos en el cierre de brechas del sector turismo.

Es de precisar que el mecanismo de obras por impuesto es un mecanismo a través del cual las empresas privadas adelantan el pago de sus impuestos a la renta para ejecutar y financiar directamente, de forma rápida y eficiente, proyectos de inversión pública en los tres niveles de gobierno.

En efecto, las empresas del sector turismo tienen como límite de crecimiento la capacidad del Estado para habilitar recursos turísticos para su visita, los cuales reflejan oportunidades para la inversión en planta turística (hoteles, restaurantes y tour operadores) que aproveche el flujo turístico. En consecuencia, es viable el interés que tendrán en lograr coadyuvar en la ejecución de inversiones con cargo a sus impuestos.

### **4.3 ANÁLISIS DE VIABILIDAD:**

El prototipo diseñado no supone gastos adicionales para su sostenibilidad toda vez que resulta la aplicación de un nuevo esquema de planificación de la inversión pública, la cual promueve la participación de los clusters del sector turismo en el proceso de ejecución de inversiones a través del mecanismo de obras por impuestos.

Por su parte, las entidades del sector público involucradas en el cierre de brechas de servicios públicos en recursos turísticos deben generar capacidades en sus especialistas de inversión en el manejo de la herramienta de obras por impuesto, el cual permita promover este mecanismo y pueda ser presentado en foros de inversión en turismo.

Actualmente, en 13 años de creación del Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, solo se ha cerrado la brecha en 4%, resultando que el 96% de recursos turísticos no cuentan con servicios públicos habilitados para su visita. En ese entender, el proyecto de innovación se hace viable puesto que el cierre de brechas multiplicará el ritmo de ejecución de inversiones logrando así reducir la brecha a una mayor velocidad. En ese entender, la propuesta tiene costo cero y es de baja complejidad, y los beneficios se verán en el incremento de la capacidad del Estado para reducirla brecha del sector y con ello incrementar la satisfacción del turista, a razón de ello resulta altamente viable su implementación.

## CONCLUSIONES

---

El problema público sobre el cual se realiza el presente proyecto de innovación es “Turistas nacionales y extranjeros requieren adecuados servicios turísticos porque en la actualidad no se encuentran satisfechos con su experiencia turística en el país”.

Entre las causas que explican esta problemática se encuentra en primer lugar la Limitada infraestructura y planta turística, esto se debe a que de la infraestructura requerida para fortalecer la competitividad es competencia del Ministerio de Transportes y Comunicaciones, esto de acuerdo a la Ley de Organización y Funciones del MTC, Ley N° 27791, donde en su artículo 2 menciona que tiene como competencia la de formular, aprobar, ejecutar y supervisar la inversión en infraestructura de transportes y comunicaciones, siendo que para tal efecto dicta normas de alcance nacional y supervisa su cumplimiento.

De igual forma, la planta turística está determinada por la demanda, siendo la relación directamente proporcional a los destinos habilitados para su visita. El MINCETUR, a través del Régimen Especial de Recuperación Anticipada del IGV - LEY N° 30296 promueve la inversión en hoteles de 3 a 5 estrellas a través del mecanismo de recuperación anticipada del IGV, sin embargo, sin recursos turísticos habilitados para su visita turística no identifican la oportunidad en términos de rentabilidad en mejorar la planta turística.

En segundo lugar, se tiene a los “Escasos recursos turísticos habilitados para su visita turística”, esta causa tiene incidencia directa sobre el bienestar del turista y su experiencia de visita en el recurso turístico. Por otra parte, por la ingente inversión en infraestructura, el MINCETUR, con los fondos que recibe para el desarrollo turístico proveniente de la Ley N° 27153, Ley que regula la explotación de los juegos de casino y máquinas tragamonedas, no lograría cerrar la brecha de infraestructura. Esto considerando que de acuerdo a lo analizado el cierre de brecha en infraestructura es superior a los USD 87 mil millones de acuerdo al informe de brechas de infraestructura publicado por esta entidad, siendo este monto ingentemente superior al que recibe MINCETUR por recaudaciones (S/ 50 millones en promedio).

En tercer lugar, la Limitada conciencia turística, a la fecha, de acuerdo a lo evaluado en las fichas de observación y entrevista adjunta como Anexo 1 y 2 del presente documento, se verifica que estos tienen un impacto moderado al momento de percibir la competitividad del destino turístico; asimismo, considerando que MINCETUR, ha realizado varias campañas para el fortalecimiento de la conciencia turística en la población a través de diversas

campañas tales como: “Cuando tratas bien al turista, tratas bien al Perú”<sup>28</sup>, “El peruano más amable”<sup>29</sup>, “Crece el turismo, crece el Perú”<sup>30</sup> y “Peruanos Camiseta”<sup>31</sup>; sin embargo, no se ha podido visualizar la medición del impacto de las mismas. Razón por la cual la entidad no tiene posibilidades notables para cambiar esta situación. Esta causa es resultado de la escasa vocación turística de un territorio, la disposición de promover la actividad turística a través de los valores y recibimiento de su población (PENTUR 2025).

En ese entender, se planteó el desafío de innovación siguiente: ¿Cómo podemos mejorar los servicios turísticos a los turistas nacionales y extranjeros para elevar su satisfacción de la experiencia turística en el país?

En efecto, se propone como prototipo de solución el “Turismo invierte” proponer un esquema de planificación de la inversión pública que integre la eficiencia del sector privado y la esencia de valor público del MINCETUR, dinamizando el incremento de la cobertura y calidad de los servicios públicos prestados en recursos turísticos que influyan en la satisfacción del turista.

Esta propuesta tiene como componentes y mecanismo de funcionamiento el siguiente:

**PREPARACIÓN DE LA CARTERA DE INVERSIONES IDENTIFICADA:** Preparan la cartera de inversiones identificadas que coadyuven al cierre de brechas de servicios públicos en materia turística.

**DESARROLLO DE LA PROPUETA DE PRIORIZACIÓN:** Analiza las tendencias, realizando sondeos con los turistas y evaluaciones de la vocación turística de la zona, realizando la propuesta de priorización de la cartera de inversiones

**APROBACIÓN DE LA CARTERA PRIORIZADA:** Se consensua, y se prepara la cartera priorizada de inversiones.

**DETERMINACIÓN DE PROYECTOS A SER FINANCIADOS A TRAVES DE OBRAS POR IMPUESTOS:** Se determina la brecha presupuestal para la ejecución, determinando aquellos proyectos que no pueden ser financiados, los cuales pueden ser ejecutados a través de mecanismo de ejecución público-privada.

---

<sup>28</sup> <https://www.youtube.com/watch?v=08WAMoQ00j8>

<sup>29</sup> <https://www.youtube.com/watch?v=UMSMqY86nDA>

<sup>30</sup> <https://www.youtube.com/watch?v=4S75il9SYyQ>

<sup>31</sup> <https://www.youtube.com/watch?v=rqLps369p0E>

**REALIZACIÓN DE FORO DE INVERSIONES:** Programar foros de promoción de la inversión privada a nivel nacional, regional y local, que promuevan una cartera acorde a lo priorizado de manera conjunta con los clusters.

**ADJUDICACIÓN Y EJECUCIÓN DE INVERSIONES:** Luego de realizado la selección de proyectos en el foro de inversiones, se realiza el proceso de adjudicación y ejecución de inversiones mediante el mecanismo de ejecución público-privada.

**SOSTENIBILIDAD A TRAVES DE LA CONFORMACIÓN DE ENTES GESTORES:** Implementar entes gestores en los tres niveles de gobierno para la sostenibilidad de los recursos turísticos puestos en valor.

