

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

ESCUELA DE POSGRADO



CENTRUM
CATÓLICA
CENTRO DE NEGOCIOS

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

**PLAN ESTRATÉGICO PARA EL TURISMO TERMAL EN
CAJAMARCA**

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

PRESENTADA POR

Sr. CARLOS GONZALES DE LA VEGA

Sr. JAIME RODRIGO DÁVILA

Sra. MAYBEE VÁSQUEZ ROJAS

Asesor: Juan Manuel Aguilar

Cajamarca, Noviembre 2012

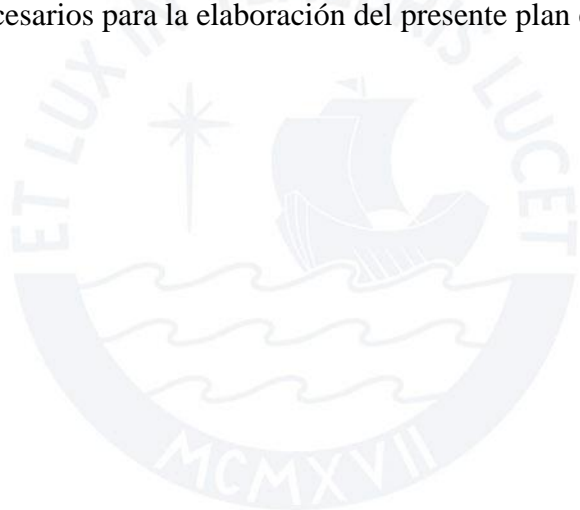
Agradecimientos

Expresamos nuestra mayor gratitud y profundo aprecio a:

Nuestro asesor Profesor Juan Manuel Aguilar, por su permanente soporte y dedicación manifestados en este proyecto de investigación, así como a lo largo de todo el desarrollo de nuestra maestría.

A nuestros profesores que nos dieron la oportunidad de compartir experiencias y contar con herramientas irremplazables que nos acompañarán a lo largo de nuestra vida profesional.

A nuestro principal colaborador especialista en el sector turismo, El Ingeniero Jaime Rodrigo Silva Santisteban, quien nos permitió ahondar en los conocimientos técnicos necesarios para la elaboración del presente plan estratégico.



Dedicatorias

Dedicado a la memoria de mis padres, a mi familia

Y en especial a la persona que me llena de emoción, alegría y felicidad. Luciana, mi hija.

Gonzales De la Vega, Carlos

*A Dios por haberme dado la oportunidad de vivir
esta experiencia y por ayudarme a alcanzar mis metas.*

*A mis padres, porque creyeron en mí y siempre
estuvieron impulsándome en los momentos más difíciles,*

A mis hermanas, tíos, primos, y amigos.

Rodrigo Dávila, Jaime

A Dios por su infinito amor y fidelidad,

*A mis padres César y Lenny por darme lo mejor su vida, por ser mi fuerza
y por creer en mí en todo momento,*

*A mis hermanos Javi, Pamy, Liz y Ljubi por compartir conmigo los
buenos y malos momentos,*

A mi sobrina Miah por iluminar con su sonrisa mis días.

Vásquez Rojas, Maybee

Resumen Ejecutivo

En el presente trabajo se realizó un análisis de la situación actual del termalismo en Cajamarca con el fin de realizar un diagnóstico tanto a nivel interno como externo identificando las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas del sector; Esto nos permitió la elaboración de un plan estratégico identificando las ventajas competitivas y comparativas con las que se cuenta, proponiendo estrategias para cumplir con los objetivos a largo y corto plazo propuestos y de esta forma convertirnos en un sector eficiente, optimizando el uso del recurso termal, logrando un desarrollo sostenible, obteniendo la mayor rentabilidad, involucrando a la población y respetando al medio ambiente.

El turismo en las sociedades modernas tiene una gran importancia para el desarrollo sostenible, y si el mismo cuenta con una eficiente gestión empresarial se pueden lograr grandes impactos positivos en la economía, en la conservación del medio ambiente y en la revaloración cultural. El mercado turístico actual muestra una marcada tendencia hacia la diversificación de sus productos, capaces de atender la creciente demanda actual; como una tendencia importante encontramos que, cada día más turistas se interesan por el mantenimiento y mejora de su salud y por ello se registra un importante desarrollo en este tipo de productos turísticos, entre éstos, los que están experimentando un gran auge son las estaciones termales.

En ese sentido, el Perú y especialmente Cajamarca tiene un gran potencial para desarrollar el Turismo de salud y específicamente el termalismo, sobresaliendo por su volumen y propiedades las ubicadas en la ciudad de Cajamarca, sin embargo este recurso viene siendo utilizado de una manera deficiente, debido a una falta de infraestructura turística y al desconocimiento de las necesidades del turista termal, su nivel de satisfacción, y de las diferentes alternativas que existen para su desarrollo, agravado por una falta de productos turísticos con orientación al mercado nacional e internacional.

Abstract

In this study we performed a SWOT (strengths, weaknesses, opportunities and threats) analysis of the actual state of Thermals Tourism in Cajamarca, with the objective of obtaining internal and external diagnostics of its situation. This facilitated the development of a strategic plan identifying the comparative and competitive advantages and proposing strategies to comply with the proposed short and long term objectives, and becoming an efficient industry by optimizing the thermal resource. This will allow us to achieve sustainable development and a higher margin while involving the community and conserving the environment.

Tourism in modern societies is very important for sustainable development. If it has efficient management, it could achieve a great positive impact on the economy, conservation of the environment and in our cultural value. The tourism market shows a clear tendency toward product diversification that is capable to meet current growing demands. One of our findings showed that an important trend is an increase in the number of tourists that care about maintaining and improving their health. That is the reason that this type of tourism products has shown important development, thermal stations being one of them.

In that sense, Peru and Cajamarca in particular have great potential to develop Health Tourism, especially Thermal Tourism. The ones located in the city of Cajamarca stands out due to their volume and properties, but they are being utilized in an inefficient manner. This is due to the lack of the proper infrastructure and lack of knowledge of: the needs of the thermal tourist, the tourist satisfaction levels, and the different alternatives available for their development. To make matters worse, there is a deficiency of touristic products oriented toward the national and international markets.

Tabla de Contenidos

Lista de Tablas	ix
Lista de Figuras	xi
El Proceso Estratégico: Una Visión General	xii
Capítulo I: Situación General de la Organización	1
1.1 Situación General	1
1.2 Conclusiones	10
Capítulo II: Visión, Misión, Valores y Código de Ética	11
2.1 Antecedentes	11
2.2 Visión	11
2.2 Misión	12
2.3 Valores	12
2.4 Código de Ética	12
2.5 Conclusiones	14
Capítulo III: Evaluación Externa	15
3.1.2 Potencial nacional.	18
3.1.3 Principios cardinales.	22
3.3 Análisis del Entorno PESTE	32
3.3.1 Fuerzas políticas, gubernamentales y legales (P)	32
3.3.2 Fuerzas económicas y financieras (E)	38
3.3.3 Fuerzas sociales, culturales y demográficas (S)	43
3.3.4 Fuerzas tecnológicas y científicas (T)	48
3.3.5 Fuerzas ecológicas y ambientales (E)	50
3.4 Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)	51
3.5 El Turismo Termal en Cajamarca y sus Competidores	53
3.5.1 Poder de negociación de los proveedores	53
3.5.2 Poder de negociación de los compradores	54
3.5.3 Amenaza de los sustitutos	55
3.5.4 Amenaza de los entrantes	55
3.5.5 Rivalidad de los competidores	55
3.6 Matriz del Perfil Competitivo (PC) y Matriz del Perfil Referencial (PR)	56
3.7 Conclusiones	58

Capítulo IV: Evaluación Interna	62
4.1 Análisis Interno AMOFHIT	62
4.1.1 Administración y gerencia (A).....	62
4.1.2 Marketing y ventas (M).....	63
4.1.3 Operaciones y logística (O).....	65
4.1.4 Finanzas y contabilidad (F).....	68
4.1.5 Recursos humanos (H).....	69
4.1.6 Sistemas de información y comunicación (I).....	70
4.1.7 Tecnología (T).....	72
4.2 Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)	72
4.3 Conclusiones	72
Capítulo V: Intereses del Turismo Termal en Cajamarca y Objetivos de Largo Plazo	75
5.1 Intereses del Turismo Termal en Cajamarca	75
5.2 Potencial del Turismo Termal en Cajamarca.....	75
5.3 Principios Cardinales	80
5.4 Matriz de Intereses de la Organización (MIO) del Turismo Termal en Cajamarca.....	81
5.5 Objetivos de Largo Plazo.....	82
5.6 Conclusiones	82
Capítulo VI: El Proceso Estratégico	83
6.1 Matriz Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (FODA).....	83
6.2 Matriz Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (PEYEA).....	85
6.3 Matriz Boston Consulting Group (BCG).....	89
6.4 Matriz Interna Externa (IE).....	90
6.5 Matriz de la Gran Estrategia (GE)	91
6.6 Matriz de Decisión.....	92
6.7 Matriz Cuantitativa Planeamiento Estratégico (CPE).....	92
6.8 Matriz Rumelt	95
6.9 Matriz de Ética	95
6.10 Estrategias Retenidas y de Contingencia	97
6.11 Matriz Estrategias vs. Objetivos Largo Plazo.....	98
6.12 Matriz de Posibilidades de los Competidores	99
6.13 Conclusiones	99

Capítulo VII: Implementación Estratégica	101
7.1 Objetivos de Corto Plazo	101
7.2 Recursos Asignados a los Objetivos Corto Plazo	105
7.3 Políticas.....	108
7.4 Estructura del Turismo Termal en Cajamarca	110
7.5 Medio Ambiente y Ecología - Responsabilidad Social	111
7.6 Recursos Humanos.....	112
7.7 Gestión del Cambio.....	112
7.8 Conclusiones	115
Capítulo VIII: Evaluación Estratégica	117
8.1 Perspectivas de Control.....	117
8.1.1 Interna.....	117
8.1.2 Procesos.....	118
8.1.3 Clientes.....	118
8.1.4 Financiera	118
8.2 Tablero de Control Integrado.....	118
Capítulo IX: Competitividad del Turismo Termal en Cajamarca.....	120
9.1 Análisis Competitivo del Turismo Termal en Cajamarca.....	120
Identificación de las Ventajas Competitivas del Turismo Termal en Cajamarca	125
9.2 Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres.....	125
Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres	126
Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones	128
10.1 Plan Estratégico Integral	128
10.2 Conclusiones	128
10.3 Recomendaciones	131

Lista de Tablas

Tabla 1	<i>Llegada de Turistas Internacionales</i>	2
Tabla 2	<i>Ingreso por Turismo Internacional en Monedas Locales</i>	3
Tabla 3	<i>Principales Destinos según Llegadas e Ingresos por Turismo Internacional</i>	4
Tabla 4	<i>Principales Países que más Gastan en Turismo Internacional</i>	4
Tabla 5	<i>Ingreso Trimestral de Divisas del Turismo Receptivo, 2012-2011 (Millones de Dólares)</i>	6
Tabla 6	<i>Ingreso Anual de Turistas Nacionales y Extranjeros a Cajamarca</i>	7
Tabla 7	<i>Matriz de los Intereses Nacionales del Perú</i>	17
Tabla 8	<i>Condiciones de los factores</i>	26
Tabla 9	<i>Condiciones de la demanda</i>	27
Tabla 10	<i>Estrategia, estructura, y rivalidad de las empresas</i>	29
Tabla 11	<i>Sectores relacionados y de apoyo</i>	31
Tabla 12	<i>Población Económicamente Activa, según Condición de Ocupación</i>	39
Tabla 13	<i>PBI del Sector Turismo</i>	43
Tabla 14	<i>Cajamarca – Población Total y Tasa de Crecimiento. Promedio Anual, 1940-2007</i>	45
Tabla 15	<i>Matriz EFE</i>	52
Tabla 16	<i>Matriz MPC</i>	59
Tabla 17	<i>Matriz MPR</i>	60
Tabla 18	<i>Capacidad Instalada según Categoría de Establecimientos</i>	66
Tabla 19	<i>Ingresos por Turismo en Cajamarca</i>	68
Tabla 20	<i>Matriz EFI</i>	73
Tabla 21	<i>Matriz de los Intereses Organizacionales (MIO)</i>	81
Tabla 22	<i>Matriz FODA</i>	84
Tabla 23	<i>Fortaleza Financiera (FF)</i>	86
Tabla 24	<i>Ventaja Competitiva (VC)</i>	86
Tabla 25	<i>Estabilidad del Entorno (EE)</i>	87
Tabla 26	<i>Fortaleza de la Industria (FI)</i>	87
Tabla 27	<i>Estrategias Matriz IE</i>	90
Tabla 28	<i>Matriz MDE</i>	93
Tabla 29	<i>Matriz MCPE</i>	94

Tabla 30	<i>Matriz de Rumelt</i>	95
Tabla 31	<i>Matriz de Ética</i>	96
Tabla 32	<i>Estrategias Retenidas y de Contingencia</i>	97
Tabla 33	<i>Matriz Estrategias / Objetivos de Largo Plazo</i>	98
Tabla 34	<i>Matriz de Posibilidades de los Competidores</i>	100
Tabla 35	<i>Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo.</i>	107
Tabla 36	<i>Matriz de Estrategias / Políticas</i>	109
Tabla 37	<i>Cuadro de Mando Integral – Balanced Scorecard</i>	119
Tabla 38	<i>Análisis Competitivo del Turismo Termal en Cajamarca 2012</i>	121
Tabla 39	<i>Análisis Competitivo del Turismo Termal en Cajamarca 2021</i>	122
Tabla 40	<i>Atractividad del Turismo Termal en Cajamarca 2012</i>	123
Tabla 41	<i>Atractividad del Turismo Termal en Cajamarca 2021</i>	123
Tabla 42	<i>Matriz Plan Estratégico Integral</i>	129



Lista de Figuras

<i>Figura 1.</i> Perspectivas de las llegadas de turistas internacionales por regiones.....	5
<i>Figura 2.</i> Producto Bruto Interno trimestral 2004-I – 2011-I.....	38
<i>Figura 3.</i> Competitividad global del Perú.	41
<i>Figura 4.</i> Población censada según provincia.	45
<i>Figura 5.</i> Resultado Matriz PEYEA.....	88
<i>Figura 6.</i> Matriz BCG.....	89
<i>Figura 7.</i> Matriz MIE.....	90
<i>Figura 8.</i> Matriz GE.....	91
<i>Figura 9.</i> Estructura de la Organización.....	110
<i>Figura 10.</i> Atractividad del sector 2012 - 2021.....	124



El Proceso Estratégico: Una Visión General

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

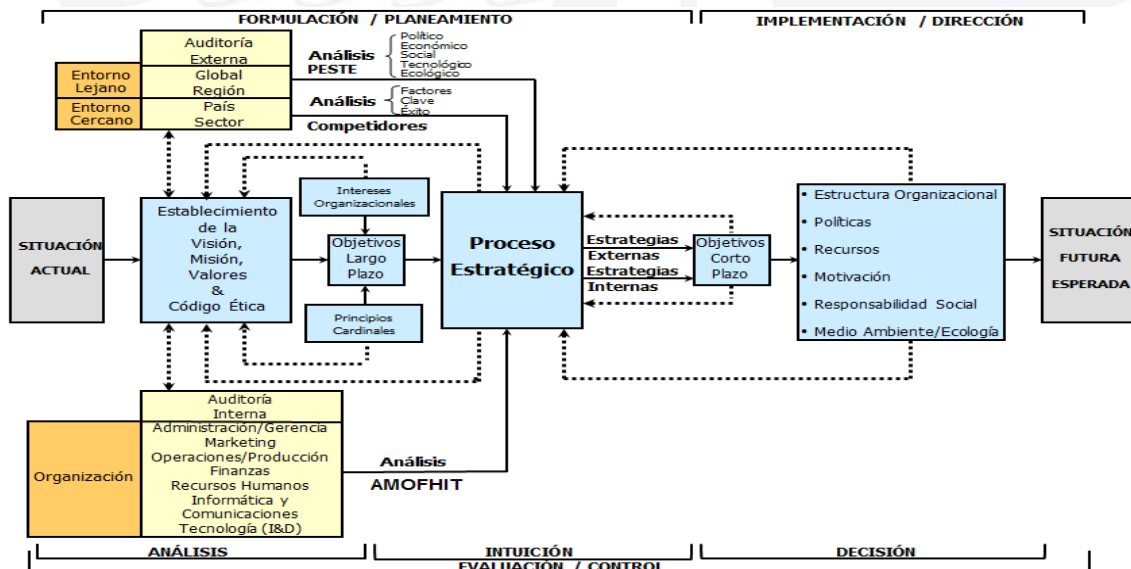


Figura 0. Modelo Secuencial del Proceso Estratégico.

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

El modelo empieza con el análisis de la situación actual, seguida por el establecimiento de la visión, la misión, los valores, y el código de ética; estos cuatro componentes guían y norman el accionar de la organización. Luego, se desarrolla la evaluación externa con la finalidad de determinar la influencia del entorno en la organización que se estudia y analizar la industria global a través del análisis del entorno PESTE (Fuerzas Políticas, Económicas, Sociales, Tecnológicas, y Ecológicas). De dicho análisis se deriva la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE), la cual permite conocer el impacto del entorno determinado en base a las oportunidades que podrían beneficiar a la organización, las amenazas que deben evitarse, y cómo la organización está actuando sobre estos factores. Del análisis PESTE y de los Competidores se deriva la evaluación de la Organización con relación a sus Competidores, de la cual se desprenden las matrices de Perfil Competitivo (MPC) y de Perfil de Referencia (MPR). De este modo, la evaluación externa permite identificar las oportunidades y amenazas clave, la situación de los competidores y los factores críticos de éxito en el sector industrial, facilitando a los planeadores el inicio del proceso que los guiará a la formulación de estrategias que permitan sacar ventaja de las oportunidades, evitar y/o reducir el impacto de las amenazas, conocer los factores clave que les permita tener éxito en el sector industrial, y superar a la competencia.

Posteriormente, se desarrolla la evaluación interna, la cual se encuentra orientada a la definición de estrategias que permitan capitalizar las fortalezas y neutralizar las debilidades, de modo que se construyan ventajas competitivas a partir de la identificación de las competencias distintivas. Para ello se lleva a cabo el análisis interno AMOFHIT (Administración y Gerencia, Marketing y Ventas, Operaciones Productivas y de Servicios e Infraestructura, Finanzas y Contabilidad, Recursos Humanos y Cultura, Informática y Comunicaciones, y Tecnología), del cual surge la Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI). Esta matriz permite evaluar las principales fortalezas y debilidades de las áreas

funcionales de una organización, así como también identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas. Un análisis exhaustivo externo e interno es requerido y es crucial para continuar con mayores probabilidades de éxito el proceso.