El prototipo propuesto paso de forma evolutiva por los tres niveles de viabilidad, los cuales se iniciaron en el nivel conceptual, en el cual se explicó la idea y finalidad de la propuesta, para luego pasar al nivel sensorial donde se identificaron los componentes del prototipo; y, finalmente, se validó a nivel funcional, es decir, cómo funciona el prototipo. Para su realización fue necesario bosquejar bajo funcionamiento a través de un diagrama de procesos el cual permite ver de manera detallada cual es la secuencia de pasos en el proceso de planificación, el cual es acorde y se acopla al funcionamiento de los sistemas administrativos que intervienen en el proceso de cierre de brechas de servicios públicos en recursos turísticos. El proceso de prueba y error fue realizado con la participación de funcionarios del nivel decisor y técnico del Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, con quienes por efecto de la pandemia se realizó a través de videoconferencias, los cuales se adjuntaron como evidencia.

De acuerdo al análisis de la deseabilidad, resulta viable la propuesta toda vez que será altamente atractivo contar con este esquema de inversión, el cual optimice las relaciones de los operadores de turismo y el sector público, generando así un desarrollo dinámico del sector a través de crecimiento de los recursos turísticos habilitados para su visita y a partir de ello se creen nuevos circuitos turísticos y productos turísticos atractivos para los turistas.

Del mismo modo, el análisis de la viabilidad permite evaluar que las empresas del sector turismo tienen como límite de crecimiento la capacidad del Estado para habilitar recursos turísticos para su visita, los cuales reflejan oportunidades para la inversión en planta turística (hoteles, restaurantes y tour operadores) que aproveche el flujo turístico. En consecuencia, es viable el interés que tendrán en lograr coadyuvar en la ejecución de inversiones con cargo a sus impuestos.

Finalmente, el análisis de factibilidad se concluye que el proyecto de innovación se hace viable puesto que el cierre de brechas multiplicará el ritmo de ejecución de inversiones 102

logrando así reducir la brecha a una mayor velocidad. En ese entender, la propuesta tiene costo cero y es de baja complejidad, y los beneficios se verán en el incremento de la capacidad del Estado para reducirla brecha del sector y con ello incrementar la satisfacción del turista, a razón de ello resulta altamente viable su implementación.

Para el funcionamiento del esquema es necesario que los clusters, que resultar ser el agregado de prestadores de servicios turísticos en los rubros de hotelería, restaurantes y tour operadores, deben ser sensibilizados por la herramienta de obras por impuesto y el nuevo esquema de planificación de la inversión del sector público, que puedan captar las ventajas y oportunidades de focalizar sus impuestos en el cierre de brechas del sector turismo. Es de precisar que el mecanismo de obras por impuesto es un mecanismo a través del cual las empresas privadas adelantan el pago de sus impuestos a la renta para ejecutar y financiar directamente, de forma rápida y eficiente, proyectos de inversión pública en los tres niveles de gobierno.



## REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

---

AVENDAÑO, Parcemon & José, CORDOVA

- 2020 *Implementación de un aplicativo de gestión de la información para la investigación del delito de violencia contra la mujer por parte de la comisaría de familia PNP. Canto Rey, distrito de San Juan de Lurigancho. Trabajo de Investigación para optar el grado de Magíster en Gobierno y Políticas Públicas. Lima: Pontificia Universidad Católica del Perú, Escuela de Posgrado.*

BASON, Christian

- 2018 *Leading Public Sector Innovation 2E: Co-creating for a Better Society. Copenhague: Policy Press.*

CHAMBERS, Erve

- 2000 *Native Tours: The Anthropology of Travel and Tourism. Segunda edición. Washington D. C: Waveland Press.*
- 2010 *Native Tours: The Anthropology of Travel and Tourism. Washington D. C: Waveland Press.*

CONGRESO DE LA REPÚBLICA

- 2002 *Ley N° 27889. Ley que crea el fondo y el impuesto extraordinario para la promoción y desarrollo turístico nacional. Lima 19 de diciembre.*
- 2009 *Ley N° 29408. Ley general del turismo. Lima, 18 de setiembre. 2016 Decreto Legislativo N° 1266. Lima, 17 de diciembre.*

DELENER, Nejdet

- 2010 "Current trends in the global tourism industry: evidence from the United States". *Revista de Administração Pública*. Río de Janeiro, 2010, volumen 44, número 5, pp. 1125-1137. Consulta: 5 de julio de 2019.

<https://www.scielo.br/pdf/rap/v44n5/v44n5a06.pdf>

GONZÁLEZ, Manuel

- 2010 "Cultura turística de la población anfitriona residente en los destinos turísticos". Consulta 5 de julio 2019

[https://www.researchgate.net/publication/270905000\\_Cultura\\_turistica\\_de\\_la\\_poblacion\\_anfitriona\\_residente\\_en\\_destinos\\_urbanos](https://www.researchgate.net/publication/270905000_Cultura_turistica_de_la_poblacion_anfitriona_residente_en_destinos_urbanos)



GONZÁLEZ, Manuel & Georgina CASTRO

2013 "Formación de la cultura turística en las comunidades anfitrionas: Barrio Centro, Santa Clara, Cuba". Consulta: 7 de julio

[https://www.researchgate.net/publication/267038552\\_FORMACION\\_DE\\_LA\\_CULTURA\\_TURISTICA\\_EN\\_LAS\\_COMUNIDADES\\_ANFITRIONAS\\_BARRIO\\_CENTRO\\_SANTA\\_CLARA\\_CUBA](https://www.researchgate.net/publication/267038552_FORMACION_DE_LA_CULTURA_TURISTICA_EN_LAS_COMUNIDADES_ANFITRIONAS_BARRIO_CENTRO_SANTA_CLARA_CUBA)

GUZMÁN, Selene

2021 *Nivel de cultura turística de los estudiantes de la escuela académico profesional de turismo y negocios de la universidad Señor de Sipán*. Tesis para optar el título profesional de licenciado en Turismo y Negocios. Pimentel: Universidad Señor de Sipán, Facultad de Ciencias Empresariales.

<https://repositorio.uss.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12802/8340/Guzm%c3%a1n%20Lozano%20Selene%20Yajaira.pdf>

HARRISON, David & Michael, HITCHCOCK

2005 *The Politics of World Heritage: Negotiating Tourism and Conservation*. Londres: Channel View Publications.

JEURING, Jelmer

2016 "Discursive contradictions in regional tourism marketing strategies: The case of Fryslân, The Netherlands". *Journal of Destination Marketing y Management*. Volumen 5, número 2, pp. 65-75. Consulta: 5 de julio de 2019

<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2212571X15000335>

JOVANOVIĆ, Sonja y Ivana, ILIĆ

2016 "Infrastructure as important determinant of tourism development in the countries of southeast Europe". *ECOFORUM*. Bucarest, 2016, volumen 5, pp. 288-294. Consulta: 4 de julio de 2019.

<https://api.semanticscholar.org/CorpusID:73549926>

KUNST, Ivo

2011 "The Role of the Government in Promoting Tourism Investment in Selected Mediterranean Countries – Implications for the Republic of Croatia". *Tourism*

*and Hospitality Management*. Opatija, 2011, volumen 17, pp. 115-130.  
Consulta: 8 de julio de 2019.

[https://www.researchgate.net/publication/256019584\\_The\\_Role\\_of\\_the\\_Government\\_in\\_Promoting\\_Tourism\\_Investment\\_in\\_Selected\\_Mediterranean\\_Countries\\_-\\_Implications\\_for\\_the\\_Republic\\_of\\_Croatia](https://www.researchgate.net/publication/256019584_The_Role_of_the_Government_in_Promoting_Tourism_Investment_in_Selected_Mediterranean_Countries_-_Implications_for_the_Republic_of_Croatia)

KURDASHVILY, Lashari & Lasha, MESKHIA

2016 The role of human capital in the development of tourism business. *Turističko poslovanje*. Tiflis, 8 de diciembre, pp. 25-32. Consulta: 5 de julio de 2019.

[https://www.researchgate.net/publication/312657295\\_The\\_role\\_of\\_human\\_capital\\_in\\_the\\_development\\_of\\_tourism\\_business](https://www.researchgate.net/publication/312657295_The_role_of_human_capital_in_the_development_of_tourism_business)

MEI, Xing Ying, ARCODIA, Charles & Lisa, RUHANEN

2011 "A national government's tourism innovation initiatives: A review of tourism development policies in Norway". Conferencia presentada en *Tourism: Creating a brilliant blend*. CAUTHE. Adelaida, 8-11 de febrero de 2011.  
Consulta 9 de julio de 2019.

[https://www.researchgate.net/publication/228097404\\_A\\_national\\_government%27s\\_tourism\\_innovation\\_initiatives\\_A\\_review\\_of\\_tourism\\_development\\_policies\\_in\\_Norway](https://www.researchgate.net/publication/228097404_A_national_government%27s_tourism_innovation_initiatives_A_review_of_tourism_development_policies_in_Norway)

METILELU, Olumide

2016 "Human capital development trends in the hospitality and tourism industry: A case of southwest Nigeria". *African Journal of Hospitality, Tourism and Leisure*. Lagos, 2016, volumen 5, pp. 1-9. Consulta: 4 de julio de de 2019

[http://www.ajhtl.com/uploads/7/1/6/3/7163688/article\\_4\\_vol\\_5\\_4\\_.pdf](http://www.ajhtl.com/uploads/7/1/6/3/7163688/article_4_vol_5_4_.pdf)

MINCETUR

2016 *Plan Estrategico Nacional de Turismo 2025 (PENTUR)*. Consulta 4 de julio de 2019

[https://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/turismo/documentos/PENTUR/PENTUR\\_Final\\_JULIO2016.pdf](https://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/turismo/documentos/PENTUR/PENTUR_Final_JULIO2016.pdf)

2019 *Plan Nacional de Cultura Turística, Lima. Perú*. Consulta: 4 de julio de 2019

[https://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/turismo/CALTUR/pdfs\\_documentos\\_Caltur/CALTUR\\_2017\\_2025.pdf](https://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/turismo/CALTUR/pdfs_documentos_Caltur/CALTUR_2017_2025.pdf)

MINTRA

2013 *Identificación de las ocupaciones demandadas a nivel nacional*. Consulta: 2 julio de 2019

[estudio\\_actividad\\_turistica\\_ocupacionesdemandadasnivelnacional.pdf \(mintra.gob.pe\)](#)

MOPELLI, Juliet

2009 *"The impact of tourists' perceptions of safety and security on tourism marketing of Mpumalanga"*. Tesis de maestría en Technology (Marketing). South Africa: Durban University of Technology, Faculty of Management Science. Consulta: 9 de julio de 2019

[http://openscholar.dut.ac.za/bitstream/10321/482/1/Mopeli\\_2009.pdf](http://openscholar.dut.ac.za/bitstream/10321/482/1/Mopeli_2009.pdf)

MORARU, Carmen

2012 "Romania's competitiveness as a tourist destination". Bucarest, 2012. Consulta: 4 de julio de 2019

<https://api.semanticscholar.org/CorpusID:198939104>

ORGANIZACIÓN MUNDIAL DEL TURISMO (OMT)

2005 *Datos Esenciales del Turismo* [informe]. Ginebra. Consulta: 9 de julio de 2019.

<https://www.e-unwto.org/doi/pdf/10.18111/9789284413478>

2010 *Normas y sistemas de calidad en el turismo y su relación con la sostenibilidad y las leyes del turismo. La experiencia de las Américas*. Madrid: Organización Mundial del Turismo.

2016 *Panorama OMT del turismo internacional* [informe]. Ginebra. Consulta: 8 de julio de 2019.

<https://www.e-unwto.org/doi/pdf/10.18111/9789284418152>

2017 *Panorama OMT del turismo internacional* [informe]. Ginebra. Consulta: 8 de julio de 2019

<https://www.e-unwto.org/doi/pdf/10.18111/9789284419043>

OYEWOLE, Philemon

2009 "Strategies for the marketing of international tourism in the region of Latin America and Caribbean (LAC)". *Business Perspectives*. Innovative Marketing. Sumy, 27 de enero de 2010, volumen 5, número 4. pp. 95-104. Consulta: 8 de julio de 2019.

<https://pdfs.semanticscholar.org/55f1/41a8bc92212b8ae1f86e70a8c20d1425c38d.pdf>

PROMPERU

2019 "Perfil del Turista Extranjero 2017 – PROMPERÚ". El turismo cultural en el Perú. Lima, número 53, pp. 3-9. Consulta: 8 de julio de 2019.

[https://www.promperu.gob.pe/turismo/Boletines/2019/ene/0\\_el\\_turismo\\_cultural\\_en\\_el\\_peru.html](https://www.promperu.gob.pe/turismo/Boletines/2019/ene/0_el_turismo_cultural_en_el_peru.html)

RITCHIE, Brent & Geoffrey CROUCH

1999 "tourism, competitiveness, and Societal Prosperity". *Journal of Business Research*. 1999, pp 137-152. Consulta: 9 de julio de 2019

[https://econpapers.repec.org/article/eeejbrese/v\\_3a44\\_3ay\\_3a1999\\_3ai\\_3a3\\_3ap\\_3a137-152.htm](https://econpapers.repec.org/article/eeejbrese/v_3a44_3ay_3a1999_3ai_3a3_3ap_3a137-152.htm)

2003 "The Competitive Destination: A Sustainable Tourism Perspective". Río de Janeiro: CABI, 2003 Consulta: 7 de julio de 2019.

<https://books.google.com.pe/books?id=dCF5W0GHYn0C>

STANKOVIC, Ljiljana y Suzana DUKIC

2009 "Challenges of strategic marketing of tourist destination under the crisis conditions". *Economics and Organization*. 2009, volumen 6, número 1, pp. 23-31. Consulta: 05 de julio de 2019.

<http://facta.junis.ni.ac.rs/eao/eao200901/eao200901-03.pdf>

VIZARRETA CONSULTORES

2011 El levantamiento de la información sistematización y evaluación de las actividades de conciencia turística comprendidas entre los años 2008-2011. [Informe]

WORLD ECONOMIC FORUM (WEF)

2013 *The Travel and Tourism Competitiveness Report 2013* [informe]. Ginebra.  
Consulta: 9 de julio de 2019,

[http://www3.weforum.org/docs/WEF\\_TTCR\\_2017\\_web\\_0401.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_TTCR_2017_web_0401.pdf)

2017 *Informe de competitividad de viajes y turismo 2017*. Ginebra. Consulta: 8 de julio de 2019

<http://www.cdi.org.pe/InformeGlobaldeViajesyTurismo/>

## ANEXOS

---

### **ANEXO 01: DESCRIPCIÓN DEL ESPACIO DE LA POLÍTICA: TEMA DE INTERES, INTERVENIONES RELACIONADAS, CADENAS DE VALOR DE LAS INTERVENCIONES RELACIONADAS Y UBICACIÓN DEL PROBLEMA**

#### **PASO 1**

Actualmente, con la finalidad de impulsar el desarrollo económico, el país ha fijado su interés en potenciar diversas actividades económicas, de esta manera, el turismo es, probablemente, la actividad más importante que se impulsa, ello por su aportación al crecimiento económico en los últimos años. Además, aquella actividad es de gran relevancia en el resto de países latinoamericanos, pues en la última década, se ha suscitado un incremento geométrico de los visitantes en aquella región, ergo, la competencia por captar la mayor cantidad de turistas es un gran objetivo del Perú y el resto de países latinos.