En la siguiente etapa del proceso se determinan los Intereses de la Organización, es decir, los fines supremos que la organización intenta alcanzar para tener éxito global en los mercados en los que compite. De ellos se deriva la Matriz de Intereses de la Organización (MIO), y basados en la visión se establecen los OLP. Estos son los resultados que la organización espera alcanzar. Cabe destacar que la “sumatoria” de los OLP llevaría a alcanzar la visión, y de la “sumatoria” de los OCP resultaría el logro de cada OLP.

Las matrices presentadas, MEFE, MEFI, MPC, y MIO, constituyen insumos fundamentales que favorecerán la calidad del proceso estratégico. La fase final de la formulación estratégica viene dada por la elección de estrategias, la cual representa el Proceso Estratégico en sí mismo. En esta etapa se generan estrategias a través del emparejamiento y combinación de las fortalezas, debilidades, oportunidades, amenazas, y los resultados de los análisis previos usando como herramientas cinco matrices: (a) la Matriz de Fortalezas, Oportunidades Debilidades, y Amenazas (MFODA); (b) la Matriz de Posicionamiento Estratégico y Evaluación de la Acción (MPEYEA); (c) la Matriz del Boston Consulting Group (MBCG); (d) la Matriz Interna-Externa (MIE); y (e) la Matriz de la Gran Estrategia (MGE).

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

verificar si con las estrategias retenidas se podrán alcanzar los OLP, y la Matriz de Posibilidades de los Competidores que ayuda a determinar qué tanto estos competidores serán capaces de hacerle frente a las estrategias retenidas por la organización. La integración de la intuición con el análisis se hace indispensable durante esta etapa, ya que favorece a la selección de las estrategias.

Después de haber formulado el plan estratégico que permita alcanzar la proyección futura de la organización, se ponen en marcha los lineamientos estratégicos identificados y se efectúan las estrategias retenidas por la organización dando lugar a la Implementación Estratégica. Esta consiste básicamente en convertir los planes estratégicos en acciones y, posteriormente, en resultados. Cabe destacar que “una formulación exitosa no garantiza una implementación exitosa. . . puesto que ésta última es más difícil de llevarse a cabo y conlleva el riesgo de no llegar a ejecutarse” (D’Alessio, 2008, p. 373). Durante esta etapa se definen los OCP y los recursos asignados a cada uno de ellos, y se establecen las políticas para cada estrategia. Una estructura organizacional nueva es necesaria. El peor error es implementar una estrategia nueva usando una estructura antigua.

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

Capítulo I: Situación General de la Organización

1.1 Situación General

Según la Organización Mundial de Turismo (OMT) (2010), el turismo ha experimentado un continuo crecimiento y una profunda diversificación. Hoy en día es uno de los sectores económicos que crecen con mayor rapidez en el mundo y se ha convertido en un motor clave para el desarrollo y progreso socioeconómico; por ello, representa una de las principales fuentes de ingresos de numerosos países en desarrollo.

La expansión en la oferta y demanda de los servicios del turismo ha sido beneficiosa, en términos económicos y de empleo, para muchos sectores relacionados. Por un lado, la contribución del turismo a la actividad económica mundial se estima en cerca del 5%. Por otro lado, su contribución al empleo tiende a ser ligeramente superior y se calcula entre el 6% y el 7% del número total de puestos de trabajo en todo el mundo, ya sea directa o indirectamente relacionados con él, de acuerdo a la OMT (2011).

Durante los últimos años, se experimentó un creciente número de destinos, lo cual propició que el turismo moderno se convierta en un factor clave del progreso económico mediante la creación de empleo y de empresas, la ejecución de infraestructuras, y los ingresos de exportación. Las llegadas de turistas internacionales en todo el mundo alcanzaron los 940 millones en el 2010, un 6.6% más que el año anterior, como se muestra en la Tabla 1. OMT (2010)

Según la OMT (2011), todas las regiones presentaron un crecimiento positivo en términos reales a excepción de Europa. En más de 80 países, los ingresos provenientes del turismo internacional superaron los US\$ 1,000 millones en el año 2010, cifra que no incluye el gasto en transporte internacional de pasajeros contratado en empresas fuera del país de residencia de los viajeros, lo que se puede observar en la Tabla 2.

Tabla 1

Llegada de Turistas Internacionales

	Llegadas de turistas internacionales (millones)							Cuota de mercado (%)	Variación (%)		Crecimiento medio anual (%)
	1990	1995	2000	2005	2008	2009	2010		2010*	09/08	
Mundo	435	527	674	798	916	882	940	100	-3.80	6.60	3.40
Economías avanzadas	296	334	417	453	495	474	498	53	-4.30	5.10	1.80
Economías emergentes	139	193	257	345	421	408	442	47	-3.20	8.30	5.60
Por regiones de OMT											
Europa	261.40	304.10	1615.70	439.50	485.20	461.60	476.60	50.80	-4.90	3.30	2.10
Norte	28.60	35.80	43.70	57.30	60.80	57.70	58.10	6.20	-5.10	0.80	2.90
Occidental	108.60	112.20	1369.70	141.70	153.20	148.60	153.70	16.40	-3.00	3.40	1.00
Central/Oriental	33.90	58.10	69.30	87.50	100.00	90.20	95.10	10.10	-9.90	5.40	3.20
Meridional/Medit.	90.30	98.00	133.00	153.00	171.20	165.10	169.70	18.10	-3.60	2.80	2.50
Asia y el Pacífico	56.00	82.00	110.10	153.50	184.10	180.90	203.90	21.70	-1.70	12.70	6.30
Nordeste	26.40	41.30	58.30	85.90	100.90	98.00	111.60	11.90	-2.90	13.80	6.70
Sudeste	21.20	28.40	36.10	48.50	61.80	62.10	69.60	7.40	0.50	12.10	6.80
Oceanía	5.20	8.10	9.60	11.00	11.10	10.90	11.60	1.20	-1.70	6.10	1.90
Meridional	3.20	4.20	6.10	8.10	10.30	9.90	11.10	1.20	-3.60	11.90	6.20
Américas	92.10	109.00	128.20	133.30	147.30	140.70	149.70	15.90	-4.90	6.40	1.60
Norte	71.10	80.70	91.50	89.90	97.10	92.20	98.20	10.50	-5.70	6.60	0.70
El Caribe	11.40	14.00	17.10	18.80	20.10	19.50	20.10	2.10	-2.80	3.00	1.60
Central	1.90	2.60	4.30	6.30	8.20	7.60	7.90	0.80	-7.40	3.80	6.20
Sur	7.70	11.70	15.30	18.30	21.90	21.40	23.50	2.50	-2.30	9.70	4.40
Africa	14.80	18.90	26.40	35.40	44.30	46.00	49.40	5.30	3.70	7.30	6.40
Norte	8.40	7.30	10.20	13.90	17.10	17.60	18.70	2.00	2.50	6.20	6.20
Subsahariana	6.40	11.60	16.20	21.50	27.20	28.40	30.70	3.30	4.40	8.00	6.60
Oriente Medio	9.60	13.70	24.10	36.30	55.20	52.90	60.30	6.40	-4.30	14.10	9.60

Nota. Basado en la clasificación del Fondo Monetario Internacional (FMI), Recuperado de <http://www.imf.org/external/pubs/ft/weo/2011/01> Tomado de "Panorama OMT del Turismo Internacional Edición 2011", por la Organización Mundial de Turismo (OMT), 2011. Recuperado de http://mkt.unwto.org/sites/all/files/docpdf/unwtohighlights11sphr_1.pdf

Además, según la OMT (2011), en el año 2010 solo se produjeron ligeros cambios en la clasificación de los 10 primeros destinos tanto por llegadas internacionales como por ingresos. Entre lo más significativo se encuentra que China avanzó hacia el tercer lugar después de desplazar a España, al Reino Unido y a Italia durante los últimos años. Mostrado en la Tabla 3.

Tabla 2

Ingreso por Turismo Internacional en Monedas Locales

	Ingresos por turismo internacional				\$ EE.UU.			Euro		
	Monedas locales			Cuota	Ingresos			Ingresos		
	precios constantes (%)			(%)	(miles de millones)			(miles de millones)		
	08/07	09/08	10/09	2010	2009	2010	2010	2009	2010	2010
Mundo	1.7	-5.6	4.7	100	851	919	980	610	693	740
Economías avanzadas	1.8	-6.5	4.4	63.1	547	580	1160	392	437	880
Economías emergentes	1.5	-3.8	5.1	36.9	304	339	770	218	256	580
Por regiones de la OMT:										
Europa	-0.9	-6.7	-0.4	44.2	410.9	460.2	850	294.6	306.4	640
Europa del Norte	-2.5	-4.0	-1.3	6.4	58.6	59.2	1010	42.0	44.6	760
Europa Occidental	-2.2	-7.1	1.5	15.5	143.8	142.0	920	103.1	107.1	700
Eur. Central/Oriental	4.3	-8	-2.8	5.2	47.4	47.7	500	34.0	36.0	380
Eur. Meridional/Medit.	-0.6	-6.9	-1.1	17.1	161.3	157.4	930	115.6	118.7	700
Asia y Pacífico	4.6	-0.7	12.8	27.1	203.1	248.7	1220	145.6	187.6	920
Asia del Nordeste	8.2	1.9	15.9	13.3	101.2	122.4	1100	72.5	92.3	830
Asia del Sudeste	-0.8	-7.4	14.4	7.4	53.5	68.0	980	38.4	51.3	740
Oceanía	3.2	5.3	-0.6	4.3	33.5	39.4	2400	24.0	29.7	2570
Asia Meridional	7.7	-4.9	16.5	2.1	14.9	18.9	1710	10.7	14.2	1290
Américas	4.9	-9.9	5.0	19.8	166.2	182.2	1220	119.1	137.4	920
América del Norte	6.9	-12.4	6.2	14.3	119.2	131.2	1340	85.4	98.9	1010
El Caribe	-3.2	-5.3	2.1	2.6	22.6	23.6	1180	16.2	17.8	890
América Central	0.3	-3.4	4.1	0.7	6.1	6.8	850	4.4	5.1	640
América del Sur	3.1	-0.3	1.2	2.2	18.3	20.6	880	13.1	15.5	660
Africa	-2.5	-4.1	4.0	3.4	28.8	31.6	640	20.6	23.9	480
Africa del Norte	-3.9	-4.7	3.6	1.1	9.9	10.0	540	7.1	7.5	400
Africa Subsahariana	-1.8	-3.8	4.2	2.4	18.9	21.6	710	13.5	16.3	530
Oriente Medio	5.5	0.8	14.4	5.5	42.0	50.3	830	30.1	37.9	630

Nota. Basado en la clasificación del Fondo Monetario Internacional (FMI). Recuperado de www.imf.org/external/pubs/ft/weo/2011/01. Tomado de "Panorama OMT del Turismo Internacional Edición 2011", por la OMT, 2011. Recuperado de http://mkt.unwto.org/sites/all/files/docpdf/unwtohighlights11sphr_1.pdf

Por otra parte, según la OMT (2011), entre los países que gastan más en turismo internacional, China ha experimentado un notable ascenso (US\$55,000 millones), por lo que logró posicionarse en el tercer puesto de la clasificación mundial. Los dos primeros lugares siguen siendo ocupados por Alemania (US\$78,000 millones) y Estados Unidos (US\$76,000 millones), tal como se observa en la Tabla 4.

Tabla 3

Principales Destinos según Llegadas e Ingresos por Turismo Internacional

Llegadas de turistas internacionales						Ingresos por turismo internacional						
Rango	Series	Millones		Variación (%)		Rango	\$ EEUU		Monedas locales			
		2009	2010*	09/08	10/09		Miles de millones	Variación (%)	Variación (%)			
1. Francia	TF	76.80	76.80	-3.00	0.00	1. EEUU	94.20	103.50	-14.70	9.90	-14.70	9.90
2. EEUU	TF	55.00	59.70	-5.10	8.70	2. Francia	53.20	52.50	-13.70	-1.20	-9.00	3.90
3. China	TF	50.90	55.70	-4.10	9.40	3. España	49.40	46.30	-12.70	-6.20	-7.90	-1.30
4. España	TF	52.20	52.70	-8.80	1.00	4. Francia	39.70	45.80	-2.90	15.50	-2.9 (\$)	-15.5 (\$)
5. Italia	TF	43.20	43.60	1.20	0.90	5. China	40.20	38.80	-12.00	-3.60	-7.20	1.40
6. Reino Unido	TF	28.20	28.10	-6.40	-0.20	6. Alemania	34.60	34.70	-13.20	0.10	-8.50	5.30
7. Turquía	TF	25.50	27.00	2.00	5.90	7. Reino Unido	30.10	30.40	-16.30	0.80	-1.30	1.70
8. Alemania	TCE	24.20	26.90	-2.70	10.90	8. Australia	25.40	30.10	2.50	18.60	10.30	0.80
9. Malasia	TF	23.60	24.60	7.20	3.90	9. Hong Kong	16.40	23.00	7.50	39.50	7.00	39.80
10. México	TF	21.50	22.40	-5.20	4.40	10. Turquía	21.30	20.80	-3.20	-2.10	-3.2 (\$)	-2.1 (\$)

Nota. Tomado de “Panorama OMT del Turismo Internacional Edición 2011”, por la OMT, 2011. Recuperado de http://mkt.unwto.org/sites/all/files/docpdf/unwtohighlights11sphr_1.pdf

Tabla 4

Principales Países que más Gastan en Turismo Internacional

Rango	Gastos (miles de millones) \$ EE.UU.		Monedas locales Variación (%)		Cuota de mercado (%)	Población 2010 (millones)	Gastos per cápita (\$ EE.UU.)
	2009	2010	09/08	10*/09			
	Mundo	851	919			100	6879
1 Alemania	81.2	77.7	-5.9	0.7	8.5	82	952
2 Estados Unidos	74.1	75.5	-7.9	1.9	8.2	310	244
3 China	43.7	54.9	20.9 (\$)	25.6 (\$)	6.0	1341	41
4 Reino Unido	50.1	48.6	-13.6	-2.4	5.3	62	780
5 Francia	38.5	39.4	-1.9	7.6	4.3	63	625
6 Canadá	24.2	29.5	-4.8	10.0	3.2	34	866
7 Japón	25.1	27.9	-18.4	4.0	3.0	127	219
8 Italia	27.9	27.1	-4.3	2.0	2.9	60	449
9 Rusia	20.9	26.5	-12.1 (\$)	26.8 (\$)	2.9	140	189
10 Australia	17.6	22.5	2.5	9.0	2.5	22	1014

Nota. Tomado de “Panorama OMT del Turismo Internacional Edición 2011”, por la OMT, 2011. Recuperado de http://mkt.unwto.org/sites/all/files/docpdf/unwtohighlights11sphr_1.pdf

La OMT (2011), previó y evaluó la evolución del turismo para los primeros 20 años del nuevo milenio estableciendo 1995 como año de referencia y facilitando pronósticos para los años 2010 y 2020. A pesar de que la evolución del turismo durante los últimos años ha sido bastante irregular, hasta ahora la OMT ha mantenido sus previsiones a largo plazo. Asimismo, en el estudio mencionado, pronosticó que las llegadas internacionales se acercarían prácticamente a los 1,600 millones en el año 2020 (ver Figura 1).

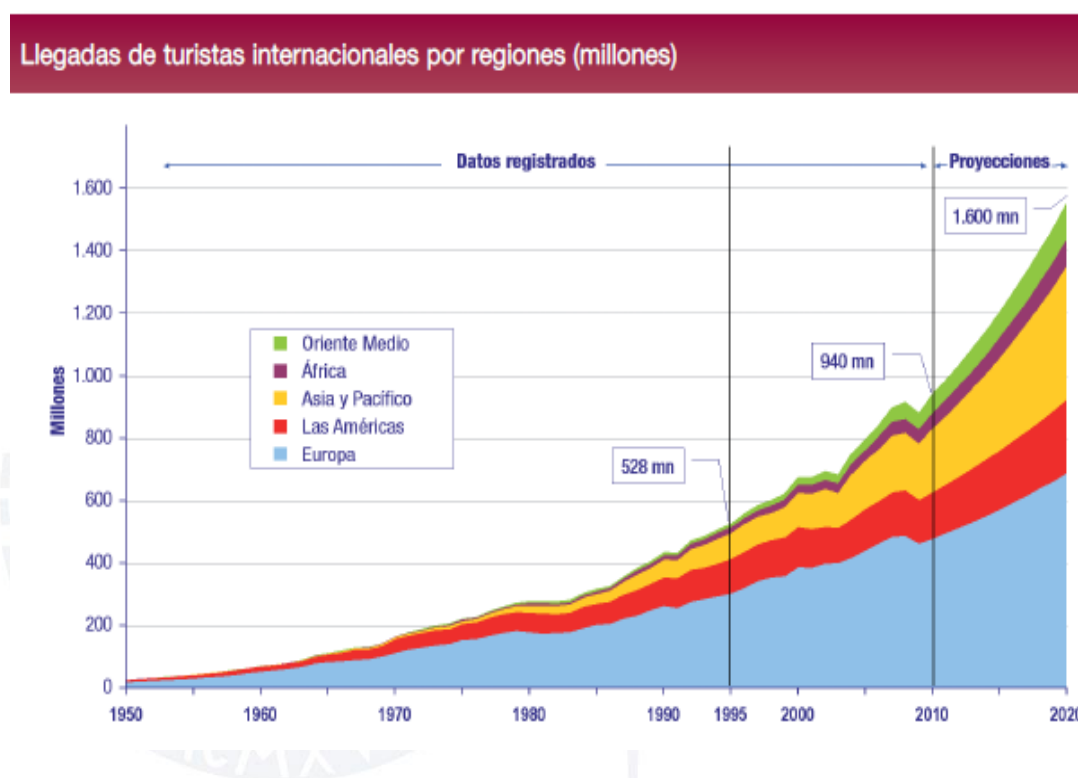


Figura 1. Perspectivas de las llegadas de turistas internacionales por regiones. Tomado de “Panorama OMT del Turismo Internacional Edición 2011” por la OMT, 2011. Recuperado de http://mkt.unwto.org/sites/all/files/docpdf/unwtohighlights11sphr_1.pdf

En el Perú de acuerdo a la primera medición integral de la Cuenta Satélite de Turismo (CST), (2001), del documento PENTUR 2008-2018 realizado por el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR) el 28% del consumo turístico receptivo fue realizado por turistas de negocios y el resto por turistas con otros motivos de viaje tales como recreación, salud, familia, conferencias, religión y seminarios.

En cuanto a la oferta turística, los servicios de alojamiento y alimentación, seguidos por los de transporte, fueron las actividades que aportaron mayor proporción a la producción bruta destinada a los turistas y al PBI turístico (36.7% y 27%, respectivamente) medido por su valor agregado. El turismo es un sector que genera empleo: se calcula que existen más de 800,000 personas empleadas en el sector, entre puestos de trabajo directos e indirectos generados por las ramas de turismo. (Mincetur, 2010).