Según el informe de la Organización Mundial del Turismo (OMT), dicha actividad generó el 10% del PBI mundial, 7% de exportaciones mundiales (1.4 trillones de dólares) y 1 de cada 10 puestos de trabajo se vinculan a este sector (de manera directa, indirecta o inducida). Además, en el 2016 se alcanzó 1235 millones de arribos de turistas internacionales y se proyecta que para el 2030 se alcancen 1800 millones (OMT 2017: 3-9).

Respecto a la actividad turística en el Perú, en el año 2017 arribaron al país 4,03 millones de turistas, de los cuales según la Comisión de Promoción del Perú para Exportaciones y Turismo – PROMPERU el 66% lo hicieron por motivos de vacaciones, recreación u ocio. En el caso del turismo interno, el flujo de visitantes fue de 43,5 millones. Desde el punto de vista económico la actividad turística representó al 2017 el 3,9% del PBI nacional, generando divisas por un total de 4,57 millones de dólares y 1,33 millones de puestos de trabajo. (PROMPERU 2017)

Tal es así que el país ha visto un incremento significativo del ingreso de las divisas, llegándose a contabilizar el US\$ 3.9 millones en el 2017, el cual representa el 1.1% del total registrado en la región americana. Sin embargo, a pesar del aumento de visitantes, el aumento de ingresos económicos como efectos del turismo no ha seguido la misma velocidad que en otros países competidores. Por ejemplo, en el caso de América del Norte, México (US\$ 19 millones) representó el 6% del total de la región americana; Brasil para América del Sur registró en el 2016 US\$ 6.024 millones<sup>32</sup>, representando el 1.9% del total de las américas; Argentina y Colombia el 1.5% cada uno, con montos de US\$ 4.7 millones respectivamente. Luego, países de buen desempeño económico como Costa Rica (US\$ 3.8 millones) superan en monto de divisas recibidas al Perú y logran representar el 1.8% regional. Esto revela que aún sumado a la meta de incrementar el número de llegadas está el reto de aumentar en gasto por los visitados, lo que tiene que ver con la diversificación de las actividades o productos turísticos.

En tal sentido, las fluctuaciones de la actividad turística afectan directamente al desarrollo económico de las regiones del Perú por el ingreso de divisas y generación de empleo, esto debido a la concentración de aquella actividad económica. Esta información se puede verificar de acuerdo a la encuesta realizada por PROMPERU para determinar el Perfil del Turista, se observa que, en una muestra de 6,772 turistas, el turismo está concentrado en pocos destinos. Así, de manera específica, el MINCETUR, ente rector del sistema funcional del sector turismo, identifica los siguientes destinos turísticos a nivel nacional:

**Cuadro 1. Destinos Turísticos a nivel nacional**

#	Destinos	#	Destinos
1	Destino Cusco Ciudad	13	Destino Lima Provincias
2	Destino Machu Picchu	14	Destino Manu
3	Destino Choquequirao	15	Destino Tambopata
4	Destino Paracas – Nasca	16	Destino Wari – Quinua (Ayacucho)
5	Destino Lago Titicaca	17	Destino Cordillera Blanca
6	Destino Arequipa ciudad	18	Destino Pucallpa – Yarinacocha (Ucayali)

<sup>32</sup> En el caso de Brasil, su desempeño se ha visto principalmente impulsado por los juegos Olímpicos y Paralímpicos Rio 2016.

7	Destino Colca	19	Destino Kuelap - Gocta (Amazonas)
8	Destino Tacna - Moquegua	20	Destino Cajamarca
9	Destino Tarapoto - Altomayo	21	Destino Playas del Norte - (Piura - Tumbes)
10	Destino Ruta Moche (Lambayeque - La Libertad)	22	Destino Huánuco - Tingo María
11	Destino Río Amazonas	23	Destino Selva Central (Junín - Pasco)
12	Destino Lima Metropolitana y Callao	24	Destino Huancavelica

Fuente: MINCETUR, VMT-DGET/DPDT, 2018  
Elaboración propia

De manera general, tomando en cuenta las ciudades visitadas por turistas extranjeros, las ciudades más visitadas son Lima (72%), Cusco (38%) y Tacna (30%). Mientras que las otras ciudades tienen una menor representación como destino turístico.

**Cuadro 2. Perfil del Turista Extranjero. 2015**

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

Moquegua	1%
Cajamarca	1%

Fuente: PROMPERU – PTE (2015)

El nivel de implicancia de aquella actividad en el desarrollo económico del país es bastante grande. De hecho, un análisis estadístico sobre la competitividad en los atractivos turísticos revela las brechas existentes tanto desde el lado de la demanda como desde el lado de la oferta. En primer lugar, nos podemos aproximar a la demanda efectiva de los destinos turísticos contabilizando el número de visitantes que atienden a estos durante el año. La TABLA 01 y la TABLA 02 utilizan una serie de “proxys” que son lugares cuyas visitas están altamente correlacionadas con las del atractivo turístico. Como muestra la TABLA 01, del 2011-2015, en el 90% de los atractivos turísticos con información, el número de visitas creció, teniendo como promedio de crecimiento un 14.9%. Por su parte, la TABLA 02 evidencia que del 2015-2017, el número de visitas aumentó en el 80% de destinos. Sin duda, hay una tendencia positiva y distribuida en el crecimiento de la demanda.

**Tabla 1: Estado de la infraestructura aérea**

Departamento	Aeródromo Local	Aeródromo Nacional	Aeródromo Regional	Aeropuerto Internacional	Aeropuerto Nacional	Aeropuerto Regional	Helipuerto
Amazonas			X		X	X	X
Ancash			X		X	X	X
Apurímac					X		X
Arequipa	X			X			X
Ayacucho	X				X		
Cajamarca					X		X
Cusco	X			X			X
Huánuco	X		X		X	X	
Ica	X			X			X
Junín	X		X		X		X
La Libertad	X			X			



Lambayeque				X			
------------	--	--	--	---	--	--	--

Departamento	Aeródromo Local	Aeródromo Nacional	Aeródromo Regional	Aeropuerto Internacional	Aeropuerto Nacional	Aeropuerto Regional	Helipuerto
Lima	X			X			X
Loreto	X		X	X		X	X
Madre de Dios			X		X		
Moquegua			X			X	
Pasco	X						
Piura	X			X	X		
Puno	X			X			
San Martín			X		X	X	X
Tacna				X			
Tumbes					X		
Ucayali	X		X	X			

Fuente: <http://www.mtc.gob.pe/estadisticas/transportes.htm>

**Tabla 2: Actividades realizadas por el Turista Extranjero**

Actividades realizadas	Total %
<b>TURISMO URBANO</b>	<b>83</b>
Pasear por parques / plazas	70
Visitar iglesias, catedrales, conventos	44
Visitar mercados de la localidad	15
Visitar inmuebles históricos y monumentos	6
Ir a centros comerciales	5
<b>TURISMO DE NATURALEZA</b>	<b>56</b>
Pasear por lagos, lagunas y ríos	27
Visitar aguas termales / piscinas medicinales / aguas sulfurosas / aguas medicinales	10
Visitar cataratas	8
Visitar Mirador	7
Pasear al campo / por zonas naturales	6
Visitar reservas naturales	6
<b>COMPRAS</b>	<b>38</b>
Artesanía	25
Productos comestibles no dulces	7
Dulces típicos	6
Artículos de vestir	6
<b>TURISMO DE CULTURA</b>	<b>32</b>
Visitar sitios arqueológicos	18
Visitar museos	12
Visitar santuarios	3
Visitar comunidades nativas/ andinas/ campesinas	3
<b>DIVERSIÓN Y ENTRETENIMIENTO</b>	<b>28</b>
Ir a discotecas / pubs	17
Ir a restaurant campestre / recreos	4
Visitar club / centros de esparcimiento	3
Ir a zoológicos	2
Ir a peñas y shows folclóricos	2
<b>TURISMO DE SOL Y PLAYA</b>	<b>27</b>
Ir a la playa a pasar el día	26
Acampar en la playa	2