Por otro lado, de acuerdo al Dircetur Cajamarca (2010) en el año 2010, el turismo receptivo ocupó el tercer lugar en la generación de ingresos por divisas en el Perú, después del sector minero y del sector petróleo y derivados; además, cabe mencionar que superó a las exportaciones de textiles y al sector pesquero. El nivel de ingresos sigue incrementándose anualmente (ver Tabla 5).

Tabla 5

Ingreso Trimestral de Divisas del Turismo Receptivo, 2012-2011 (Millones de Dólares)

Trimestre	2002	2003	2004	2005	2006	2007 p	2008 p	2009 p	2010 p	2011 p	Variación 10 / 09	Variación 11 / 10
Total	837.00	1,023.00	1,231.00	1,439.00	1,776.00	2,008.00	2,396.00	2,439.00	2,742.00	746.00	12.25%	20.32%
I Trim	198.00	232.00	277.00	328.00	412.00	456.00	563.00	580.00	620.00	746.00	6.90%	20.32%
II Trim	198.00	241.00	291.00	342.00	426.00	467.00	572.00	572.00	636.00		11.19%	-100.00%
III Trim	232.00	285.00	339.00	405.00	489.00	557.00	671.00	644.00	751.00		16.61%	-100.00%
IV Trim	209.00	265.00	324.00	364.00	449.00	528.00	590.00	643.00	735.00		14.31%	-100.00%

Nota. Tomado de “Ingreso Trimestral de Divisas” MINCETUR, Estadísticas. Recuperado de <http://www.mincetur.gob.pe/newweb/Default.aspx?tabid=3459>

En el caso de Cajamarca a pesar de la poca inversión y las pocas mejoras en el sector que se han realizado con el fin de resaltar el valor de los atractivos turísticos de Cajamarca, el ingreso de turistas ha ido creciendo a lo largo de los años. El mismo que se puede observar a continuación en la Tabla 6. (Dircetur, 2011)

Tabla 6

Ingreso Anual de Turistas Nacionales y Extranjeros a Cajamarca

Año	Arribos			Pernoctaciones		
	Nacionales	Extranjeros	Total	Nacionales	Extranjeros	Total
2004	75,594	5,774	81,368	119,520	14,766	134,286
2005	80,830	5,205	86,035	134,225	12,509	146,734
2006	89,218	6,123	95,341	161,916	16,539	178,455
2008	91,267	7,480	98,747	163,454	18,911	182,365
2009	96,042	6,668	102,710	167,503	15,249	182,752
2010	111,512	7,643	119,155	197,324	18,993	216,317
2011	132,071	4,721	136,792	204,822	12,696	217,518

Nota. Tomado de “Estadísticas Anuales sobre Hospedaje en Cajamarca”, 2006, elaborado por la Dirección Regional de Comercio Exterior y Turismo (DIRCETUR).

De acuerdo al Dircetur Cajamarca (2010) La actual demanda turística de Cajamarca está compuesta mayormente por turistas nacionales, los cuales representan el 95% del total de ingresos. El lugar de procedencia de estos turistas es en primer lugar Lima con un 28%, seguido de La Libertad y Lambayeque con 16% y 13% respectivamente, y terminando con Piura, Lambayeque y demás ciudades con porcentajes de 5%, 3% y 5%, sin considerar a los viajeros que provienen del interior de la región que son un 30%.

Con respecto de la procedencia de los turistas extranjeros que llegan a la ciudad de Cajamarca, en un estudio realizado por la DIRCETUR en el año 2005, se demostró que el 25% de ellos son norteamericanos, seguidos por Alemania 8%, Francia 7%, España 6%, Canadá 5%, Chile 5%, Ecuador 5% y Reino Unido 4 %, el resto son de la categoría otros correspondiente a los demás países del mundo con un porcentaje de 30%.

Según Henn, Lopes, Goncalves y Fraiz (2008), el turismo termal es un segmento del turismo de salud que utiliza el agua mineromedicinal. Asimismo, es un segmento en expansión que sigue las tendencias mundiales de búsqueda de productos cuya motivación esté relacionada al incremento de la calidad de vida.

Para Crespi y Planells (2006), muchos de los principales destinos turísticos termales se encuentran en Europa; entre ellos está España, que cuenta con más de 2,000 manantiales minero-medicinales, de los cuales solo 90 son explotados como balnearios. Entre los más visitados de ese país se encuentran Galicia, las Islas Baleares, las Islas Canarias, Cataluña, Murcia y otras. Dentro de Europa se pueden mencionar Andorra; Portugal, con el balneario de Vidagao como uno de los grandes destinos turísticos europeos; Austria, cuyo balneario Baden bei Wien es el más famoso y está ubicado en los bosques de Viena; Alemania, donde Baden es el lugar turístico termal con más historia visitado desde mediados del siglo XIX; Suiza; Bélgica; Francia, donde la estación termal de Vichy goza fama internacional por las propiedades terapéuticas de sus manantiales de agua fría y caliente; Gran Bretaña; Finlandia, considerada como el paraíso de la sauna con más de dos millones de saunas utilizadas con mucho fervor para revitalizar el cuerpo y el espíritu; y Hungría, que es otro destino destacado vacacional de bienestar gracias a sus reservas de aguas con propiedades curativas y medicinales, por lo que se considera como uno de los más importantes de Europa.

En América del Sur, como principales destinos turísticos termales, se encuentran Uruguay, donde se ubica Salto y Puyuhuapi, a orillas del río Uruguay, que ha desarrollado una gran oferta termal; Chile, con Paysandú su principal destino en el rubro, Venezuela, con el balneario de las Trincheras con aguas termales al aire libre que cuentan con pozos de distintas temperaturas de agua como principal atractivo; y Argentina, donde Río Hondo es la ciudad termal más emblemática, puesto que ofrece una gran variedad de aguas ricas en sales y minerales (Crespi & Planells, 2006).

El MINCETUR a través de la Dirección Nacional de Desarrollo Turístico y en convenio con la Agencia Española de Cooperación Internacional (AECI), realizaron la publicación “Baños del Inca de Cajamarca: Aguas termales para el nuevo milenio” (2005), donde se indicó que en el Perú se registraron más de 500 fuentes termales, minerales y

termomedicinales. Además, se consideraron las características geológicas y químicas para su desarrollo y uso a fin de clasificarlas en las categorías “apta”, “no apta” y “no recomendable”, sobre la base de los parámetros de la Organización Mundial de la Salud (OMS) y de la Ley General de Aguas del Perú (LGA). Esta publicación también nos indicó que el Instituto Geológico Minero y Metalúrgico (INGEMMET) considera como las principales fuentes de aguas termales dentro de nuestro país a las siguientes:

- Chancos, Monterrey, Chavín y Olleros en Huaraz, Ancash.
- Los baños de Santa Catalina de Collpa en la sierra de Huaral.
- Los baños termales de San Mateo en Moyobamba, San Martín.
- El Edén y Yanasara en La Libertad.
- Los Baños Termales de Yura al noroeste de la ciudad de Arequipa.
- Las aguas termales de Santa Teresa en Quillabamba, Cuzco.
- Aguas Calientes, Maramorco, Huaranchal, Yanasara, El Edén, Cachicadán, Pacatqui, Aquilina, Rúpac, Pomabamba, Huancarhuás, Yauli, Acaya y La Merced en Junín.
- Víroc, Churín, Cabracancha, Huancahuasi, Huancachín, Huayllay y Santa Catalina en Oyón, Lima.
- Aguas Calientes, Coris, Huancavelica y Pirata en el sector Huancavelica.
- Larcay en el sector Andahuaylas, Apurímac.
- Los baños termales de Quilcate, Llanguat, Baños Jerez, El Tragadero, Yumagual, Chancay, Aguas calientes y Baños del Inca en Cajamarca.

Según Ormeño, Rubatto, Gamarra, Flores, Gan, Rodríguez y Llanos (2005) el principal atractivo turístico de Cajamarca lo constituyen las antiguas fuentes termales, conocidas como de Conoco de Pultumarca, localizadas a 6 kilómetros al este de la ciudad en el actual distrito de Baños del Inca. Son manantiales de agua caliente subterránea ubicados

sobre un terreno casi horizontal a 2,689 msnm, y su temperatura promedio es 70°C. Estos manantiales calientes se conocen como El Tragadero y Los Perolitos. Otro manantial, denominado Santa Rosa, provee de agua fría, que permite una combinación para lograr la temperatura promedio establecida en 40°C.

1.2 Conclusiones

- El turismo es una actividad de continuo crecimiento, que bien orientado es un motor clave para el desarrollo de un país. Una de sus ventajas radica en su diversificación y mercado para distintos tipos de turismo; por ello, los visitantes perciben en el mundo diferentes alternativas de destino según su preferencia.
- En el Perú, el turismo constituye una de las principales fuentes de ingreso gracias a la diversidad turística con la que cuenta. En gran medida el tipo de turismo predominante y más explotado es el arqueológico, sin embargo, el país cuenta con un gran potencial donde se encuentran el termalismo, del cual se pueden obtener grandes beneficios.
- El turismo termal a nivel mundial es una actividad que cada vez cuenta con más seguidores que buscan mejor calidad de vida y estar en contacto con la naturaleza, es un sector al que le interesa la protección del medio ambiente y la preservación de los recursos naturales. Cajamarca no se encuentra aislada de estas iniciativas ya que cuenta con un gran potencial de recursos termales que pueden ser bien aprovechados por el sector privado, pobladores de la zona y el Estado en general.

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

2.1 Antecedentes

El turismo a nivel mundial en especial el de salud termal se encuentra en pleno crecimiento debido a las nuevas tendencias y preferencias de la gran demanda internacional. Cajamarca cuenta con un amplio potencial turístico en este sector, acá se puede encontrar una variedad de centros termales aptos, dentro de los cuales el más importante es Los Baños del Inca, que es considerado como el principal centro termal del Perú y cuenta con un reconocimiento a nivel internacional tanto por ser un centro histórico de los incas como por la calidad del agua y sus respectivas propiedades curativas.

La participación y nivel de inversión del sector privado en el sector son escasos, los cuales actúan y trabajan de forma individual sin poder identificarse unos con otros como un colectivo, por lo que carecen de una visión conjunta. En el sector la dinámica institucional público-privada vive una ausencia de liderazgo y cierto grado de conflictividad interna.

Los productos y servicios turísticos que son parte de la oferta actual, no cuentan con un buen grado de orientación respecto a las nuevas tendencias y exigencias del mercado tanto nacional como internacional, no existe innovación ni tampoco diferenciación con respecto a otros centros turísticos termales a nivel nacional.

2.2 Visión

Para el año 2021 Cajamarca será reconocida como uno de los cuatro principales destinos de turismo termal en Sudamérica, contando con productos y servicios turísticos diferenciados, calificados con un alto grado de satisfacción por los visitantes nacionales y extranjeros.

2.2 Misión

Proporcionar productos y servicios turísticos termales diversificados a los visitantes nacionales e internacionales en busca de salud y bienestar, con una gestión socialmente responsable que contribuirá al desarrollo socioeconómico de Cajamarca, y que garantizará la valoración y conservación de su patrimonio histórico, cultural y natural.

2.3 Valores

- Integración: Se enfocará en la cadena productiva para lograr que se beneficien todos los actores involucrados, especialmente los pobladores locales en armonía con los ecosistemas.
- Identidad regional: Se valorarán las tradiciones y costumbres características del habitante local.
- Formalidad, profesionalismo y orden: Se adecuarán a la normatividad vigente que permita mejorar la calidad de los servicios tratando de superar las expectativas del cliente, mejorando los niveles de competitividad y rentabilidad obteniendo un desarrollo sostenible respetando a las normas legales y estándares internacionales.
- Honestidad, honradez, y ética: Permitirá trabajar en un ambiente armónico y de confianza dentro de los compromisos asumidos con turistas, empresarios y terceros.

2.4 Código de Ética

El Código de Ética de la organización se alinearé con el Código de Ética Mundial del Turismo, tal como se señala a continuación en algunos de sus artículos:

- Se aprenderá a conocer y respetar a los turistas que visitan la ciudad, y a informarse sobre su forma de vida, sus gustos y sus expectativas.

- Se prestará atención a las tradiciones y prácticas sociales y culturales, por lo que se manifestará respeto por la diversidad de creencias religiosas, filosóficas y morales.
- Se promoverán los derechos humanos y, en particular, los derechos específicos de los grupos de población más vulnerables.
- Se tendrá el deber de salvaguardar el medio ambiente y los recursos naturales en la perspectiva de un crecimiento económico saneado, constante y sostenible.
- Se llevarán a cabo las políticas y actividades turísticas respetando el patrimonio artístico, arqueológico y cultural, que deben proteger y transmitir a las generaciones futuras.
- Se incluirá a las poblaciones y comunidades locales, que se asociarán a las actividades turísticas y participarán de los beneficios económicos, sociales y culturales.
- Se tiene la obligación de facilitar a los turistas una información objetiva y veraz sobre los lugares de destino y sobre las condiciones de viaje, recepción y estancia. Además, se asegurará la absoluta transparencia de las cláusulas de los contratos, en lo relativo a la naturaleza, al precio y a la calidad de las prestaciones.
- Se reconocerá el papel de los organismos internacionales. En primer lugar, aquel de la Organización Mundial del Turismo seguido por el rol cumplido por las organizaciones no gubernamentales competentes en los campos de la promoción y del desarrollo del turismo, de la protección de los derechos humanos, del medio ambiente y de la salud, con arreglo a los principios generales del derecho internacional.

2.5 Conclusiones

- La visión y misión apoyarán en el direccionamiento de las estrategias por plantear para la mejora del sector. La misión debe describir aquello que se realiza y la visión debe señalar a dónde se quiere llegar por medio de los objetivos a largo plazo y las estrategias en función a cada uno de ellos.
- Los valores y el Código de Ética son los pilares para alcanzar el éxito de la visión y deben ser difundidos y conocidos por todos los grupos de interés dentro del sector. Además, los planes de acción y las estrategias que se propondrán, en su totalidad, deberán encontrarse sujetas y cumplir con los valores y el respectivo código de ética.
- Se deben organizar las actividades turísticas de modo que contribuyan a mejorar el nivel de vida de la población de las regiones visitadas y respondan a sus necesidades. Los valores deben encontrarse acordes con la población tomando en cuenta las diferentes costumbres de cada una.

Capítulo III: Evaluación Externa

3.1 Análisis Tridimensional de las Naciones

3.1.1 Intereses nacionales. Matriz de Intereses Nacionales (MIN)

Según el Ministerio de Relaciones Exteriores del Perú (2009), los lineamientos de la política exterior peruana, en total 11, se encuentran orientados al servicio de la paz, la democracia y el desarrollo. Esto se logra mediante una adecuada inserción del Perú en el mundo y en los mercados internacionales respetando los principios y normas del derecho internacional.

Según el Acuerdo Nacional (2002), las políticas de Estado, con metas, indicadores y propuestas normativas, son 31 en total y se agrupan en cuatro grandes objetivos: (a) el fortalecimiento de la democracia y estado de derecho, (b) el desarrollo con equidad y justicia social, (c) la promoción de la competitividad del país y (d) la afirmación de un Estado eficiente, transparente y descentralizado. Entre los principales objetivos nacionales, se encuentran los siguientes:

- La preservación de la soberanía nacional: Se realizará en coordinación con los sectores que integran el sistema de seguridad y defensa nacional, y considerando los nuevos riesgos y amenazas que afectan la integridad nacional. Las líneas de frontera delimitan con nuestros vecinos las respectivas jurisdicciones nacionales, pero al mismo tiempo deben convertirse en fuentes y espacios modernos de oportunidades de amistad, cooperación, comercio, turismo e inversiones.
- Desarrollo en infraestructura y vivienda: El Estado elaborará un plan nacional de infraestructura identificando ejes nacionales de integración y crecimiento para desarrollar una red energética, vial, portuaria, aeroportuaria y de telecomunicaciones que permita fluidez en los negocios y en la toma de decisiones. Adicionalmente, otorgará un tratamiento especial a las obras de

servicio social, con especial énfasis en la infraestructura de salud, educación, saneamiento, riego y drenaje, para lo cual buscará la participación de la empresa privada en su gestión; además, promoverá el desarrollo de corredores turísticos y de exportación. Asimismo, con el objetivo de potenciar la vivienda, el Estado elaborará un plan nacional y la normatividad necesaria para simplificar la construcción y el registro de viviendas en tiempo y costo.

- Fortalecimiento del régimen democrático y del Estado de Derecho: El Estado defenderá la Constitución asegurando su funcionamiento como Estado constitucional unitario y descentralizado; garantizará el respeto a las ideas, organizaciones políticas y demás organizaciones de la sociedad civil; y establecerá normas que sancionen a quienes violen la constitucionalidad, los derechos fundamentales y la legalidad.
- Política exterior para la paz, la democracia, el desarrollo y la integración: Se fomentará un ambiente de estabilidad política y confianza para facilitar el desarrollo de los países de la región y la erradicación de la pobreza. Además, se promoverá el respeto a los derechos humanos, y se fomentará la lucha contra la corrupción, el narcotráfico y el terrorismo. Finalmente, se impulsará activamente el desarrollo sostenible de las regiones fronterizas del país y su integración con espacios similares de los países vecinos.
- Afirmación de la economía social de mercado: El Estado garantizará la estabilidad de las instituciones y las reglas de juego, promoverá la competitividad del país, el planeamiento estratégico concertado y las políticas de desarrollo sectorial en los niveles nacional, regional y local. Por otro lado, estimulará la inversión privada y propiciará el fortalecimiento del aparato productivo nacional a través de la inversión en las capacidades humanas y el capital fijo.

- Eliminación del terrorismo y afirmación de la reconciliación nacional: el Estado efectuará acciones dirigidas a erradicar el terrorismo sancionándolo y enfrentándolo, especialmente en su relación con el narcotráfico; asimismo, fomentará la cultura de paz, la convivencia civilizada y la defensa del Estado de Derecho.

Tabla 7

Matriz de los Intereses Nacionales del Perú

Interés nacional	Intensidad del interés			
	Supervivencia	Vital	Mayor	Periférico
1.- Preservación de la soberanía nacional y el principio de no intervención en los asuntos internos y externos de los Estados.	Chile - Ecuador -	Brasil - Bolivia - Colombia -		
2.- Erradicación del Narcotráfico.		Colombia + Bolivia +	Ecuador +	Brasil +
3.- Eliminación del terrorismo.	Colombia +		Ecuador +	
4.- Promover y defender los intereses permanentes del Estado peruano, sus connacionales y empresas en el exterior.	EEUU +	Chile -	Colombia +	Brasil +
5.- Autosostenibilidad energética.	Chile - Brasil -		Bolivia + Colombia + Ecuador -	
+ Intereses comunes				
- Intereses opuestos				

3.1.2 Potencial nacional.

Según D'Alessio (2008), los factores de potencial nacional son los aquellos de fortaleza y debilidad del país, por lo cual es necesario analizar los siete siguientes dominios:

Dominio demográfico. El Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) (2007) realizó el XI Censo Nacional de Población el 21 de octubre del 2007, según el cual la población total del Perú ascendía a 28'220,764 habitantes, con una tasa promedio de crecimiento anual de 1.6%. Asimismo, se obtuvo que la población se dividía en un 49.7% de hombres y un 50.3% de mujeres.