Fuente: Perfil del Turista Extranjero 2018

Sin embargo, nuevamente resalta la concentración en cuanto al volumen de las visitas en pocos atractivos turísticos (Cusco, Machu Picchu). Esta característica revela la incapacidad de retener al turista dentro del territorio peruano en una ruta turística más larga. En el presente cuadro se presenta información de los atractivos turísticos clasificados al 2017 (28 atractivos)

**Cuadro 3. Estadísticas de los Destinos Turísticos**

Atractivo Turístico	Proxy	Visitas turísticas anuales (2018)	Crecimiento % últimos 2011-2018
Cusco ciudad	P.A. Saqsayhuamán	858220	9.44%
Machu Picchu	Santuario Histórico de Machu Picchu	1'282,515	10.19%
Paracas - Nazca	Reserva Nacional de Paracas	223132	14.59%
Valle del Colca	Mirador de la Cruz del Cóndor	205185	4.19%
Lago Titicaca	Reserva Nacional del Titicaca	150639	-4.02%
Arequipa ciudad	Monasterio de Santa Catalina	183110	2.34%
Choquequirao	P.A. Choquequirao	4937	0.49%
Callao	Fortaleza del Real Felipe	43330	31%
Manu	Parque Nacional del Manu	3544	12.49%

Tarapoto - Alto Mayo	Catarata de Ahuashiyacu(Tarapoto)	83258	7.22%
Playas del Norte (Tumbes)	Punta Sal	120272	115.07%
Moquegua	Reserva Nacional del Sistema de Islas, Islotes y Puntas Guaneras Punta Coles	1034	
Lima	Museo de la Inquisición y el Congreso	258 702	3%
Tacna	Museo de Sitio Las Peñas - Museo Histórico Regional de Tacna	1645	
Río Amazonas	Complejo Turístico de Quistococha	269 081	11.58%
Ruta Moche (La Libertad)	Complejo Arqueológico Huacas del Sol y La Luna	123626	1%
Wari-Quinua	Complejo Arqueológico Wari	54 820	19.24%
Cordillera Blanca	Laguna Llanganuco	109629	11%
Ruta Moche (Lambayeque)	Museo Tumbas Reales del Señor de Sipán	156599	-1%
Tingo María	Parque Nacional de tingo María	83583	20.82%
Kuelap - Gocta	Complejo Arqueológico de Kuelap	36385	6.32%
Pucallpa - Yarinacocha	Parque Natural de Pucallpa	115033	30.37%
Playas del Norte (Piura)	Playa de Máncora	111 512	2.66%
Selva Central	-	-	
Tambopata	Tambopata	45440	12%
Cajamarca	Ventanillas de Otuzco	83176	27.52%
Huayhuash	Cordillera Huayhuash	10500	10.19%
Huancavelica	Aguas Termales de San Cristóbal	50901	

Fuente: MINCETUR, VMT-DGET/DPDT, 2018  
Elaboración propia

Uno de los motivos importantes para desarrollar el presente trabajo es por el contexto histórico en el que se desarrolla. En el año 2013, el World Economic Forum elaboró un reporte específico para Perú donde se identificó los principales retos para obtener una mejora en la competitividad en la industria turística. Además, este estudio ayudó a identificar un grupo de catorce (14) países con los cuales compite nuestro país como destino turístico: ocho (08) en América Latina y seis (06) en el resto del mundo (ver el siguiente cuadro)

Latinoamérica	Resto del mundo
Ecuador, Argentina, Brasil, Colombia, Chile, México, Costa Rica	India, Egipto, Jordania, Camboya, China y Nepal

**Tabla 12. Perú y sus competidores regionales, según ranking, llegada de turistas internacionales e ingresos por divisas (millones de US\$)**

País	Ranking en índice de Competitividad Travel & Tourism WEF				Llegada de turistas internacionales Miles de personas					Ingreso de divisas por turismo internacional Millones US\$			
	2011	2013	2015	2017	2011	2012	2013	2014	2015	2010	2013	2014	2015
Perú	69	73	58	51	2,598	2,846	3,164	3,215	3,456	2,008	3,009	3,077	3,320
Brasil	57	51	28	27	5,433	5,677	5,813	6,430	6,306	5,261	6,474	6,843	5,844
Chile	57	56	51	48	3,070	3,554	3,576	3,674	4,478	1,645	2,181	2,259	2,408
Colombia	77	84	68	62	2,385	2,175	2,288	2,565	2,978	3,197	2,797	3,825	4,245
Costa Rica	44	47	42	38	2,192	2,343	2,428	2,527	2,660	2,246	2,928	3,061	3,326
Ecuador	87	81	-	57	1,141	1,272	1,364	1,557	1,542	781	1,246	1,482	1,551
México	43	44	30	22	23,403	23,290	24,151	29,346	32,093	11,992	13,949	16,208	17,734

Fuente: Panorama OMT del turismo internacional 2016.

En los últimos reportes, el ranking WEF refleja una relación positiva con la mejora del incremento de la actividad del sector turismo en el Perú. El incremento del número turistas internacionales que pasó de 1.4 a 3.6 millones (periodo 2004-16) y el incremento de 35 a 40 millones de viajes de turistas internos (en tres años), expresan que tanto en el nivel internacional como en el nivel del turismo interno se ha tenido un despegue significativo. Además, es importante notar que también el crecimiento de los excursionistas internos (68 millones de viajes en 2015) ha sido significativo.

A fin de mejorar la posición del Perú en el Índice de Competitividad de Viajes y Turismo en los próximos años, el Estado Peruano en sus tres niveles de gobierno debe tomar medidas y desarrollar políticas relacionadas al desarrollo del turismo, que promueva condiciones favorables para la iniciativa privada nacional y extranjera, de tal manera que posibilite la existencia de una oferta turística sostenible y competitiva. Para ello MINCETUR en el marco de las competencias exclusivas y compartidas de la función turismo, ha identificado las siguientes brechas<sup>33</sup> las cuales al ser reducidas contribuirán en cumplir con los siguientes pilares:

<sup>33</sup> Brecha: Es la diferencia entre la oferta disponible optimizada de infraestructura (la cual incluye la infraestructura natural) y/o acceso a servicios públicos y la demanda, a una fecha determinada y ámbito geográfico determinado. Puede ser expresada en términos de cantidad y/o calidad.

**Cuadro 4. Identificación de brechas a intervenir en los pilares del Ranking WEF<sup>34</sup>**

Pilar	Identificación de brechas	
	Ranking	Intervenciones
<b>Habilitación del Medio Ambiente</b>		
<b>Entorno de negocio</b>	83	Brecha en la cobertura de servicios ofrecidos por la Ventanilla Única de Turismo (VUT)  Régimen Especial de Recuperación del IGV para incentivo en la inversión en planta turística
<b>Recursos humanos y mercado laboral</b>	62	Brecha sobre la oferta brindada y la demanda de Competencias laborales en turismo
<b>T &amp; T y Política condiciones de habilitación</b>		
<b>Priorización de viajes y turismo</b>	69	Brecha en servicios turísticos públicos en recursos turísticos.  Brecha en la calidad de los servicios turísticos públicos en recurso turísticos.  Brecha en el servicio información para la facilitación turística
<b>Infraestructura</b>	<b>Ranking</b>	<b>Intervenciones</b>
<b>Infraestructura de servicio turístico</b>	45	Brecha en la calidad de los servicios turísticos públicos en recurso turísticos.
<b>Recursos naturales y culturales</b>		
<b>Recursos naturales</b>	4	Brecha en servicios turísticos públicos en recursos turísticos.
<b>Recursos culturales</b>	24	Brecha en servicios turísticos públicos en recursos turísticos.