Según Central Intelligence Agency [CIA] (2011), mediante un cálculo realizado en julio de 2011, el Perú tenía una población de 29'248,943, de los cuales el 28.5% oscilan entre edades de 0 a 14 años; el 65.1%, entre 15 a 64 años; y el 6.4% tienen de 65 años a más. La tasa de crecimiento de la población es de 1.029% y su esperanza de vida promedio es de 72.47 años.

Dominio geográfico. Según el INEI (2007), el Perú es un país sudamericano, litoral, andino, altiplánico, amazónico y antártico. Se encuentra ubicado en la parte central y occidental de América del Sur, limita con Ecuador y Colombia por el norte, con Brasil por el este, con Bolivia por el sureste, con Chile por el sur y con el Océano Pacífico por el oeste. Tiene una superficie continental de 1'285,215.6 km². y se extiende al continente Antártico por factores geográficos, ecológicos e históricos. Además, su territorio se conforma por las 200 millas náuticas de mar en el Océano Pacífico y la respectiva plataforma continental.

Según la CIA (2011), el Perú cuenta con distintos recursos naturales dentro de los principales el cobre, la plata, el oro, el petróleo, la madera, el pescado, el hierro, el carbón, la energía hidráulica y el gas natural. En cuanto al uso de las tierras, el 2.88% de ellas es cultivable, los cultivos permanentes ocupan un 0.47% y el resto de las tierras representa el 96.65%.

Dominio económico. Las tasas de crecimiento de los últimos años han superado los promedios regionales y se prevé un crecimiento de 7% para el 2011. Según el Banco Central de Reserva del Perú [BCRP] (2011), la inflación, medida por el Índice de Precios al Consumidor, se ha elevado de 2.08% en diciembre del 2010 a 3.35% en julio de 2011.

De acuerdo a lo indicado por el BCRP, en junio del 2011, la balanza comercial fue positiva en US \$ 838 millones. Con ello, se acumuló un superávit de US \$ 3,873 millones al cierre del mes de julio del 2011. Durante el período enero-junio, las exportaciones sumaron un total de US \$ 21,664 millones, cifra superior en 34.7% al alcanzado el año anterior. Al cierre del mes de julio de 2011, las reservas internacionales netas (RIN) del BCRP ascendieron a US \$ 47,674 millones, monto mayor en US \$ 3,569 millones respecto de lo alcanzado al finalizar el año 2010.

Según la CIA (2011), la economía peruana aumentó casi en un 6% por año durante el período 2002-2006, y presentó una tasa de cambio estable y baja inflación. Este crecimiento alcanzó casi el 9% en el año 2007 y el 10% en el 2008, gracias al impulso de la inversión privada y el gasto público. Sin embargo, luego cayó a menos del 1% en el 2009 a causa de la recesión mundial. Este crecimiento se reanudó en el año 2010, presentándose un 8%, debido en parte a la inversión privada y el gasto público.

Por otro lado, según el Banco Central de Reserva del Perú (2011), el Perú aún mantiene la dependencia de las exportaciones de minerales y metales, y los productos alimenticios se encuentran sujetos a las fluctuaciones de los precios mundiales. Asimismo, desde el 2006, el Perú ha firmado acuerdos comerciales con los Estados Unidos, Canadá, Singapur, China, Corea y Japón. También concluyó las negociaciones con la Comisión Europea de Libre Comercio (AELC) y Chile, e inició las negociaciones comerciales con países de América Central, entre otros.

Según la CIA (2011), los principales productos agrícolas del Perú son el espárrago, el café, el cacao, el algodón, la caña de azúcar, el arroz, la papa, el maíz y otros; además, las principales industrias se enfocan en la extracción y refinación de minerales, el acero, la fabricación de metales, la extracción y refinación de petróleo, el gas natural, la pesca y el procesamiento de pescado, el cemento, textiles, prendas de vestir, y procesamiento de alimentos. La producción industrial ha experimentado un crecimiento de 13.6% al 2010. Por ejemplo, la producción de electricidad en el 2010 fue 35,790 millones de kWh, con un consumo de 31,740 millones de kWh, y se exportaron 111.9 millones de kWh. Al finalizar el mismo año, el Perú obtuvo una producción de petróleo de 157,200 barriles/día, con un consumo de 150,700 barriles/día y exportaciones de 88,080 barriles/día; asimismo, mantiene reservas comprobadas de 1,163 millones de barriles. La producción de gas natural en el 2010 fue de 7,240 millones de metros cúbicos, con un consumo de 3,650 millones de metros cúbicos, exportaciones de 3,590 millones de metros cúbicos y con reservas comprobadas de 453,000 millones de metros cúbicos.

Con respecto a las exportaciones en el 2010, estas alcanzaron los \$35.56 mil millones. Los principales productos exportados fueron el cobre, el oro, el zinc, el estaño, el hierro, el molibdeno, el petróleo crudo y productos petrolíferos, gas natural, café, papas, espárragos y otras hortalizas, frutas, ropa y textiles, y harina de pescado. A su vez, las importaciones en el 2010 alcanzaron los \$28.82,000 millones y los principales productos importados fueron petróleo y sus derivados, productos químicos, plásticos, maquinaria, vehículos, televisores a color, palas mecánicas, cargadores frontales, teléfonos y equipos de telecomunicaciones, hierro y acero, trigo, maíz, productos de soja, papel, algodón, y vacunas y medicamentos. (CIA, 2011).

Dominio tecnológico científico. En el Perú, la inversión en investigación y desarrollo ha sido poca en comparación con el resto de Latinoamérica, ya que, en el año 2007, solo representaba el 0.15% del PBI, cifra muy por debajo del promedio de Latinoamérica (0.6%). Según el Consejo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación [CONCYTEC] (2011), por primera vez, el Congreso de la República decidió conformar una Comisión de Ciencia y Tecnología para promover el desarrollo y crecimiento económico de nuestro país. En la actualidad, en un contexto de crecimiento económico y tratados de libre comercio con países del primer mundo como Estados Unidos y China, el Perú no invierte lo necesario en ciencia y la tecnología, a diferencia de otros países latinoamericanos. Se posee una gran abundancia de materias primas en las tres regiones naturales del país para ser procesadas adecuadamente, motivo por el cual es importante el desarrollo de este sector. La tecnología que utiliza el país proviene, en su gran mayoría, de países desarrollados y no existe un incentivo del Gobierno o de las empresas privadas para este sector; a ello se suma a la baja calidad de enseñanza de las universidades públicas.

Dominio histórico/psicológico/sociológico. Por un lado, el Perú cuenta con una rica historia cultural, puesto que es cuna de la cultura inca, una de las más avanzadas culturas precolombinas. Obtuvo distinciones como el reconocimiento a Macchu Picchu como una de las siete maravillas del mundo moderno y a la Ciudad del Cusco como patrimonio cultural de la humanidad, así como el nombramiento de Lima como Capital Gastronómica de América, lo que ha convertido al Perú en un atractivo turístico debido a su riqueza cultural y ancestral. Por otro lado, desde un punto de vista sociológico, la estructura de la sociedad peruana aún continúa siendo piramidal, con una cúspide estrecha y una base amplia de los estratos bajos; sin embargo, el sector medio ha presentado una importante expansión, porque su porcentaje de la fuerza laboral total pasó de un quinto a un tercio.

Dominio organizacional – administrativo. El Estado Peruano se organiza en tres poderes: (a) el Poder Ejecutivo, que constituye la administración central del país y su máximo representante es el Presidente de la República; (b) el Poder Legislativo, que se encuentra conformado por 130 congresistas encargados de elaborar y aprobar las leyes que rigen la República del Perú; y (c) el Poder Judicial, cuya misión consiste en administrar la justicia en el país y se encuentra conformado por la Corte Suprema de Justicia y la Academia de la Magistratura.

Dominio militar. Las Fuerzas Armadas del Perú están representadas por la Fuerza Aérea, la Marina de Guerra y el Ejército, que se encuentran bajo el mando del Presidente de la República y dependen directamente del Ministerio de Defensa. Su principal función es la defensa del territorio y de la soberanía del Estado y el cuidado de la seguridad nacional. El Perú tiene uno de los gastos por defensa militar más bajos de la región: el 1.5% del PBI; de acuerdo al Atlas Comparativo de la Defensa en América Latina desarrollado por la Red de Seguridad y Defensa de América Latina (2005), Ecuador, Chile y Colombia encabezan la relación de países con el mayor presupuesto para defensa militar dentro de la región en función del PBI.

3.1.3 Principios cardinales.

Según D'Alessio (2008), los cuatro principios cardinales que posibilitan el reconocimiento de las oportunidades para un país son los siguientes: (a) las influencias de terceras partes, (b) los lazos pasados y presentes, (c) el contrabalance de los intereses, y (d) la conservación de los enemigos.

Las influencias de terceras partes. Estados Unidos aún desempeña un papel importante en la dependencia económica del Perú así como en la mayoría de los países de la región. Otro bloque importante está representado por la Unión Europea, cuya demanda de productos de la región latinoamericana es muy grande. Además, la región asiática, con China

como principal proveedor de mano de obra barata para el mundo y con una fuerte demanda de productos, cada día influye más en el desarrollo económico del país. Por último, aunque en menor proporción, se encuentran los países sudamericanos encabezados por Brasil, Venezuela y Chile.

Lazos pasados – presentes. Los conflictos con los países limítrofes, especialmente Chile y Ecuador, proyectan en la actualidad un resentimiento heredado de generaciones anteriores. Los lazos con Brasil se han entrelazado con compromisos de cooperación y desarrollo mutuo, principalmente en el sector energético. El Pacto Andino, con países como Ecuador, Venezuela y Bolivia, permitió el desarrollo mutuo. Actualmente el Perú cuenta con varios tratados de libre comercio firmados. Entre los principales que están en vigencia, se encuentran aquellos acordados con Estados Unidos, China, Canadá, Mercosur entre otros. Por entrar en vigencia, se encuentran los TLC con Japón y la Unión Europea, entre los principales, y algunos otros que se vienen negociando directamente con los países en sí y también con las asociaciones comerciales del mundo.

El contrabalance de los intereses. Actualmente, existe una problemática con el vecino país de Chile, que pretende ser dueño de territorios marítimos correspondientes al mar nacional. Esta situación se generó debido a que, en 1952, Chile, Perú y Ecuador firmaron la Declaración de Zona Marítima, en la cual se estableció que a cada país le correspondía un equivalente a 200 millas náuticas. El caso está siendo resuelto por la Corte Internacional de Justicia. Asimismo, el Perú también mantiene intereses comunes con Ecuador y Colombia en la negociación del tratado de libre comercio con la Unión Europea.

Conservación de los enemigos. Las rivalidades que históricamente el Perú ha sostenido con países vecinos tuvieron como coprotagonistas a Ecuador y Chile, debido a pretensiones de interés económico. Sin embargo, gracias a los tratados de paz firmados con estos países, se diluyeron las posibilidades de conflictos armados que hubiesen podido ocasionar daños mutuos.

3.2 Análisis Competitivo del Perú

El análisis competitivo del Perú se basa en el modelo del Diamante de Porter (2009), que estudia cuatro determinantes: (a) condiciones de los factores, (b) condiciones de la demanda, (c) industrias relacionadas y de apoyo, y (d) estrategia, estructura y rivalidad, el cual se explica a continuación.

3.2.1 Condiciones de los factores.

En condiciones de los factores se analizan las siguientes variables: (a) disponibilidad de mano de obra calificada, (b) restricción a los flujos de capital, (c) terrenos agrícolas, (d) áreas forestales, (e) inversión extranjera directa, (f) restricciones legales a la inversión extranjera directa, (g) valor agregado de la industria, y (h) barreras al comercio internacional, los cuales se indican en la Tabla 8.

La disponibilidad de mano de obra calificada es medida mediante la calidad de los sistemas educativos, mientras que la disponibilidad de capital se mide mediante la facilidad con la que las empresas pueden acceder a las fuentes financiación (factores propuestos por Porter, 1990). Para el caso de las variables de este factor de análisis, en lo que respecta al parte internacional se consideran: la calidad que tienen las industrias locales para invertir en extranjero y el valor que le generan a la industria local, argumentando que las empresas no solo configuran su ventaja competitiva en función de los recursos locales sino que también lo hacen en función de otros mercados sobre todo los extranjeros coincidentemente con Fahy (2002), y la última variable analizada en este apartado se refiere, a la existencia de las barreras que tienen que atravesar las empresas para internacionalizarse, convirtiéndose luego así en empresas más competitivas globalmente.

Según Pedro Olaechea, Presidente de la Sociedad Nacional de Industrias, Con el crecimiento del sector industrial peruano se incrementó la demanda por mano de obra técnica calificada y el sector tiene problemas para conseguir trabajadores con estas cualidades "En

una empresa de 100 trabajadores a más, hay cerca de 50% de probabilidad de que no va a encontrar un operario calificado" expresó. (Diario El Peruano, 2011). De acuerdo al Reporte de Competitividad Global 2011 – 20112 del World Economic Forum [WEF] (2011), Perú obtuvo un promedio de 4.1 en el indicador disponibilidad de mano de obra calificada.

El Instituto de Finanzas Internacionales (IIF) calculó que el flujo de capitales en una treintena de mercados emergentes alcanzará cerca de 1.04 billones de dólares, y 1.05 billones en 2012. Eso significa una progresión del 5% este año, respecto al aumento del 54% de 2010. América Latina recibirá unos 255 mil millones de dólares, incluidos inversión neta directa, mercados de acciones, deuda pública y privada y mercados bancarios. (Diario el Peruano, 2012).

Según cifras estimadas del INEI, en el año 2006 la participación del sector agropecuario sobre el PBI fueron del orden del 8.3%; en relación a la importancia relativa del sector agropecuario en la economía nacional, se calculó que el 31.6% (8.1 millones de habitantes) de la población nacional vive de la actividad agropecuaria, y que el sector agricultura emplea al 31.2% (2.8 millones de personas) del total de la PEA ocupada nacional. Según el Censo Nacional Agropecuario (CENAGRO) de 1994 la superficie agrícola es aproximadamente de 5 476 977 hectáreas que equivalen a 15% del total de la superficie. De acuerdo a la extensión superficial de los bosques naturales, el país está ubicado en el segundo lugar en Sud América después de Brasil y séptimo en el mundo. A nivel nacional, aproximadamente el 90 % de la superficie boscosa está ubicada en la Amazonía peruana, con más 70 millones de hectáreas, el 60% del territorio peruano, según el Ministerio de Agricultura (2012).

El BCRP reportó para el año 2011 un flujo de US\$ 7,659 millones de inversión extranjera directa (I.E.D) en el Perú, monto superior en US\$ 331 millones al importe obtenido en el año 2010, explicado principalmente por las reinversiones y los préstamos

transados con la casa matriz. Cabe indicar que, el componente préstamos netos con la casa matriz fue el más dinámico, alcanzando la cifra de US\$ 2,403 millones. Si bien para el 2012, el BCRP estima que los flujos de I.E.D. registrarán una tendencia a la baja, para el 2013 proyecta su recuperación, con un flujo de inversión de US\$ 8,722 millones, lo cual significará un incremento de 14% respecto a los resultados obtenidos en el 2011.

Tabla 8

Condiciones de los factores

Variable	Año de información	Valor	Fuente
Disponibilidad de mano de obra calificada (PRW, escala del 1 al 7)	2011	4.10	WEF
Restricción a los flujos de capital (PRW, escala del 1 al 7)	2010	5.30	WEF
Terrenos agrícolas (% del total de áreas cultivables)	2009	16.80	BM
Áreas forestales (millones de km ²)	2010	679.90	BM
Inversión extranjera directa (% del PBI)	2010	5.00	BM
Valor agregado de la industria (% del PBI)	2010	34.00	BM
Restricciones legales a la inversión extranjera directa (PRW, escala del 1 al 10)	2010	7.00	WEF
Barreras al comercio internacional (PRW, escala del 1 al 7)	2011	5.10	WEF

Nota. PRW = Puntuación en el Ranking de Competitividad 2011–2012 del World Economic Forum. Basado de “Perú”, por el Banco Mundial, 2011 y de “The Global Competitiveness Report 2011–2012”, por el World Economic Forum, 2011. Recuperado de <http://datos.bancomundial.org/pais/peru> y http://www3.weforum.org/docs/WEF_GCR_Report_2011-12.pdf

3.2.2 Condiciones de la demanda.

En condiciones de la demanda se analizan las siguientes variables: (a) crecimiento de la población, (b) importación de bienes y servicios, (c) nivel de sofisticación del mercado local, (d) crecimiento del mercado local, (e) exportación de bienes y servicios, y (f) crecimiento del mercado extranjero, los cuales se indican en la Tabla 9.

La tasa de crecimiento de los mercados locales es más importante para la ventaja competitiva que un tamaño absoluto del mercado (Moon, Rugman y Verbeke (1998), además, el nivel de sofisticación de los clientes es importante porque las empresas acostumbradas a distribuir productos y servicios en mercado sofisticados son las empresas que se encuentran más y mejor preparadas para competir en el extranjero (Porter, 1990; Casillas, 2002).

Según datos del BCR (2011), la balanza comercial peruana registrada el año pasado fue superior en 37,8% a la del 2010. La balanza comercial peruana del 2011 fue positiva y alcanzó la cifra de US\$9.032 millones. El resultado es superior en US\$2.552 (37,8% más) al superávit comercial registrado en el 2010. Al finalizar el año 2011, el valor de las exportaciones alcanzó los US\$46.268 millones, aumentando 30,1% respecto al año anterior. En tanto, las importaciones sumaron US\$36.967 millones, valor mayor en US\$8.152 millones o 28,3% frente a lo registrado en el 2010.