Fuente: WEF, The Travel & Tourism Competitiveness Report 2017

Asimismo, en el marco de la Ley N°29408 – Ley General de Turismo en su Artículo 1° señala que todas las entidades públicas competentes al sector turismo en todos los niveles de gobierno, deben considerar entre sus metas el desarrollo sostenible del sector turismo formuladas por el ente rector de esta actividad (2017: 68).

En razón a ello, en el siguiente cuadro se detallan los pilares correspondientes a otros sectores que tienen competencia directa en las mismas y con quienes MINCETUR deberá articular y coordinar permanentemente.

<sup>34</sup> Fuente: WEF, The Travel & Tourism Competitiveness Report 2017

**Cuadro 5. Pilares sectoriales relacionados al Turismo**

Pilar	Identificación de brechas	
	Ranking	Actores vinculados a la actividad turística
Habilitación del Medio Ambiente		
Entorno de negocio	83	MEF/SUNAT – PCM/INDECOPI
Seguridad y vigilancia	108	MININTER – PNP – GOBIERNOS REGIONALES Y LOCALES
Salud e higiene	91	MINSA - GOBIERNOS REGIONALES Y LOCALES
Recursos humanos y mercado laboral	62	MINEDU – MINTRA
Preparación de las TIC	79	MTC
<b>T &amp; T y Política condiciones de habilitación</b>		
Priorización de viajes y turismo	69	MINISTERIO DE CULTURA – SERNANP-PROINVERSION - GOBIERNOS REGIONALES Y LOCALES
Apertura internacional	12	M. RR.EE. – MININTER - PCM
Precios Competitivos	127	SECTOR PRIVADO
Sostenibilidad ambiental	73	MINISTERIO DE AMBIENTE – SERNANP – MIN. CULTURA
<b>Infraestructura</b>		
Infraestructura de transporte aéreo	73	MTC
Infraestructura de portuaria y terrestre	109	MTC

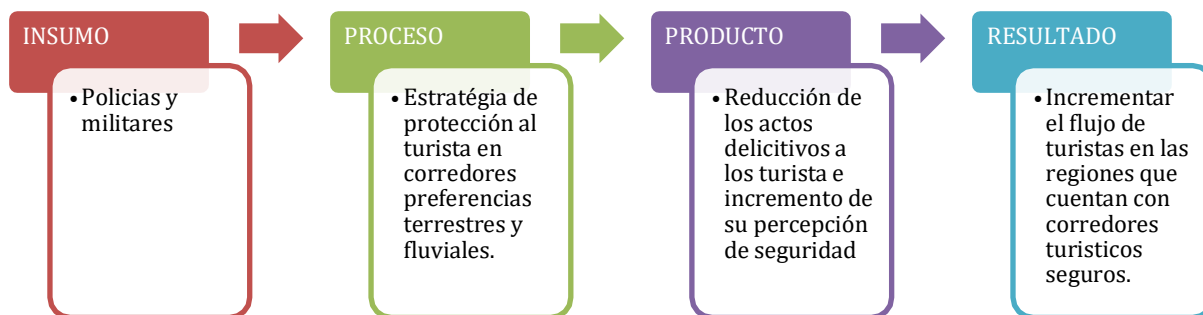
Fuente: WEF, The Travel & Tourism Competitiveness Report 2017

## PASO 2

Se ha identificado como tema de interés la **competitividad turística regional**, a partir del cual se ha identificado tres tipos de intervenciones asociados directamente a atender dicho tema de interés realizada por parte de diversas instituciones públicas, las cuales se mencionan a continuación:

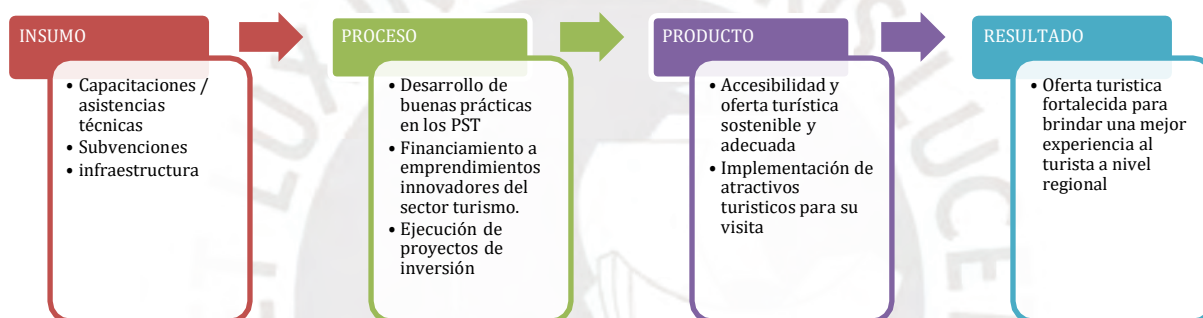
### a) MININTER – MINDEF / DICAPI:

Fortalecimiento de la seguridad en corredores turísticos preferenciales en los principales destinos turísticos a fin de mejorar la percepción de seguridad en los mismos por parte de los turistas.



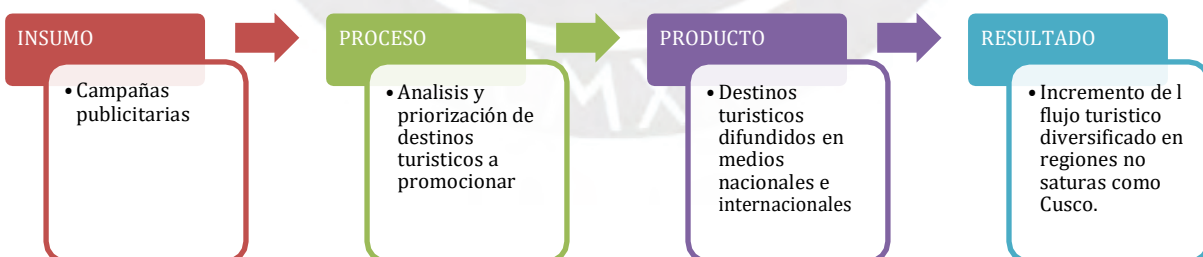
## b) MINCETUR

Desarrollo de servicios a los prestadores de servicios turísticos para mejorar la oferta turística a nivel nacional.



## c) PROMPERÚ

Promoción de los destinos turísticos para incentivar el turismo interno y externo.



De los tres flujogramas analizados correspondiente a las cadenas de valor que atacan la problemática de la escasa participación de las regiones en el desarrollo turístico a nivel nacional, se verifica las siguientes debilidades:

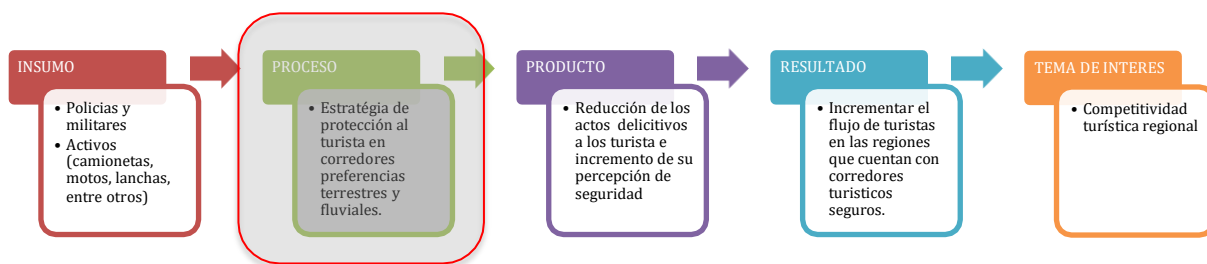
#### a) MININTER – MINDEF – DICAPI: PROCESO

Se verifica que el problema en esta cadena de valor está relacionada al proceso debido a que la función de seguridad turística se encuentra compartida entre el MINCETUR y el MININTER, donde de acuerdo a la Ley N° 29408, Ley General de Turismo y su reglamento, indica que el MINCETUR se encargará de promover en coordinación con los demás sectores la seguridad turística a nivel nacional. Del mismo modo, el MININTER, de acuerdo al artículo 104 de la constitución y su Ley de Organización y Funciones, DL N° 1266, esta entidad, a través de la policía nacional del Perú se encarga de resguardar la seguridad interna. Lo mismo sucede con el MINDEF – Ministerio de Defensa. Este traslape de competencias hace que las tres entidades cuenten con estrategias diferentes, siendo algunos corredores prioritarios por el MINCETUR que no cuentan con apoyo policial debido a que para esta entidad no lo es. La razón es sencilla, el MININTER tiene como estrategia priorizar la atención de centros donde haya alta incidencia de atentados delincuenciales contra turistas, caso contrario ocurre para el MINCETUR, quienes priorizan en función del flujo turístico nacional en determinados corredores turísticos preferenciales a nivel regional. Por parte de DICAPI, la participación que tiene en áreas de influencia turística es menor que la policía, sin embargo, ocurren hechos similares, donde casos como los asaltos a embarcaciones de turistas que transitan de Brasil a Perú a través del río Amazonas, estos son constantemente asaltados y la marina, a través de la Dirección de Capitanía de Puertos no tienen acción de respuesta debido a la escasez de recursos para el resguardo de dichas embarcaciones, adicional a ella está la ausencia de patrullaje debido a que su principal objetivo es el tráfico ilícito de drogas (RPP, 2018).

Al respecto, se cuenta con mesas de concertación para definir la estrategia para promover la seguridad turística, la cual se denomina Red de Protección al Turista, creada a partir de lo dispuesto en el art. 35° de la Ley N° 29408 – Ley General de Turismo, y es de alcance multisectorial. A pesar de la existencia de la citada Red, no se ha llegado a definir un plan de seguridad turística a nivel nacional que lleve la rúbrica de los tres sectores: Turismo, Interior y Defensa.

Esta es la razón por la cual el problema de esta cadena de valor se encuentra en el **proceso**.

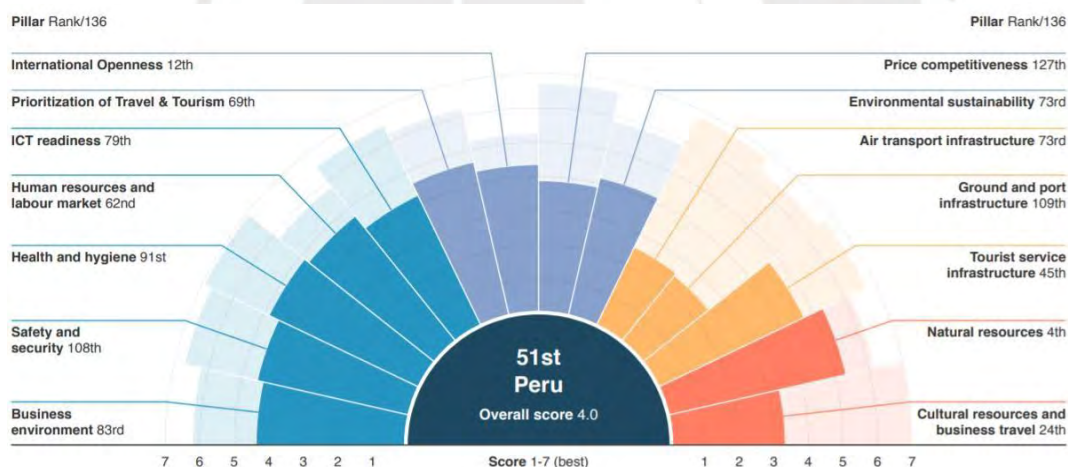




## b) MINCETUR: PRODUCTO

Del Informe de Competitividad de Viajes y Turismo (TTCR) presenta a modo de comparación, la posición de Perú respecto a la posición promedio del índice de competitividad de viajes y turismo del Foro Económico Mundial – WEF por sus siglas en inglés. Esta información se resume en el siguiente gráfico:

**Ilustración 8: Perú: Performance en los pilares del índice de competitividad**

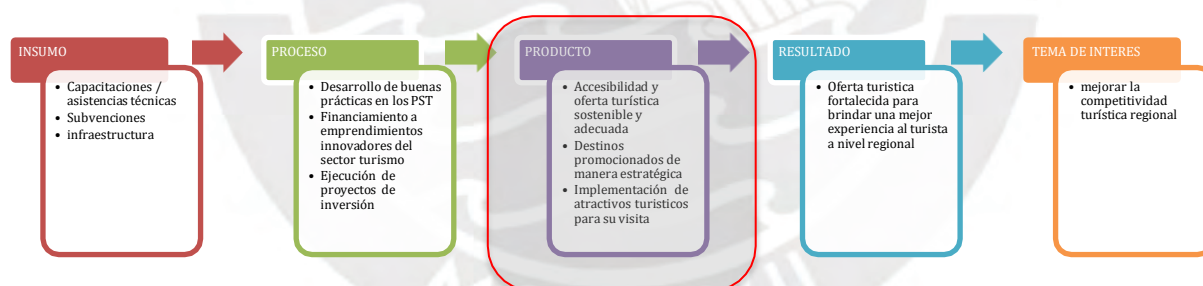


Fuente: Informe de Competitividad de Viajes y Turismo (TTCR)

Como se muestra en el gráfico anterior, de los 4 grupos, el Perú muestra su peor resultado en tres: “Ambiente del país favorable”; “Políticas promotoras de la industria de viaje y turismo”; e “Infraestructura turística”. Donde se muestra una gran competitividad es en el grupo de pilares “recursos naturales y culturales” a tal nivel de que se obtienen puestos entre los primeros 25. Mejorar en este ranking implicaría tomar medidas y políticas para acortar las brechas en los pilares dónde se haya tenido un puesto superior al puesto global del índice (51). Sin embargo, muchas de las medidas para acortar la brecha están fuera del control del Ministerio de Comercio Exterior y Turismo.

En ese escenario, se verifica que el MINCETUR, a través de su Plan Estratégico Nacional de Turismo al 2025, aprobado mediante Resolución Ministerial N° 231-2016-MINCETUR, no guarda relación directa con los componentes críticos en los que se ubica el Perú de acuerdo al ranking de la WEF. Adicional a ello se verifica que no contiene indicadores a través de los cuales se puede identificar una brecha a cerrar, Cabe señalar que de no tener estrategias claras respecto a los componentes evaluados por la WEF, no mejorará la posición de Perú en este ranking, lo cual conlleva a una inadecuada percepción de la competitividad en materia turística por parte de países que conforman este foro, entre los cuales figura EE.UU, China, Japón, India y Brasil, países que concentran aproximadamente el 60% del flujo turístico a nivel mundial.

Es en ese contexto, considerando que uno de los problemas de mayor profundidad de acuerdo a la evaluación de la WEF es el referido a infraestructura turística y, que los procesos que establecen la inversión pública para el cierre de brechas en materia de infraestructura y servicios público es uniforme en los tres niveles de gobierno, tal como se establece el alcance del Decreto Legislativo N° 1252, Decreto Legislativo que crea el Sistema Nacional de Programación Multianual y Gestión de Inversiones, se concluye que el problema se encuentra en el **producto**, el mismo que no se enfoca en cerrar alguna brecha que promueva nuestra competitividad turística a nivel mundial.