Tabla 9

Condiciones de la demanda

Variable	Año de información	Valor	Fuente
Crecimiento de la población (tasa de crecimiento anual en %)	2010	1.10	BM
Importación de bienes y servicios (% del PBI)	2010	22.00	BM
Nivel de sofisticación del mercado local (PRW, escala del 1 al 7)	2011	3.50	WEF
Crecimiento del mercado local (PRW, escala del 1 al 7)	2010	4.20	WEF
Exportación de bienes y servicios (% del PBI)	2010	25.00	BM
Crecimiento del mercado extranjero (PRW, escala del 1 al 7)	2010	4.70	WEF

Nota. PRW = Puntuación en el Ranking de Competitividad 2011–2012 del World Economic Forum. Basado de “Perú”, por el Banco Mundial, 2011 y de “The Global Competitiveness Report 2011–2012”, por el World Economic Forum, 2011. Recuperado de <http://datos.bancomundial.org/pais/peru> y http://www3.weforum.org/docs/WEF_GCR_Report_2011-12.pdf

3.2.3 Estrategia, estructura, y rivalidad de las empresas.

En estrategia, estructura y rivalidad de las empresas se analizan las siguientes variables: (a) tiempo requerido para iniciar un negocio, (b) presencia de clúster locales, (c) intensidad de competencia local, (d) presencia de la cadena de valor, (e) acceso a internet, (f) exportaciones de alta tecnología, y (g) control de distribución internacional, los cuales se indican en la Tabla 10.

El último factor de análisis del escenario de crecimiento y desarrollo económico se refiere directamente a las capacidades internas de la empresa, para crear y defender su ventaja competitiva. Para rivalizar localmente e internacionalmente. Porter (1998) afirmaba que las empresas siempre suelen deslocalizarse a los lugares donde las prácticas de las administraciones (gobierno) favorecen a la empresa. Donde el entorno favorable del país local se convierte en plataforma de despegue para las empresas que van a competir en un plano internacional.

Porter (1998), también resaltaba la importancia de la presencia de los clúster locales, afirmando que estos aportan un amplio conocimiento del sector, ayudan a las empresas a operar en terrenos internacionales pocos conocidos y favorecen la internacionalización de las empresas.

Belso-Martines (2006) afirmaba que un elemento importante y crucial dentro de los clúster locales, era el establecimiento de redes locales e internacionales porque muchas veces ciertas empresas no podrían acceder por si solas a los mercados extranjeros; y en un plano internacional el manejo de sus exportaciones podría hacerse mediante distribuidores extranjeros, reflejando así la capacidad que tiene la empresa para negociar o llegar a acuerdos para su distribución internacional afín de reducir sus costes. No obstante, el uso de las tecnologías de la información en las ventas extranjeras es una variable que permite que las empresas puedan ofrecer sus productos en cualquier parte del mundo. Hoy en día el uso de

las tecnologías de la información, y tal y como afirmaba Drucker (2003), no sólo ha permitido acortar distancias entre comprador y vendedor, sino todo lo contrario a permitido eliminar las distancias geográficas.

De acuerdo al Reporte de Competitividad Global 2011 – 2012 del WEF (2011), Perú obtuvo un promedio de 5.1 en el indicador de intensidad de competencia local, lo que indica que la competencia entre las empresas se ha tornado más intensa en las diferentes industrias y los líderes de mercado han ido cambiando en el tiempo. Y un promedio de 3.3 en el indicador presencia de cadena de valor, lo que indica una presencia parcial de todos los elementos de la cadena de valor para satisfacer el desarrollo de sus procesos productivos.

Tabla 10

Estrategia, estructura, y rivalidad de las empresas

Variable	Año de información	Valor	Fuente
Tiempo requerido para iniciar un negocio (nro. de días)	2010	7.00	BM
Presencia de clúster locales (PRW, escala del 1 al 7)	2011	3.60	WEF
Intensidad de competencia local (PRW, escala del 1 al 7)	2011	5.10	WEF
Presencia de cadena de valor (PRW, escala del 1 al 7)	2011	3.30	WEF
Acceso a internet (nro. de usuarios por cada 100 personas)	2010	34.30	BM
Exportaciones de alta tecnología (% de las exportaciones de productos manufacturados)	2010	7.00	BM
Control de distribución internacional (PRW, escala del 1 al 7)	2011	4.10	WEF

Nota. PRW = Puntuación en el Ranking de Competitividad 2011–2012 del World Economic Forum. Basado de “Perú”, por el Banco Mundial, 2011 y de “The Global Competitiveness Report 2011–2012”, por el World Economic Forum, 2011. Recuperado de <http://datos.bancomundial.org/pais/peru> y http://www3.weforum.org/docs/WEF_GCR_Report_2011-12.pdf

3.2.4 Sectores relacionados y de apoyo.

Los sectores relacionados y de apoyo dan el soporte necesario a las empresas para coordinar sus actividades, las cuales son complementarias de las actividades principales del negocio. Se analizan las siguientes variables: (a) carreteras pavimentadas, (b) disponibilidad de proveedores locales, (c) capacidad de absorción empresarial de la tecnología, (d) calidad de la infraestructura del transporte aéreo, (e) calidad de la infraestructura del transporte marítimo, (f) disponibilidad de capital, y (g) disponibilidad a nuevas tecnologías, los cuales se indican en la Tabla 11.

Según al Instituto Peruano de Economía (IPE, 2009), el sistema de transporte peruano si bien ha venido creciendo en aspectos como la infraestructura, aún no puede ser considerado como un sistema integrado y eficiente en su operación, capaz de satisfacer los requerimientos de accesibilidad, transitabilidad, capacidad, confiabilidad y seguridad. El Perú tiene uno de los niveles más bajos de kilómetros asfaltados en la región. Cuenta con una densidad vial de 8,832 Km. de carreteras asfaltadas por cada mil Km² de territorio, superando únicamente a Bolivia. Esta red vial está compuesta de 78,687 Km. de carreteras clasificadas en tres tipos: nacional (22%), departamental (18%) y vecinal (60%) cuya clasificación es: asfaltadas (14%), afirmadas (23%), sin afirmar (18%) y trocha (45%).

Según el WEF (2011), Perú obtuvo un promedio de 5.0 en el indicador de disponibilidad de proveedores locales, esto refleja que es grande el número de empresas que provee materiales, componentes, equipos y servicios importantes. Los proveedores también se han vuelto cada vez más competitivos y participan en el desarrollo de nuevos procesos y productos. Sin embargo, las industrias de tecnología tienen deficiencia de proveedores locales de calidad, la gran mayoría son intermediarios y no son capaces de brindar un buen asesoramiento en la adquisición de materiales o equipos, lo que genera un incremento en los costos.

En el indicador de capacidad de absorción empresarial de la tecnología, el Perú obtuvo un promedio de 4.9, ello refleja que ha mejorado su capacidad doméstica de absorber nueva tecnología principalmente a las tecnologías de la información. Esto resulta crucial para fortalecer los sectores económicos, para atraer inversiones más intensivas en tecnología y para que la inversión extranjera directa tenga un efecto multiplicador importante en la productividad del país (WEF, 2011).

De acuerdo al MTC (2008), el Perú cuenta en su territorio con un total de 145 terminales aéreas, entre los que se incluyen 11 aeropuertos internacionales, 20 aeropuertos nacionales, 104 aeródromos y 10 helipuertos. Entre ellos el Aeropuerto Internacional Jorge Chávez es el principal y concesionario en el año 2001; los aeropuertos regionales de Tumbes, Talara, Chachapoyas, Tarapoto, Iquitos, Pucallpa, Anta, Trujillo y Cajamarca, concesionados en el año 2006 y los aeropuertos de Chiclayo, Piura y Pisco, concesionados en el año 2008.

Tabla 11

Sectores relacionados y de apoyo

Variable	Año de información	Valor	Fuente
Carreteras pavimentadas (% del total de carreteras)	2006	14.00	BM
Disponibilidad de proveedores locales (PRW, escala del 1 al 7)	2011	5.00	WEF
Capacidad de absorción empresarial de la tecnología (PRW, escala del 1 al 7)	2011	4.90	WEF
Calidad de la infraestructura del transporte aéreo (PRW, escala del 1 al 7)	2011	4.60	WEF
Calidad de la infraestructura del transporte marítimo (PRW, escala del 1 al 7)	2011	3.50	WEF
Disponibilidad de capital (PRW, escala del 1 al 7)	2011	5.30	WEF
Disponibilidad a nuevas tecnologías (PRW, escala del 1 al 7)	2011	5.10	WEF

Nota. PRW = Puntuación en el Ranking de Competitividad 2011–2012 del World Economic Forum. Basado de “Perú”, por el Banco Mundial, 2011 y de “The Global Competitiveness Report 2011–2012”, por el World Economic Forum, 2011. Recuperado de <http://datos.bancomundial.org/pais/peru> y http://www3.weforum.org/docs/WEF_GCR_Report_2011-12.pdf

3.3 Análisis del Entorno PESTE

3.3.1 Fuerzas políticas, gubernamentales y legales (P).

El Perú, durante los últimos años, ha mantenido la estabilidad política e institucional y ha consolidado su política de creciente apertura económica. Sin embargo, ciertas carencias institucionales y problemas vinculados con la corrupción han obstaculizado la aplicación de las políticas nacionales. Con la firma de diversos acuerdos de carácter internacional, el país ha abierto aún más sus fronteras y, con ello, la oportunidad de mostrar su gran oferta turística. Además, en el año 2008, el Gobierno de la República del Perú desarrolló, bajo la supervisión y coordinación del Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR), el Plan Estratégico Nacional de Turismo (PENTUR) en busca de la consolidación y el reconocimiento del sector turismo como una actividad económica estratégica, relevante y prioritaria, con alto impacto social y generadora de empleo (MINCETUR 2008).

El MINCETUR (2008) identificó cuatro líneas turísticas que se deben sostener: (a) el turismo cultural, (b) el ecoturismo, (c) el termalismo, y (d) el turismo cultural–ecológico. Entre ellas, se encuentra el turismo termal, en la cual se aprecia una gran tendencia a aplicar medidas de conservación cultural y ambiental que permitan el aprovechamiento los recursos, naturales para potenciarlos como un atractivo turístico.

El turismo depende innegablemente del entorno donde se desarrolla; por ello, la estabilidad de un destino es importante para asegurar la integridad física, psicológica, jurídica y económica del turista. Durante los últimos años, el Perú ha pasado por un proceso de pacificación y ha tratado de mantener un ambiente de estabilidad y progreso en los principales destinos turísticos. Más bien, en la actualidad, presenta una marcada estabilidad política y económica que es la base para atraer la inversión extranjera, de manera que se dote de un clima de confianza, a diferencia de otros países sudamericanos.

Es necesario mencionar que el Perú cuenta con diversos organismos e instituciones encargados de velar por el desarrollo del sector turismo, entre los cuales se encuentran los siguientes:

- El Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR), que es la entidad rectora del sector a nivel nacional. Se encarga de reglamentar los requisitos, obligaciones y responsabilidades que deben cumplir las distintas empresas prestadoras de servicios turísticos, y de velar por el cumplimiento de las normas a nivel nacional. El Viceministerio de Turismo está compuesto por los siguientes organismos: (a) la Dirección Nacional de Turismo (DNT), que, entre otras funciones, se encarga de promover el uso turístico de las fuentes de agua minero-medicinales, así como de evaluar el cumplimiento de los requisitos. Ello lo indica el Decreto Ley N° 25533 y su reglamento aprobado por Decreto Supremo N° 05-94-ITINCI, y (b) la Dirección Nacional de Desarrollo y Facilitación.
- Las Direcciones Regionales de Comercio Exterior y Turismo (DIRCETUR), que son entidades que trabajan en cada una de las regiones del país. Se ocupan de formular, dirigir, supervisar y evaluar las diferentes acciones de fomento y desarrollo de las actividades de comercio exterior, turismo y artesanía de la región, de acuerdo a los lineamientos de política nacional y regional.
- La Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo (PROMPERÚ), que es el organismo oficial encargado de diseñar y ejecutar la promoción a nivel nacional del Perú, de manera responsable y sostenible, a través de acciones y estrategias realizadas en coordinación continua con el sector público y privado.

- El Instituto Nacional del Cultura (INC), que es un organismo público que depende del Ministerio de Educación. Su función consiste en ejecutar la política de Estado en cuanto a materia cultural y en realizar acciones de protección, de conservación y promoción, y de puesta en valor y difusión del patrimonio y de las manifestaciones culturales de la nación.
- La Cámara Nacional de Turismo (CANATUR), que es una asociación empresarial que agrupa los distintos gremios del sector turístico (agencias de viajes, hospedaje, gastronomía, transporte, etc.) cuya misión se enfoca en fomentar el turismo interno y receptivo.
- PROINVERSIÓN, que es una agencia gubernamental encargada de la promoción de oportunidades de negocios y la inversión no dependiente del Estado a cargo de agentes bajo régimen privado. Su objetivo consiste en impulsar la competitividad del Perú y su desarrollo sostenible para mejorar el bienestar de la población.
- La Organización de Gestión de Destino Nor Amazónica (OGD), que es una instancia legalmente reconocida y constituida por DIRCETUR de Tumbes, Piura, Lambayeque, San Martín, Loreto, La Libertad, Amazonas y Cajamarca.
- El Comité Multisectorial para el Desarrollo del Termalismo, que está conformado por representantes de las siguientes entidades: (a) el Viceministerio de Turismo; (b) el Instituto Geológico Minero Metalúrgico (INGEMMET), cuyo objetivo es contribuir con el conocimiento geológico para la evaluación de recursos hídricos y minerales a nivel regional y nacional; (c) PROINVERSIÓN; (d) PROMPERÚ; (e) la Asociación de Municipalidades del Perú, representada por la Municipalidad de Baños del Inca; (f) la universidad peruana, representada por la Universidad Ricardo Palma; y (g) la Asociación Peruana de Termalismo.

En el Perú, existe un marco legal favorable para el sector turismo. Una de las iniciativas del MINCETUR se relaciona con el Plan Nacional de Calidad Turística (CALTUR), principal herramienta para fomentar la competitividad del Perú como destino turístico hasta el año 2015. Este se basa en los conceptos y valores fundamentales del PENTUR y desarrolla estrategias y acciones clave específicas con el objetivo de impulsar una cultura nacional de calidad turística. A través de los proyectos del PENTUR, que impulsan la planificación y gestión de los destinos con un entorno favorable y una demanda adecuada, se fomenta que las regiones orienten sus estrategias y recursos hacia acciones que respondan a sus necesidades y expectativas de crecimiento propias de su entorno.

La Ley General de Turismo N° 29408, promulgada en el año 2009, ha sido reglamentada mediante el Decreto Supremo. N° 003-2010-MINCETUR y, con ella, se espera potenciar el turismo en el país. Ello se debe a que quedó establecido que los ministerios y las entidades públicas vinculadas a las necesidades de infraestructura y servicios para el desarrollo sostenible de la actividad turística están obligadas a considerar, en sus planes y presupuestos, programas y proyectos, las acciones y requerimientos del sector turismo formuladas por el ente rector de esta actividad. Las leyes y reglamentos vigentes facilitan el desarrollo y la inversión privada en la actividad turística a nivel de hospedajes, agencias de viaje, aguas minero-medicinales, guías de turismo, transporte, restaurantes y otros.

Según el MINCETUR (2008), las políticas turísticas que orientan el desarrollo sostenible del turismo en el Perú son las siguientes:

- El turismo sostenible se constituye como base del desarrollo integral del país, de manera que promueva el uso responsable de los recursos culturales y naturales, que mejore la calidad de vida de las poblaciones locales, y fortalezca su desarrollo social, cultural, medio ambiental y económico.

- La diversificación y ampliación de la oferta turística del país se orienta hacia el desarrollo de productos turísticos innovadores que respondan a las exigencias de la demanda nacional e internacional.
- Se consideran prioritarias las modalidades, los productos turísticos y formas de gestión del turismo que promuevan la incorporación económica, social, política y cultural de los grupos sociales excluidos y vulnerables.
- La promoción de inversiones se realiza con una intención de eficacia. La inversión nacional y la inversión extranjera disfrutan de iguales oportunidades, lo que contribuye a la generación de empleo, a la mejora de la calidad de vida de la población anfitriona, y a la transformación de recursos en productos turísticos competitivos y sostenibles.
- El desarrollo de productos y servicios turísticos de calidad constituye la base de la competitividad de los destinos turísticos.
- La seguridad es un componente indispensable para el desarrollo de los productos y servicios turísticos. La cultura de seguridad es un elemento esencial en los destinos tanto para la calidad de vida de sus pobladores como para aquellos turistas que los visitan.
- La gestión del turismo articula el funcionamiento de los sectores público y privado, y busca la participación e integración de los gobiernos regionales, locales y de los gremios representativos de este rubro.
- La participación y compromiso de la población en general y de los actores involucrados en la actividad turística y en la protección de los atractivos son fundamentales y prioritarios en el proceso de generación de condiciones que permitan el desarrollo del turismo.

- La lucha contra la explotación sexual de niños, niñas y adolescentes es una política primordial para el desarrollo de la actividad turística. De esta manera, se pretende erradicar este peligro mediante el trabajo conjunto con los organismos públicos y privados competentes.
- Se realiza la promoción a destinos que cuentan con la oferta turística desarrollada. De este modo, se apunta hacia los distintos mercados prioritarios aprovechando los canales de comercialización apropiados.

Se han implementado importantes acciones para el desarrollo de recursos termales a través del Viceministerio de Turismo y Comercio Exterior, que lideró y auspició la elaboración del Plan Nacional de Termalismo a partir del potencial existente en el Perú: más de 500 fuentes termales, minerales y termo medicinales. Asimismo, con la participación de otras instituciones y organizaciones, se han desarrollado conversatorios y seminarios orientados al establecimiento de estrategias para el desarrollo del turismo termal en el Perú. Por ejemplo, se promocionó y se difundió el proyecto “Villa Termal de los Incas” como una iniciativa con identidad propia y con un mayor potencial de dinamización social y turística. Como parte del Plan Nacional del Termalismo, se presentó este proyecto en la Quinta Edición de la Feria Internacional de Turismo Termal, realizada en España en el año 2005 con el apoyo del Viceministerio de Turismo.

Por último, como parte del Proyecto Hidrotermalismo en el Perú, el INGEMMET llevó a cabo el inventario de las fuentes termales y minerales a nivel nacional. Al cierre, había logrado inventariar 345 de éstas en el norte, centro y sur del país. Además, en septiembre del 2006, organizó el II *Workshop* "Desarrollo de Aguas Termales y Medicinales en el Perú: Cajamarca y Churín", donde se resaltaron las potencialidades turísticas de ambas regiones.

3.3.2 Fuerzas económicas y financieras (E).

Durante los últimos años, el Perú ha sido una de las economías de mejor desempeño en América Latina, con más de nueve años de crecimiento sostenido. Según el Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI] (2011), durante el primer semestre del 2011, el Producto Bruto Interno (PBI) creció en 7,68%. Durante los meses posteriores se incrementó en un 8,52% (ver Figura 2).

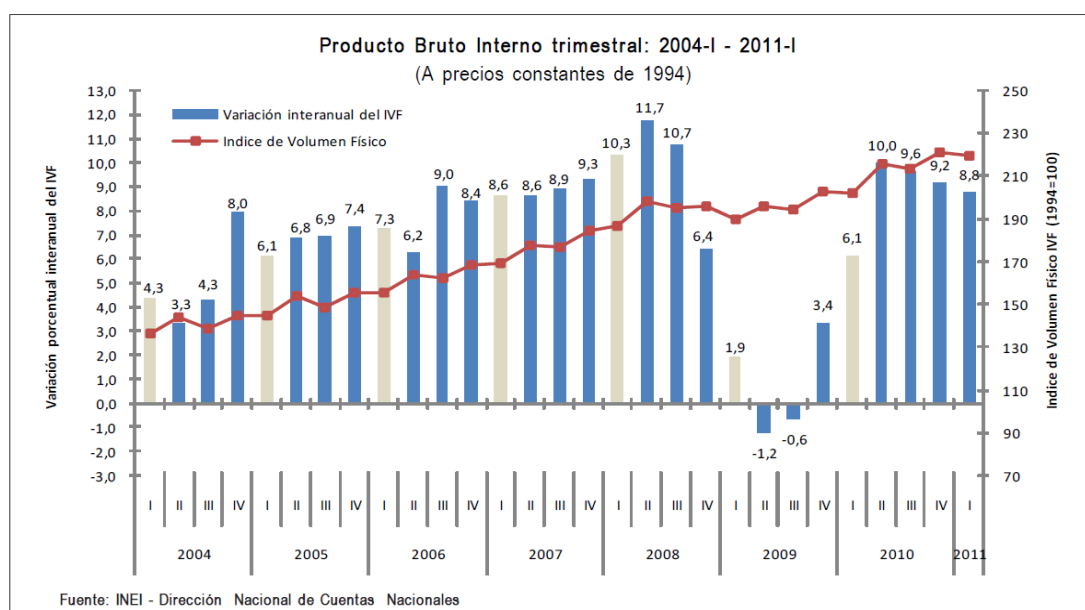


Figura 2. Producto Bruto Interno trimestral 2004-I – 2011-I
 Tomado de “Perú: Informe Económico Trimestral. Enero-Marzo 2011” por INEI, 2011.
 Recuperado de <http://www.inei.gob.pe/biblioineipub/bancopub/Est/Lib0956/libro.pdf>

Según el Banco Mundial (2011), el Perú ha enfrentado la crisis financiera global con indicadores macroeconómicos fuertes y con un buen manejo de la política económica y social. El país se encuentra en una situación envidiable de altas reservas internacionales (más de 20 meses de importaciones) con un sector financiero saludable, una cuenta externa manejable y un conjunto de compromisos sólidos de inversión extranjera. Esto se refleja en un crecimiento fuerte del empleo y de los ingresos, los cuales se han extendido a áreas situadas más allá de Lima, produciendo una importante disminución de las tasas de pobreza (ver Tabla 12).

Tabla 12

Población Económicamente Activa, según Condición de Ocupación

Concepto	2009				2010				2011		Variación I/	
	Ene - Mar	Abr - Jun	Jul - Set	Oct - Dic	Ene - Mar	Abr - Jun	Jul - Set	Oct - Dic	Ene - Mar	Absoluta	%	
Total	11,312.50	11,187.00	11,293.90	11,530.90	11,700.60	11,638.20	11,679.80	11,754.90	11,938.40	273.80	2.00	
Ocupado	10,470.00	10,527.80	10,704.10	10,953.30	10,906.50	11,027.60	1,183.60	11,243.30	11,351.30	444.80	4.10	
Por grupo de edad												
14-24 años	2,243.80	2,069.10	2,213.60	2,216.60	2,295.50	2,113.40	2,153.40	2,240.60	2,447.40	151.90	6.60	
25-44 años	5,327.50	5,414.00	5,417.10	5,568.90	5,481.20	5,660.00	5,666.50	5,653.20	5,648.80	167.60	3.10	
45 y más años	2,898.80	3,044.70	3,073.30	3,167.80	3,129.80	3,254.10	3,363.60	3,349.50	568.80	125.30	4.00	
Categoría ocupacional												
Empleador o patrono	575.60	632.40	602.30	642.50	646.10	726.20	675.90	678.80	622.50	-23.60	-3.70	
Trabajador independiente	3,352.60	3,432.90	3,421.10	3,401.50	3,497.30	3,664.30	3,662.80	3,832.00	3,658.10	160.80	4.60	
Empleado	3,185.80	3,115.60	3,306.70	3,321.50	3,051.30	3,114.50	3,273.90	3,219.10	3,368.40	317.10	10.40	
Obrero	2,173.30	2,156.10	2,179.10	2,430.00	2,453.60	2,290.90	2,351.80	2,459.50	2,445.40	-8.20	-0.30	
Trabajador fam. no remunerado	719.10	707.30	714.50	684.50	733.50	735.30	754.30	650.20	801.50	68.00	9.30	
Trabajador del hogar	406.80	454.80	439.20	426.00	474.80	449.50	451.20	391.30	412.70	-62.10	-13.10	
Otro	56.70	28.70	41.20	46.40	49.90	47.00	13.70	12.30	42.70	-7.20	-14.50	
Rama de actividad												
Agricultura, pesca y minería	839.10	1,005.60	1,010.60	1,018.70	934.10	924.50	1,031.70	1,116.90	1,065.50	131.40	14.10	
Manufactura	1,418.70	1,293.50	1,390.40	1,462.90	1,443.70	1,342.10	1,443.60	1,441.40	1,382.20	-61.50	-4.30	
Construcción	567.70	636.20	689.70	676.60	725.60	750.40	624.70	780.40	726.70	1.20	0.20	
Comercio	2,517.50	2,430.90	2,284.60	2,417.20	2,543.90	2,465.40	2,503.20	2,542.90	2,682.80	138.90	5.50	
Transporte y comunicaciones	1,094.00	1,064.20	1,160.80	1,077.50	1,034.90	1,201.30	1,146.60	1,158.10	1,122.20	87.30	8.40	
Otros 2/	4,033.10	4,097.30	4,168.00	4,300.30	4,224.40	4,343.80	4,433.80	4,203.80	4,371.90	147.50	3.50	
Tamaño de la empresa												
de 1 a 10 trabajadores	6,988.40	7,049.70	7,057.90	7,124.40	7,328.40	7,519.60	7,408.80	7,615.20	7,593.50	265.10	3.60	
de 11 a 50 trabajadores	908.20	1,003.90	975.90	1,067.10	977.90	956.10	927.10	961.10	889.10	-88.90	-9.10	
de 51 a más trabajadores	2,416.30	2,339.80	1,519.50	2,578.60	2,433.10	2,397.40	2,588.70	2,520.60	2,652.10	219.00	-35.20	
NEP	157.20	134.40	150.80	165.30	167.30	154.40	187.00	146.40	216.60	49.60	-8.30	
Desocupado	842.40	659.10	598.60	577.60	577.60	610.60	496.20	511.60	587.20	-207.00	-26.10	
Por grupo de edad												
14-24 años	388.30	334.40	276.20	287.00	415.20	323.50	293.70	258.90	269.10	-146.10	-35.20	
25-44 años	340.70	226.40	202.20	193.70	285.00	207.10	154.80	169.30	261.40	-23.60	-8.30	
45 y más años	113.40	98.30	110.60	96.90	93.90	80.00	47.80	56.60	56.60	-37.30	-39.70	

Nota. NEP: No especificado. Valores de la población económicamente activa urbana de 14 años y más años de edad ajustados a las proyecciones de población realizadas a partir del censo de población y vivienda 2007. 1/ trimestre Ene-Mar2011 respecto al trimestre Ene-Mar2010. 2/ comprende intervención financiera, actividad inmobiliaria, empresariales y de alquiler, enseñanza, actividades de servicios sociales y de salud. Tomado de "Perú: Informe Económico Trimestral. Enero-Marzo 2011", por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2011. Recuperado de <http://www.inei.gov.pe/biblioineipub/bancopub/Est/Lib0956/libro.pdf>

El Fondo Monetario Internacional [FMI] (2012) anunció que el Perú se convertirá durante el próximo año en la cuarta economía que registre la mayor expansión en todo el continente americano, ya que alcanzó un crecimiento de 6.2% en el 2011. En tanto, la proyección para el 2012 será de 5.6 %, nivel que, según el FMI, será el mayor en las tres Américas. Se agrega que, además de la economía peruana, también crecerán Argentina (8%), Chile (6.5%) y Paraguay (6.4 %).

La inversión extranjera se incrementó desde un -8.6% a finales del año 2009 hasta un 15.2% en el 2010. En otras palabras, el Perú tiende a ser un país atractivo para la inversión dentro de los países de Latinoamérica: al 12 de noviembre de 2010, se mostró mayor en un 1.55% a las cifras señaladas para Colombia y México. Esto atrae también al turismo, debido a que refleja estabilidad y seguridad.

De acuerdo al Informe de Competitividad Global 2010-2011 (2011), elaborado por el World Economic Forum (WEF), el Perú registró una importante mejora con respecto del 2009, pues ascendió cinco puestos, del 78 al 73, con un puntaje que pasó de 4.01 a 4.11. En ese año, también había mejorado cinco posiciones, lo que significa que durante los dos últimos años ascendió 10 lugares mostrando un significativo progreso. Los pilares en los cuales el país destaca más son aquellos de salud y educación primaria (5.4 puntos), desarrollo de los mercados financieros (4.6), ambiente macroeconómico (4.5), eficiencia del mercado laboral (4.5), tamaño del mercado (4.3) y eficiencia del mercado de bienes (4.2). En cambio, sus puntos débiles son innovación (2.7), instituciones (3.5), infraestructura (3.5), disposición tecnológica (3.5), sofisticación de los negocios (3.8), y educación superior y entrenamiento laboral (4.0) (ver Figura 3).

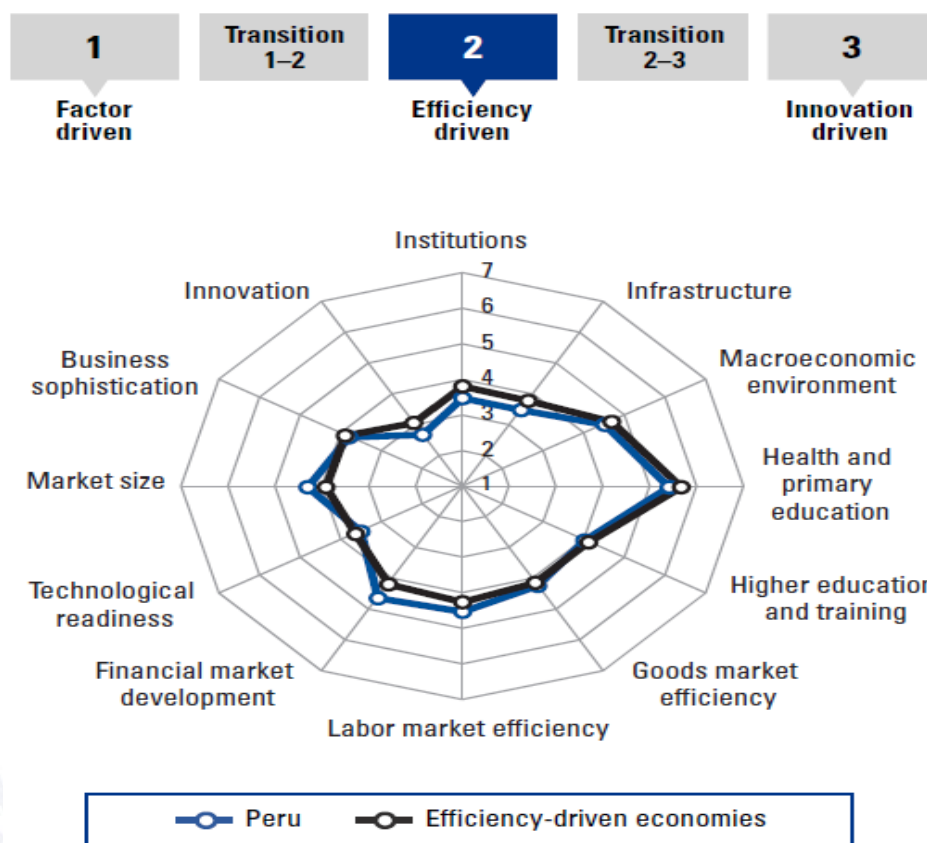


Figura 3. Competitividad global del Perú.

Tomado de “The Global Competitiveness Report 2010-2011”, por World Economic Forum (WEF), 2010. Recuperado de <http://www.incae.edu/images/descargables/CLACDS/Peru.pdf>

El Observatorio Turístico del Perú (2010) estimó, para el período 2010 – 2013, un crecimiento del turismo receptivo anual del 3.68% y un incremento en los ingresos anuales también del 3.68%; ello se debe a que las economías de los principales países emisores de turismo hacia el Perú se encuentran saliendo del proceso recesivo que las afectó. Por otro lado, el turismo receptivo peruano dentro del contexto mundial obtendrá una participación del 0.18%. Se calcula la cantidad esperada de turistas y visitantes extranjeros para el año 2013 en 2’033,434 personas, lo cual incrementaría su participación en el turismo mundial a 0.19%. Por otro lado, según la Asociación Peruana de Operadores de Turismo Receptivo e Interno (APOTUR), hasta el mes de abril del 2011, el turismo interno en el Perú experimentó un crecimiento entre 30% y 40% con respecto al año 2009.

El PIB del sector turismo, durante los últimos 18 años, fluctuó dentro de un rango de 3.5% a 4.1%. El Observatorio Turístico del Perú (2010) estimó que el PIB del sector disminuyó su participación en el PIB nacional en un 0,25% en el año 2009 a causa del impacto económico de la crisis mundial y porque, en el 2008, el turismo receptor mostró un comportamiento atípico por las cumbres internacionales realizadas: la Cumbre de Jefes de Estado y de Gobierno de América Latina, el Caribe y la Unión Europea (ALCUE), y el Foro de Cooperación Económica Asia-Pacífico (APEC) (ver Tabla 15).

Según Campos (2011), el PBI en el departamento de Cajamarca en el año 2006, tomando como año base 1994, fue S/.4'569,653 mientras que, al finalizar el año 2010, ascendió a cerca de S/.5'313,900; es decir, en dicho periodo, el PBI creció en un 16.3%. Además, en el año 2006, el PBI en el departamento de Cajamarca representó el 1.8% del PBI a nivel nacional, y al finalizar el año 2010 representó el 1.23%. Los sectores productivos que más participaron en la composición promedio del PBI en el departamento de Cajamarca durante el último quinquenio fueron los siguientes: (a) agricultura, caza y silvicultura, con un 33.7%, (b) explotación de minas y canteras, que en promedio participaron con un 22.4%, y (c) construcción, con un 10.5%. Mientras tanto, los sectores que menos aportaron al PBI fueron los de comercio, restaurantes y hoteles, con una participación del 3.8%. Si bien el sector turismo no representó un gran aporte para el PBI, su recuperación en Cajamarca es favorable y se fortaleció gracias a la inversión que se realiza en infraestructura de carreteras y hoteles, así como la difusión efectuada por PROMPERÚ para incrementar el turismo interno en el país.

Tabla 13

PBI del Sector Turismo

Año	PBI del sector turismo en miles de nuevos soles	PBI en miles de nuevos soles	Participación porcentual del PBI
1991	3,182,868	83,759,691	3.80%
1992	3,002,420	83,400,557	3.60%
1993	3,145,485	87,374,589	3.60%
1994	3,450,211	98,577,444	3.50%
1995	3,746,360	107,038,850	3.50%
1996	3,949,506	109,708,500	3.60%
1997	4,454,131	117,213,965	3.80%
1998	4,545,513	116,551,628	3.90%
1999	4,588,175	117,645,501	3.90%
2000	4,705,717	120,659,404	3.90%
2001	4,820,523	120,513,086	4.00%
2002	4,847,635	127,569,336	3.80%
2003	5,434,367	132,545,528	4.10%
2004	5,578,536	139,463,404	4.00%
2005	5,923,486	148,458,302	3.99%
2006	6,064,522	160,154,104	3.79%
2007	6,687,000	174,300,000	3.84%
2008	7,688,830	188,000,000	4.09%
2009	7,269,734	189,316,000	3.84%

Nota. De BADATUR – OTP. Elaboración: Observatorio Turístico del Perú.
 Tomado de <http://www.badaturperu.com.pe/mapas/pbisturi.htm>

3.3.3 Fuerzas sociales, culturales y demográficas (S).

Según el último censo realizado en el año 2007, el Perú cuenta con una población de 28'220,764 habitantes, lo cual lo ubica en el cuarto lugar de los países más poblados de Sudamérica. El 54.6% de la población peruana vive en la costa; el 32%, en la sierra; y el 13.4%, en la selva. La densidad de población es de 22 habitantes por kilómetro cuadrado y su tasa de crecimiento anual es del 1.6%. Además, las ciudades más pobladas del país se encuentran en la costa y son Lima, Trujillo, Piura, Chiclayo, Chimbote e Ica. En la sierra, las ciudades más pobladas son Arequipa, Cajamarca, Cusco, Ayacucho y Huancayo, mientras que en la selva lo son Iquitos y Pucallpa.

Se observa culturalmente la diversidad en el Perú por medio de tres sectores bien definidos: (a) la costa y sus grandes ciudades, con ideas y costumbres propias de la persona occidental; (b) la sierra, con regiones, sociedades, costumbres, medios económicos y actividades diferentes; y (c) la selva, con gran variedad de etnias y comunidades dispersas a lo largo de su territorio. Esta situación favorece el desarrollo del país, ya que presenta características étnicas, sociales, tradicionales, regionales, climáticas, de fauna y flora, geográficas, paisajísticas, entre otras, variadas de manera que el Perú atraiga la atención de muchos turistas, empresarios importantes y gobernantes de grandes naciones que lo consideren una gran posibilidad de inversión y convenios.

En relación a la pobreza, en el informe emitido el 2009 por el INEI, se observan, para un mejor análisis, cinco grupos de departamentos con relativa similitud en cuanto a sus niveles de pobreza. En el primero se ubica Huancavelica, cuyo nivel de pobreza es de un 77.2%. En el segundo grupo se encuentran Apurímac (70.3%), Huánuco (64.5%), Ayacucho (62.6%) y Puno (60.8%). En un tercer grupo, se hallan Amazonas (59.8%), Loreto (56.0%), Cajamarca (56.0%), Pasco (55.4%) y Cusco (51.1%). En un cuarto grupo, con una tasa de pobreza de 31.5% a 44.1%, se encuentran San Martín (44.1%), Piura (39.6%), La Libertad (38.9%), Junín (34.3%), Lambayeque (31.8%) y Ancash (31.5%). Finalmente, el quinto grupo presenta tasas de pobreza relativamente bajas y abarca Ucayali (29.7%), Tumbes (22.1%), Arequipa (21.0%) y Moquegua (19.3%).