### c) PROMPERÚ: PROCESO

El limitado posicionamiento de los destinos desarrollados se debe a que no han logrado alcanzar o aproximarse al flujo de turistas que visitan nuestro principal destino turístico. Dicho posicionamiento se define según la OMT como el nivel de reconocimiento y recordación que tienen los turistas extranjeros sobre determinados destinos de los diferentes países con oferta turística (OMT, 2016: 7-10). En el caso del Perú, se ha posicionado como un mono-destino, concentrado en Cusco y, específicamente, en Machu Picchu. El sector ha hecho esfuerzos por lograr posicionar otros destinos de similar envergadura y característica en cuanto a servicios turísticos, sin embargo, no han logrado tener éxito debido a la desarticulación de

esfuerzos entre los agentes que intervienen en el desarrollo turístico a nivel nacional y regional, sumado al limitado financiamiento para el desarrollo de actividades de promoción, el mismo que se puede verificar a través del Plan de Promoción y Desarrollo Turístico, el cual se aprueba de manera anual de acuerdo a la Ley N° 27889, Ley que creó el Fondo y el Impuesto Extraordinario para la Promoción y Desarrollo Turístico Nacional, para financiar las actividades y proyectos destinados a la promoción y desarrollo del turismo nacional.

Este poco posicionamiento de los destinos turísticos representa un riesgo de ausencia de diversificación del desarrollo turístico del país debido a que, si algún factor externo o interno afecta de forma negativa este destino, tendrá un gran impacto en la economía del turismo nacional. Se necesita cambiar este posicionamiento por uno de país multidesino, es decir, que incluya destinos en la zona norte, centro y sur del país, se tendrá un mejor efecto sobre la competitividad turística nacional. En este contexto, el problema de la presente cadena de valor es el proceso.



En conclusión, para la presente investigación se abordará la problemática relacionada al MINCETUR (b), debido a que la problemática que presenta en el desenfoque de sus estrategias es que no existe indicador más allá del que provee la WEF en materia de competitividad, es decir, como se puede formular estrategias si aún no se cuentan a nivel Perú con un índice de competitividad turística regional o a nivel de atractivos turísticos.

**ANEXO 02: MATRIZ DE CONSISTENCIA DEL DISEÑO DE INVESTIGACIÓN SOBRE LA ARQUITECTURA DEL PROBLEMA PÚBLICO**

PREGUNTA CAUSAL	OBJETIVOS	HIPOTESIS	FUENTE DE DATOS	HERRAMIENTAS	METODO DE ANALISIS
<p><b>¿Qué genera la Limitada competitividad de los destinos turísticos promovidos por el MINCETUR en todo el Perú?</b></p>	<p>Explicar las causas que generan la Limitada competitividad de los destinos turísticos promovidos por el MINCETUR en todo el Perú</p>	<p>Las causas de la limitada competitividad de los destinos turísticos promovidos por el MINCETUR en todo el Perú son:                      i) Limitada infraestructura y planta turística; ii) Inadecuados recursos turísticos; iii) Escasa calidad de servicios; iv) Limitada conciencia turística; v) Escaso talento humano calificado; vi) Gestión turística; y, vii) Limitada promoción turística.</p>	<p>MTC, MINCETUR</p>	<p>Informes sobre cierre de brechas- base de datos modelo multivariado correlacional.</p>	<p>Cuantitativo Descriptivo Bivariada</p>
			<p>Ciudadanos que interactúan con los turistas</p>	<p>Observación</p>	<p>Cualitativo explicativo</p>
			<p>Paper´s académicos</p>	<p>Publicaciones de la WEF, WTTO, entre otros.</p>	<p>Cualitativo: diseño de sistema de máxima similitud</p>
			<p>Turista receptivo (extranjero)</p>	<p>Entrevista abierta al Director General de Estrategia Turística.</p>	<p>Cuantitativo explicativo</p>



### ANEXO 03: HERRAMIENTAS DE RECOJO DE INFORMACIÓN PARA LA ARQUITECTURA DEL PROBLEMA

OBSERVACIÓN

<https://drive.google.com/file/d/13YUD5hoEIJDrxBS1jN7EfXK4oEMYkMKd/view?usp=sharing>

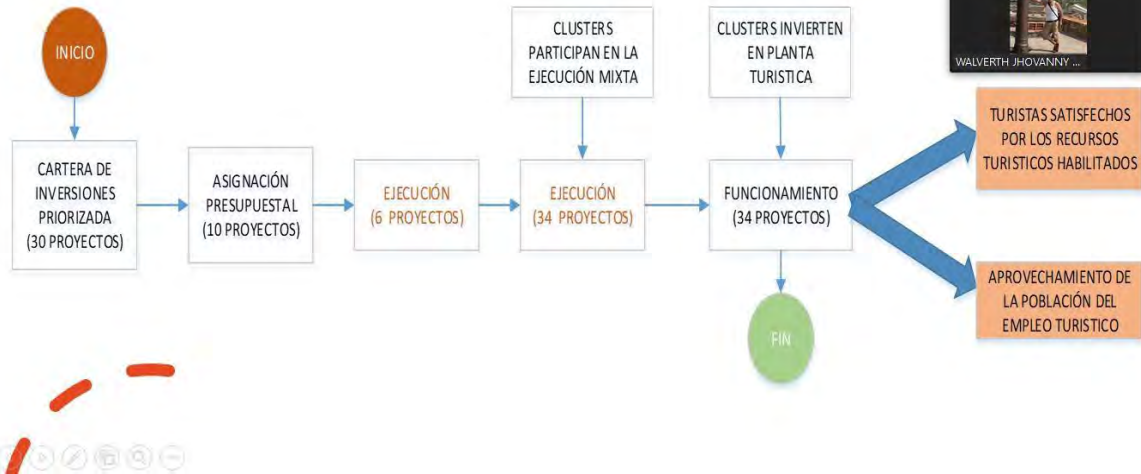
ENTREVISTA

<https://drive.google.com/file/d/1eGhhDnmAipxOy1REMgp2Xv8pbFML6UKZ/view?usp=sharing>

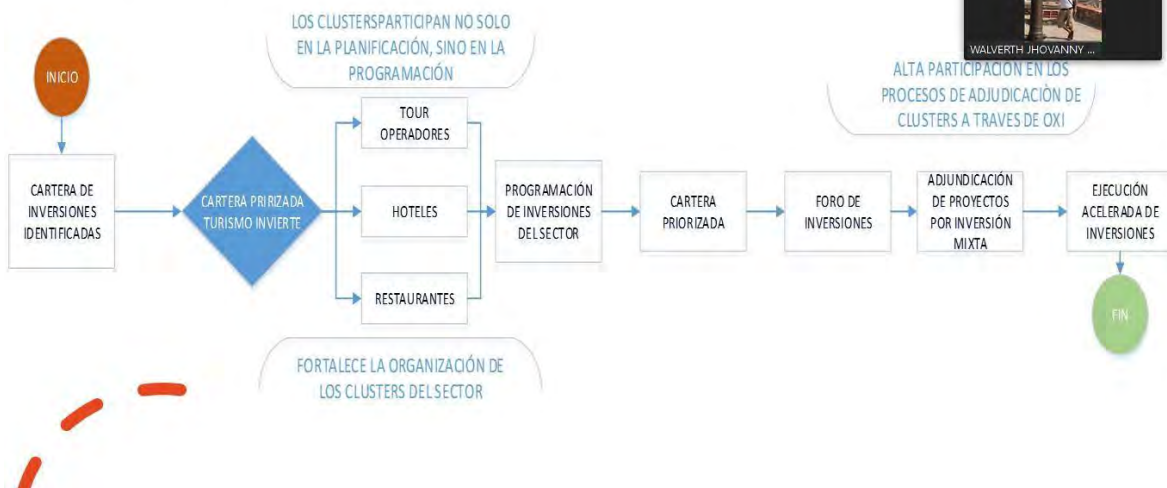


## ANEXO 04: HERRAMIENTAS DE RECOJO DE INFORMACIÓN PARA EL TESTEO DEL PROTOTIPO

### PROTOTIPO NIVEL CONCEPTUAL



### PROTOTIPO: NIVEL SENSORIAL



# PROTOTIPO: NIVEL FUNCIONAL