Por otro lado, según los resultados del XI Censo Nacional de Población, Cajamarca cuenta con 1'387,809 habitantes. En la Tabla 14, se aprecian las tasas de crecimiento anual a partir de los resultados de los censos realizados durante las últimas décadas desde 1940 hasta el 2007.

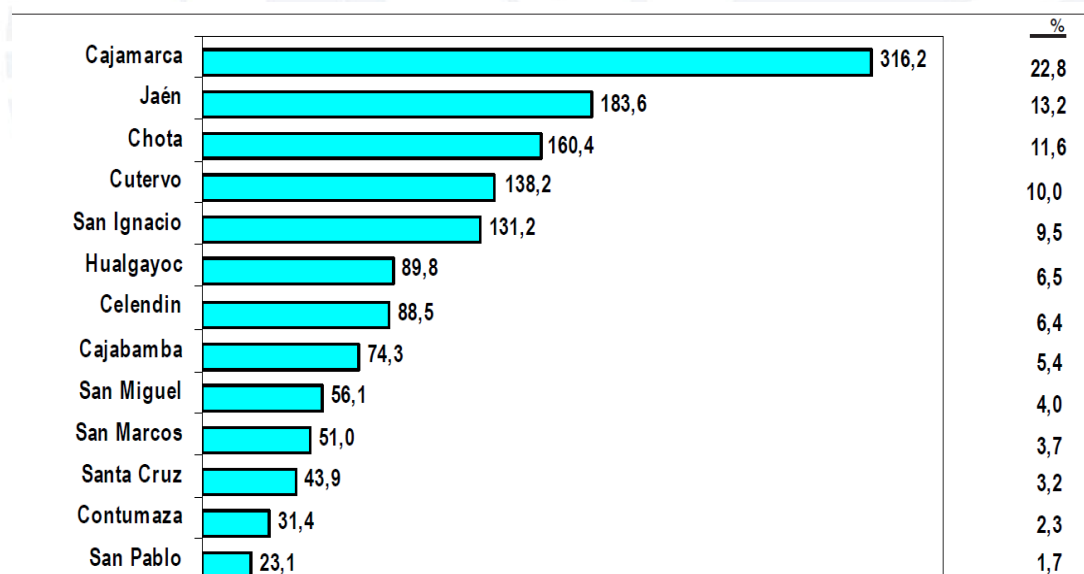
Tabla 14

Cajamarca – Población Total y Tasa de Crecimiento. Promedio Anual, 1940-2007

Año	Total	Incremento Intercensal	Incremento anual	Tasa de crecimiento promedio anual
1940	555,197.00			
1961	770,165.00	214,968.00	10,236.57	1.80%
1972	940,004.00	169,839.00	15,439.91	1.80%
1981	1,063,474.00	123,470.00	13,718.89	1.30%
1993	1,297,835.00	234,361.00	19,530.08	1.70%
2007	1,455,201.00	157,366.00	11,240.43	0.80%

Nota. Tomado de “Perfil Sociodemográfico del Departamento de Cajamarca”, por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2007. Recuperado de <http://www.inei.gov.pe/biblioineipub/bancopub/Est/Lib0838/libro19/index.htm>

Geopolíticamente, Cajamarca está conformada por 13 provincias y 127 distritos. Según el último censo de población, la provincia de Cajamarca tiene 316,152 habitantes, con lo que mantiene su hegemonía demográfica y es el principal polo de atracción de inmigrantes (ver Figura 4).

*Figura 4. Población censada según provincia.*

Tomado de “Perfil Sociodemográfico del Departamento de Cajamarca”, por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2007. Recuperado de <http://www.inei.gov.pe/biblioineipub/bancopub/Est/Lib0838/libro19/index.htm>

Por otro lado, MINCETUR (2008) señaló las nuevas tendencias que se presentan en relación con la actitud de los turistas o vacacionistas, y la aparición de nuevas maneras de realizar turismo. De acuerdo a esta tendencia será necesario cambiar el modelo de turismo masivo o industrializado a un modelo de turismo individualizado con programas y turísticos planeados a la medida del cliente. Es importante analizar muy de cerca no solo los nuevos comportamientos, hábitos, costumbres y preferencias del consumidor, sino también sus motivaciones. Las motivaciones claves para el éxito al posicionar un país o un destino turístico en la mente de los turistas potenciales son las siguientes:

- Escapismo: La idea de alejarse del hogar y de la rutina diaria es prácticamente una motivación universal para viajar. Por ello, es fundamental encontrar lugares nuevos para relajarse o estar activo.
- Descubrimiento: Implica que lo que motiva al turista no solamente es visitar un lugar diferente sino también realizar algo distinto. Es decir, el destino turístico debe ofrecer algo genuino, atractivo y exótico.
- Placer: Es otra de las grandes motivaciones, vinculada a la experiencia sensorial que puede y debe brindar un país (sonidos, aromas, paisajes, etc.) para captar la atención del turista. Actividades relacionadas con este punto son probar la cocina típica, oler una especia en algún mercado local, visitar un monumento que deleite la vista, o escuchar una ejecución musical en alguna ciudad.
- Afinidad: Se relaciona con la necesidad del viajero de sentirse seguro y cómodo en el destino elegido, con posibilidad de comunicarse y contactarse con la gente. De esta manera, podría disfrutar experiencias nuevas que signifiquen buenos recuerdos.

En la actualidad, la gestión de la calidad se convierte en condición necesaria para cualquier estrategia dirigida al éxito de las empresas. El aumento constante del nivel de exigencia del consumidor, aliado a la competencia de nuevos países con ventajas comparativas con el coste y el creciente avance de productos, procesos, sistemas y organizaciones, son algunas de las causas que hacen de la calidad un factor determinante para la competitividad y la supervivencia de la empresa moderna.

Los clientes tienen ciertas expectativas acerca de la calidad de los servicios antes de la compra basándose en sus necesidades, experiencias o indicaciones. Efectuada la compra, el consumidor compara la calidad que espera de ese servicio con lo que realmente recibe. Las empresas utilizan las distintas técnicas que existen para conocer el grado de satisfacción del cliente. La más frecuente es el cuestionario de satisfacción cuyo fin es conseguir información directamente del cliente apoyándose para ello en escalas de medida instituidas. Los modelos de medición más utilizados en el sector de servicios son SERVQUAL y SERVPERF.

El modelo SERVQUAL fue desarrollado por Parasuraman, Zeithaml y Berry. Es un instrumento de investigación introducido para analizar los conceptos de calidad y satisfacción del consumidor que se presenta entre las expectativas del servicio (lo que el cliente desea o lo que espera del servicio) y la percepción del servicio por el cliente.

Parasuraman, Zeithaml y Berry (1998, 1991) definieron 10 dimensiones para evaluar la calidad del servicio, siendo posteriormente reducidas a 5. La escala SERVQUAL es una herramienta que revela los puntos fuertes y débiles de una empresa. Mediante 44 ítems se evalúan las expectativas y las percepciones de los clientes respecto de las 5 dimensiones de la calidad del servicio. Esas dimensiones son las siguientes: tangibilidad, fiabilidad, capacidad de respuesta, seguridad y empatía.

La tangibilidad es medida en esta escala a través de una comparación de las expectativas de los clientes con el desempeño de la empresa. Los consumidores ven la fiabilidad como el factor de mayor importancia, pues a través de ella se comprueba la eficiencia de la empresa, generándose expectativas y percepciones. Por lo que respecta a la capacidad de respuesta, esta siempre será un factor de diferenciación. Se identifica mediante las expectativas de atención. La seguridad está basada en las habilidades necesarias que una empresa tiene para la prestación del servicio, transmitiendo fiabilidad a los clientes en relación con los servicios realizados. Por último, la empatía, manteniendo el interés por mantener un compromiso y por satisfacer las necesidades de los clientes.

3.3.4 Fuerzas tecnológicas y científicas (T).

Según el centro de Innovación de Tecnologías en Turismo de Microsoft (2009), el uso generalizado de las tecnologías de información y las comunicaciones, en el contexto de un mercado turístico globalizado y competitivo ha motivado la aparición de gran cantidad de información sobre rutas, destinos y productos turísticos, y la gran posibilidad de acceder a ella en tiempo real. Los objetivos que se deben alcanzar con el uso de la tecnología de la información en el sector son los siguientes: (a) mejorar la competitividad y productividad, y la reducción de costes de las empresas turísticas, observando y fomentando a su vez el uso de las nuevas tecnologías; (b) generar y promover cambios en el entorno tecnológico que proporcionen gran impacto en el sector turístico; (c) dinamizar nuevas iniciativas para la implantación de proyectos de innovación que aporten valor añadido tanto al sector turístico como al sector de tecnología de información; (d) generar nuevas oportunidades, para dar lugar a economías de escala locales basadas en la transferencia tecnológica; (e) mantener una vocación internacional de modo que se cree una ‘ventana al mundo’ que muestre a los socios tecnológicos como una industria puntera en el desarrollo de soluciones enfocadas al turismo y al sector turístico en su implantación; (f) ser económica y estratégicamente sostenible.

Con relación al turismo, la infraestructura tecnológica en el Perú se presenta en el transporte aéreo, terrestre y acuático así como en la infraestructura de las telecomunicaciones. En servicio de Internet, en el Perú se cuenta con 1.39 millones de usuarios activos y, en la infraestructura de telecomunicaciones, el país ha experimentado un crecimiento sostenido, ya que llegó a 2.9 millones de líneas de telefonía fija y 22 millones de líneas de telefonía celular según datos del Ministerio de Transportes y Comunicaciones (MTC) (2010).

El MTC (2011), en lo referente a la cobertura de servicios de telecomunicaciones indica que Cajamarca exhibe un desarrollo diferenciado con respecto al resto del país. El uso de Internet como principal medio de información y comunicación del turista facilita la toma de decisiones y el proceso de elección, y brinda un gran dinamismo a las transacciones del sector turismo, especialmente en el caso de las agencias de viaje y los hoteles. La creciente importancia del contenido publicado en la web, originada por los comentarios y experiencias vividas por los consumidores turísticos, es un motivo para que los viajeros acepten cada vez más la opinión de sus pares en línea al planificar un viaje. En relación con el transporte aéreo en el Perú, este es el más representativo medio de comunicación. Durante el año 2010, se movilizaron 10.5 millones de pasajeros, con un aumento de 15.5% respecto del año anterior. Las rutas nacionales abarcaron unos 5.5 millones de pasajeros, cifra que significó un crecimiento de 27.8% con relación al año anterior y las rutas internacionales, 5 millones de pasajeros, con un incremento del 4.6%.

No obstante, la competencia en el mercado del transporte aéreo es limitada. Durante los últimos años, la compañía aérea Lan Perú ha liderado el tráfico nacional de pasajeros al registrar una tasa de crecimiento promedio anual de 34.9% y una participación que alcanzó el 70.3% en el año 2010, en el cual transportó más de 3.8 millones de pasajeros, 13% más que en el año anterior. Esta cifra récord representa 12 veces aquella obtenida en el año 2001. (MTC, 2011).

El aeropuerto de Cajamarca, Mayor General FAP Armando Revoredo Iglesias, ubicado en el distrito de Baños del Inca a 3.5 km de la ciudad, se encuentra ubicado entre los doce aeropuertos nacionales con mayor movimiento de pasajeros debido a las líneas aéreas Lan Perú y LcBusre, que brindan vuelos diarios hacia la ciudad de Lima.

Por otra parte, la infraestructura para el transporte terrestre en el Perú la conforma la red vial total, cuya longitud en el 2010 era 84,244.87 km de carretera, de las cuales, según el tipo de superficie de la vía, el 18% se encuentra pavimentadas y el 82% no pavimentadas. Además, según el clasificador de rutas, el 28% corresponde a la red vial nacional; el 31%, a las redes viales departamentales; y el 41%, a las redes viales vecinales. (MTC, 2010).

3.3.5 Fuerzas ecológicas y ambientales (E).

A nivel mundial, en los últimos años, se ha observado una creciente preocupación por el cuidado y conservación del medio ambiente, de manera que han surgido movimientos, organizaciones sociales y culturales, poblaciones organizadas, entre otros, que velan por que los estados y las empresas implementen las normas para su conservación. Entre las más resaltantes se encuentran la Agenda 21 de la Organización de las Naciones Unidas (ONU), la Declaración de Río sobre Medio Ambiente y desarrollo, entre otros.

Se conoce que el turismo se desarrolla principalmente en escenarios naturales y, en el caso de zonas urbanas, abarca recursos culturales, cuya vulnerabilidad ante la afluencia masiva de visitantes es muy alta. En palabras de muchos especialistas, "la relación turismo - medio ambiente natural es de gran importancia, en esta actividad la naturaleza constituye la materia prima" (Van de Meene Ruschmann, 1992).

Sobre la tendencia actual del turismo, muchos estudiosos indicaron que los nuevos productos turísticos tienen como escenario la naturaleza y específicamente el medio rural, incluyendo todas las formas de turismo asociadas a dichos términos: ecoturismo, agroturismo, turismo cultural, turismo de naturaleza, etc. (Blanco, 1998).

El Perú es uno de los países más ricos en biodiversidad y riqueza natural, pero la explotación de las materias primas ha causado daños medioambientales importantes, sin dejar de lado el hecho de que también es vulnerable a catástrofes naturales y a fenómenos vinculados a los cambios climáticos. Por ello, el turismo sostenible en el Perú se constituye como base del desarrollo integral del país y promueve el uso responsable de los recursos culturales y naturales. Además, mejora la calidad de vida de las poblaciones locales y fortalece su desarrollo social, cultural, medio ambiental y económico (MINCETUR, 2008).

En el país, el ente encargado de la regulación y control del medio ambiente es el Ministerio del Ambiente, que, dentro del Plan Nacional de Acción Ambiental (PLANAA) 2010 – 2021, señala la conservación y el aprovechamiento sostenible de los recursos naturales y la biodiversidad biológica como dos de sus acciones estratégicas.

El turismo termal es una actividad que utiliza el recurso natural que emerge de una determinada fuente del ecosistema. Dicha fuente debe contar con un conjunto de cualidades que justifiquen el uso del agua y que brinden la garantía de su conservación. Además, posee valor paisajístico, sociocultural y arqueológico.

3.4 Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)

A través de esta matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE), se mostrarán las oportunidades y amenazas del entorno más relevantes e influyentes en la industria del turismo termal en Cajamarca. Se enumeran en total 13 factores externos, de los cuales siete son oportunidades y seis, amenazas. El valor ponderado obtenido, 2.24, indica que, en las estrategias de la organización, no se están capitalizando las oportunidades ni evitando las amenazas externas. Además, revela que el sector se encuentra en un nivel promedio, por lo que existen grandes oportunidades para mejorar y lograr un posicionamiento. Sin embargo, esta situación no se aprovecha de la mejor manera, y tampoco se está tratando de eliminar las amenazas o de mitigar el impacto de las mismas (ver Tabla 15).

Tabla 15

Matriz EFE

Matriz EFE del Turismo Termal en Cajamarca			
Factores Externos Clave	Peso	Valor	Ponderación
Oportunidades			
1.- Crecimiento de la demanda mundial de productos turísticos termales.	0.12	2	0.24
2.- Incremento del poder adquisitivo del turista interno.	0.12	2	0.24
3.- Mayor cantidad de empresas de transporte terrestre y aéreo y mejoras de la calidad en los servicios.	0.11	3	0.33
4.- Interes de organizaciones públicas y privadas, instituciones y fuentes financieras en el desarrollo del turismo termal.	0.09	2	0.18
5.- Existencia de marco regulatorio del estado para impulsar el desarrollo del sector.	0.08	2	0.16
6.- Presencia de instituciones educativas que brindan capacitación turística.	0.07	3	0.21
7.- Facilidad de acceso a las tecnologías de la información.	0.05	2	0.10
	0.64		1.46
Amenazas			
1.- Existencia de conflictos sociales.	0.08	2	0.16
2.- Impacto ambiental negativo por las actividades extrativas y productivas.	0.06	2	0.12
3.- Problemas políticos con la gestión de las concesiones del recurso hídrico.	0.06	3	0.18
4.- Crisis financiera internacional.	0.06	2	0.12
5.- Falta de reconocimiento de la población al turismo termal como fuente de desarrollo económico.	0.05	2	0.10
6.- Incremento de la inseguridad ciudadana.	0.05	2	0.10
	0.36		0.78
Total	1.00		2.24

3.5 El Turismo Termal en Cajamarca y sus Competidores

Según Rodríguez, M. & Guisado, M. (2002) la competitividad en el sector turístico se define como la capacidad de las empresas turísticas de atraer visitantes extranjeros o nacionales, de tal forma que en el destino realicen un gasto que sirva para compensar los costes de desarrollo de esa actividad. Para que una empresa turística tenga éxito, puede, en primer lugar, aprovecharse de las ventajas que le reporta estar situada en un destino considerado como competitivo. A su vez, no hay que olvidar que será precisamente la competitividad de las empresas lo que aumenta la competitividad del destino. Por lo tanto, la competitividad del destino se convierte en el efecto derivado de que en ese destino existan empresas competitivas.

Según Porter (1980) el éxito empresarial depende del efecto posicionamiento, que se refiere a la posición que la empresa ocupe en el mercado, y del efecto industria, que recoge la influencia de las características estructurales del sector, poniendo un especial énfasis sobre este último. Su mayor contribución ha sido sistematizar las fuerzas competitivas de una industria que determinan el comportamiento y los resultados de la empresa. Éstos serían el poder de negociación de proveedores, el poder de negociación de clientes e intermediarios, la amenaza de ingreso, la amenaza de sustitución y la rivalidad existente entre los competidores. Será importante analizar la intensidad de cada fuerza y la interacción entre cada una de ellas.

3.5.1 Poder de negociación de los proveedores

Los proveedores del sector turístico son toda persona natural o jurídica que esté en condiciones de suministrar o suministre servicios de turismo, como pueden ser alojamiento y hospedaje, expendio de alimentos y bebidas, operadores turísticos y agencias de viajes y turismo, guías de turismo, organización de congresos, ferias y convenciones, transporte turístico y arrendamiento de transporte con fines turísticos.

Adicionalmente los principales proveedores del sector de turismo termal son las Municipalidades, quienes son responsables del manejo de las aguas termales. También se tiene como proveedores a las empresas TIC a las cuales ya no se les considera como un proveedor sino como un socio para atraer turistas. Por lo tanto el poder de negociación de los proveedores es alto ya que tienen el control de una de las principales fuentes de este sector, por lo que el sector de turismo termal debe buscar con sus proveedores una relación fuerte y que perdure en el tiempo para lo cual se deberá realizar los acuerdos firmados y convenios para buscar un beneficio común.

3.5.2 Poder de negociación de los compradores

Los clientes del sector turístico son los turistas nacionales y extranjeros. Según el MINCETUR (2012), la llegada de turistas extranjeros al Perú por el aeropuerto internacional Jorge Chávez en el 2011 fue de 1'454,110 turistas y según la oficina de control migratoria arribaron al Perú en el 2010 un total de 2'299,187 turistas extranjeros.

Según la Dirección Regional de Turismo de Cajamarca (2011), en el 2011 la Región Cajamarca tubo un arribo de 4,721 turistas extranjeros y de 132,071 turistas nacionales, mientras que como ciudad Cajamarca reportó el arribo de 60,310 turistas nacionales y 5,513 turistas extranjeros. Para el sector turístico termal de Cajamarca el objetivo es captar más adeptos y lograr que todos los turistas que lleguen a Cajamarca hagan uso de los servicios de este sector. El grado de acercamiento con los turistas aún es muy bajo, se necesita de mejoras en la calidad de atención y servicio para poder alcanzar los objetivos trazados.

El poder de negociación de los compradores en el Perú es alto ya que tienen diversidad de oferta turística, que va desde turismo tradicional o arqueológico, ecológico, gastronómico u otros. De igual forma para el turismo de salud y en especial el termal su poder de negociación es alto y tiene las alternativas de las regiones como Cajamarca, Arequipa y Ancash.

3.5.3 Amenaza de los sustitutos

La amenaza de los sustitutos del turismo termal, son las otras diversas formas de turismo existente, siendo uno de los principales, el ecoturismo que también está muy ligado al turismo de salud, este sector cuenta a nivel nacional con gran variedad de hoteles principalmente en la selva oriental, donde brindan servicios de SPA o saunas que de alguna forma suplen al turismo termal. La amenaza de los sustitutos en el Perú es alta, debido a que el Perú cuenta con muchos atractivos naturales.

3.5.4 Amenaza de los entrantes

EL Perú cuenta con más de 500 fuentes termales, minerales y termomedicinales, y 230 fuentes reconocidas como aptas, lo cual supone que existe gran potencial de desarrollar el sector de turístico termal en muchas de las regiones del Perú, esto puede significar una amenaza al desarrollo del sector turístico termal en Cajamarca, pero si se trabaja en conjunto puede llegar a ser una oportunidad para el Perú de mostrarse como un destino turístico termal y de salud a nivel mundial lo cual atraería mayor cantidad de turistas extranjeros, que tranquilamente podrían distribuirse en las distintas regiones del país. Por lo tanto la amenaza de los entrantes es baja pero tiene un gran potencial.

3.5.5 Rivalidad de los competidores

El Perú tiene como principales competidores a nivel Sudamérica a Chile, Uruguay y Argentina, en estos países se ha desarrollado grandes infraestructuras y excelentes políticas de mercadeo para promocionar sus atractivos, cuentan con grandes financiamientos y políticas de estado que apoyan a la diversificación y promoción de este tipo de turismo.

Dentro del Perú, Cajamarca compite directamente con Arequipa y Ancash, Arequipa cuenta con el hotel Colca-Lodge que se encuentra en plena montaña del Colca siendo este su principal atractivo. La región de Ancash cuenta con los baños termales de Chancos y Monterrey que tienen como principal atractivo la cercanía con la Cordillera de los Andes.

3.6 Matriz del Perfil Competitivo (PC) y Matriz del Perfil Referencial (PR)

Se identificaron los competidores internos, que son los principales recursos termales del país que se encuentran en las diferentes ciudades y regiones, y que son los más promocionados y aprovechados: Arequipa (Yura) y Ancash (Monterrey, Chancos y Pomabamba). También, al querer ser un referente en Sudamérica, se consideraron los competidores externos, que son los lugares que cuentan con una mayor acogida y potencial en esta parte del continente, que son dos: Uruguay (Paysandú) y Chile (Puyuhuapi).

A través del análisis de las cinco fuerzas de Porter, en el turismo termal de Cajamarca, se puede evaluar la competitividad de la industria, que permitirá aprovechar de forma eficiente los atractivos turísticos y potenciarlos de forma competitiva. Mediante el análisis, se identificaron los factores determinantes de éxito que son claves en el crecimiento y fortalecimiento del turismo termal en Cajamarca. Estos son los siguientes:

- Recursos hídricos, termales y minerales con características aptas para desarrollarse con fines turísticos: cantidad, calidad, temperatura y caudal. Este es un factor importante, que es totalmente natural; así, de acuerdo a los minerales que contiene, el recurso hídrico presenta un mayor número de poderes curativos y estéticos.
- Accesibilidad a los destinos mediante los diferentes medios de transporte. Este es un factor que depende estrictamente del Estado y los gobiernos regionales y municipalidades. Es una forma de contribuir con el desarrollo socio-económico de la región.
- Integración con las empresas turísticas que brindan servicios complementarios. Los complementos ayudan para que el sector brinde una mayor diversidad y una oferta más completa. Esto es importante para algunos segmentos del mercado y también para aumentar la captación de turistas.

- Conocimiento del mercado objetivo a través del perfil del turista de salud termal. Conocer el mercado objetivo y poseer un perfil detallado del turista permiten orientarse mejor en cuanto a la satisfacción de las necesidades, y crear productos turísticos afines a aquello que requieren.
- El uso de Internet como principal medio de información y comunicación del turista que le brinda datos para tomar decisiones. El uso de las tecnologías de la información y, en especial, de Internet para presentar la oferta a través de una página web permite a los turistas observar las ventajas y comodidades que se ofrecen y reservar y adquirir el servicio en línea.
- Contar con una infraestructura que brinde todas las comodidades y servicios al turista sin descuidar la armonía con la naturaleza. Es necesaria una buena infraestructura que aproveche de la mejor manera los recursos termales y que se orienten a las necesidades de los turistas.
- Contar con alianzas estratégicas con los sectores relacionados y de apoyo. Este es un factor muy importante para el sector a fin de mejorar la promoción. Le proporcionan un valor agregado y pueden ser el diferenciador clave en el momento de la decisión del turista.
- La existencia de otros recursos con potencial turístico de modo que se conforme un circuito. Este factor interviene en la creación de los distintos productos turísticos con el propósito de lograr una diversificación en la oferta.
- Contar con un plan de promoción, marketing y buena gestión y control de la calidad de los servicios. Con el fin de fortalecer la imagen y captar más visitantes, fortaleciendo la imagen tanto a nivel nacional como internacional. La buena

gestión consiste en contar con una visión integral y estratégica del manejo individual y colectivo de cada una de las empresas.

La matriz de perfil competitivo muestra las principales debilidades y la posición con respecto de la competencia. En el cuadro, con el resultado de 2.0 se observa que, a nivel nacional, siendo un segmento en crecimiento pero de baja presencia en el mercado, es uno de los principales destinos; pero, a nivel internacional, no se cuenta con la competitividad deseada. Las matrices se pueden observar en las Tablas 16 y 17 respectivamente.

3.7 Conclusiones

- La comparación en la matriz de perfil competitivo se debe realizar con sectores que son competencia directa dentro del país y que cuenten con similar participación en el mercado. Además, se debe efectuar la comparación con sectores que se encuentren más desarrollados a nivel internacional para que, de acuerdo a ella, se adopten estrategias que refuercen las ventajas competitivas, e identificar los puntos de mejora.
- Los factores críticos de éxito listados son el resultado del análisis y la observación de los principales actores de la industria a nivel mundial, ya que se puede aprender a mejorar tomando como ejemplo cada uno de ellos. Igualmente, se puede aspirar a lograr el mismo éxito compitiendo directamente con ellos; por ello, las reglas de juego de las empresas del sector son claves para el desarrollo y mejora de los involucrados.
- Los factores claves de éxito deben estar acompañados de una buena gestión empresarial, que cuente con un plan estratégico del sector. A partir de él se puede identificar cuál es la situación actual, reconocer su misión y establecer su visión. Además, se formulan las estrategias que se utilizarán para alcanzar sus objetivos.

Tabla 16

Matriz MPC

Factores clave de éxito	Peso	Turismo Termal en Cajamarca		Turismo Termal en Arequipa		Turismo Termal en Áncash		Turismo Termal en Puyuhuapi-Chile		Turismo Termal en Paysandú-Uruguay	
		Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación
1.- Recursos hídricos, termales y minerales con características aptas para desarrollarse con fines turísticos: cantidad, calidad, temperatura y caudal.	0.16	3	0.48	3	0.48	2	0.32	2	0.32	2	0.32
2.- Buena accesibilidad mediante los diferentes medios de transporte.	0.13	3	0.39	2	0.26	2	0.26	3	0.39	3	0.39
3.- Integración con las empresas turísticas que brindan servicios complementarios	0.12	1	0.12	3	0.36	1	0.12	3	0.36	3	0.36
4.- Conocimiento del mercado objetivo a través del perfil del turista de salud termal.	0.10	1	0.10	2	0.20	2	0.20	3	0.30	3	0.30
5.- El uso de Internet como principal medio de información y comunicación del turista.	0.06	2	0.12	2	0.12	2	0.12	4	0.24	3	0.18
6.- Contar con una infraestructura que brinde todas las comodidades y servicios al turista sin descuidar la armonía con la naturaleza.	0.15	2	0.30	2	0.30	2	0.30	4	0.60	4	0.60
7.- Contar con alianzas estratégicas con los sectores relacionados y de apoyo.	0.12	2	0.24	3	0.36	2	0.24	4	0.48	4	0.48
8.- La existencia de otros recursos con potencial turístico de modo que se conforme un circuito.	0.09	3	0.27	3	0.27	3	0.27	2	0.18	2	0.18
9.- Contar con un plan de promoción, marketing y buena gestión y control de la calidad de los servicios.	0.07	2	0.14	2	0.14	2	0.14	3	0.21	3	0.21
Total	1.00		2.16		2.49		1.97		3.08		3.02

Tabla 17

Matriz MPR

Factores clave de éxito	Peso	Turismo Termal en Cajamarca		Turismo Termal en Galicia España	
		Valor	Ponderación	Valor	Ponderación
1.- Recursos hídricos, termales y minerales con características aptas para desarrollarse con fines turísticos: cantidad, calidad, temperatura y caudal.	0.16	3	0.48	3	0.48
2.- Buena accesibilidad mediante los diferentes medios de transporte.	0.13	3	0.39	4	0.52
3.- Integración con las empresas turísticas que brindan servicios complementarios	0.12	1	0.12	4	0.48
4.- Conocimiento del mercado objetivo a través del perfil del turista de salud termal.	0.10	1	0.10	4	0.40
5.- El uso de Internet como principal medio de información y comunicación del turista.	0.06	2	0.12	4	0.24
6.- Contar con una infraestructura que brinde todas las comodidades y servicios al turista sin descuidar la armonía con la naturaleza.	0.15	2	0.30	4	0.60
7.- Contar con alianzas estratégicas con los sectores relacionados y de apoyo.	0.12	2	0.24	4	0.48
8.- La existencia de otros recursos con potencial turístico de modo que se conforme un circuito.	0.09	3	0.27	4	0.36
9.- Contar con un plan de promoción, marketing y buena gestión y control de la calidad de los servicios.	0.07	2	0.14	4	0.28
Total	1.00		2.16		3.84

- Las nuevas tendencias de los turistas de todo el mundo indican que están buscando y brindando mayor atención a lugares que sean naturales. Con el respectivo cuidado del medio ambiente, ello origina el exponencial crecimiento de los diferentes tipos de turismo que explotan estas zonas: el turismo rural, el turismo vivencial, el turismo de naturaleza y el turismo de salud.
- Para que las empresas turísticas sean más eficientes, deben utilizar y aprovechar de mejor forma las tecnologías de información y comunicación. Esta inversión es sumamente importante, ya que el sector turismo en general emplea intensivamente la información, en especial como una forma de atraer al turista en la promoción.



Capítulo IV: Evaluación Interna

4.1 Análisis Interno AMOFHIT

4.1.1 Administración y gerencia (A).

El esquema organizacional para el desarrollo del turismo en Cajamarca está integrado por instituciones constituidas tanto en el sector público como en el privado. En el plano operacional, estas instituciones se encuentran en un proceso de integración y consolidación necesario para lograr la coordinación que requiere el desarrollo turístico.

La DIRCETUR Cajamarca, como órgano rector y normativo, el CENFOTUR como centro de capacitación, y el Departamento de Turismo de la Municipalidad Provincial de Cajamarca conforman la estructura básica estatal. La Cámara Regional de Turismo, el Circuito Turístico Nororiental (CTN) y los gremios como la Asociación Peruana de Hoteles, Restaurantes y Afines (AHORA) y la Asociación de Guías Oficiales de Turismo (AGOTUR) integran la contraparte privada.

Estos núcleos organizacionales, relacionados directamente con la actividad turística, están en condiciones aparentes para conjuntamente diseñar y orientar el desarrollo del turismo, así como para coordinar con el conjunto de organismos vinculados al sector. Estos son básicamente el INC, el INRENA, las municipalidades distritales, las direcciones regionales, principalmente las de Transporte, Energía y Minas, Vivienda, Construcción y Saneamiento, Policía Nacional, Salud, y otras dependencias cuyas funciones influyan en el turismo.

Los complejos de Baños del Inca y Aguas Calientes son administrados por las municipalidades de Baños del Inca y La Grama respectivamente. Los perolitos que alimentan de aguas termales al hotel Laguna Seca son una concesión y son administrados por el hotel, asimismo, el complejo de Yumagual cuenta con administración privada.

Durante los últimos años, se recibió apoyo de la Agencia Española de Cooperación Internacional (AECI), del Proyecto de Desarrollo La Libertad - Cajamarca (PRODELICA), del MINCETUR y del Comité Multisectorial para el Desarrollo del Termalismo en el Perú. Asimismo, se firmaron convenios con la Universidad Ricardo Palma y con INGEMMET para el mejoramiento de la infraestructura.

4.1.2 Marketing y ventas (M).

En Cajamarca y en todo el Perú existe muy poca e insuficiente información, promoción y difusión de la oferta turística termal. Estos factores son críticos para lograr el posicionamiento que se busca y consolidarse dentro de la región, el país y Sudamérica. Lo poco que se difunde con respecto del turismo en Cajamarca se efectúa a través del MINCETUR, PROMPERU y la agencia AECI; además, se cuenta con la publicidad de las agencias de viaje que venden tours, pero ninguna lo enfoca hacia el turismo termal, que es uno de los principales atractivos que se debe explotar.

Cabe destacar que se ha publicado el libro *Los Baños del Inca de Cajamarca: Aguas Termales para el Nuevo Milenio* (Ormeño et al, 2005), que es el primer libro científico sobre el tema. En sus 160 páginas, impecablemente editadas e ilustradas con fotografías antiguas y actuales, se recoge un excelente trabajo de investigación sobre el recurso hidrotérmico, y el desarrollo turístico sostenible y de impacto ambiental de la zona.

Existen algunos proyectos de gran importancia, como el liderado por la doctora Mayte Suárez Santos, consultora europea en turismo termal, llamado "Cajamarca, Villa Termal de los Incas". En este, la autora define planes, estrategias y estructuras con el fin de diseñar proyectos y actividades así de esta forma se pueda desarrollar el complejo de los Baños del Inca y convertirlo en un centro turístico de clase mundial.

Otro medio que significa una gran ventana de *marketing* para los Baños del Inca es *Termas World*, que es la primera revista electrónica de información sobre termalismo y talasoterapia, en España y en el ámbito de la Unión Europea (UE), que ofrece información sobre turismo, ocio y salud para el termalista del nuevo milenio.

En el año 2008, el distrito de los Baños del Inca fue elegido como la primera maravilla del Perú; el premio se enfocó en las pozas termales y en que representan una zona con recursos arqueológicos, paisajes naturales y artesanía, que brinda variedad en la oferta turística. Este título fue de gran apoyo en el ámbito del marketing nacional, pero sin un gran efecto en el turismo internacional.

Asimismo, no se cuenta con estrategias de marketing enfocadas a los nuevos perfiles de demanda del turismo de salud. La promoción del recurso termal de Baños del Inca se ha basado en la impresión de afiches y trípticos a cargo de la municipalidad encargada y la implementación de una página web, en la cual se ofrece información básica de las instalaciones e infraestructura. El Hotel Laguna Seca cuenta con su propia página web, donde informa sobre sus diversos servicios, en los cuales se incluyen las aguas termales bajo el tema de la ruta de la salud. También, como parte de sus estrategias de marketing, mantiene alianzas con diferentes agencias de turismo a nivel nacional; por ejemplo, actualmente maneja una alianza con Lan Tours para ofrecer paquetes promocionales del hotel.

Se pueden encontrar los siguientes factores para las nuevas tendencias en cuanto a la demanda mundial del turismo de salud termal y lo que valora el turista según lo descrito por los estudios de PROMPERÚ (2009), (a) las ofertas turísticas multitemáticas y promociones, (b) lo auténtico, exótico y propio de un destino turístico, (c) los viajes que vinculen aprendizaje y salud, (d) la conservación del medioambiente, (e) mayor conciencia en el costo-beneficio, (f) el uso de redes sociales, (g) los destinos con poca amenaza en epidemias y catástrofes naturales y (h) la seguridad (requisito mínimo en un destino turístico).

4.1.3 Operaciones y logística (O).

La ciudad de Cajamarca, por vía terrestre, se encuentra interconectada a otras regiones a través de la carretera Panamericana Norte y una carretera de penetración de aproximadamente 180 Km. Por otro lado, cuenta con carreteras que la comunican con ciudades del interior de la misma región; la gran parte se encuentra en excelente estado pero en épocas de lluvias son interrumpidas por deslizamientos y derrumbes.

Según Mendoza (2006), en infraestructura vial de acuerdo a cifras disponibles del sector transportes, Cajamarca posee una red vial total de 5,928.55 Km de carreteras; sin embargo, solamente el 6,1% está asfaltado y corresponde principalmente a los tramos en el territorio de la región de las ruta San Marcos-Pacasmayo y San Ignacio-Lambayeque. El resto de la red, 5,565 Km, corresponde a trochas afirmadas y sin afirmar. Las mayores carencias se evidencian en la red vial nacional que incluye los accesos a los atractivos turísticos, ya que solo 4 de 3,939 Km están asfaltados y más de 3,000 Km corresponden a trochas o vías sin afirmar, mientras que 896 Km corresponden a vías afirmadas.

Por vía aérea, cuenta con servicio aéreo regular prestado por las empresas Lan Perú y LC Perú, que realizan vuelos diarios. El aeropuerto Amando Revoredo, ubicado en la provincia de Cajamarca, recientemente ha sido mejorado para operar aviones tipo Airbus, Hércules y similares, el mismo que cuenta con una pista asfaltada de 2,500 metros de largo por 45 de ancho. Actualmente, se encuentra bajo la administración de Aeropuertos del Perú.

Por otro lado, la infraestructura con la que se cuenta con relación a los servicios de alojamiento en la región Cajamarca representa un 3.35% del total de la capacidad instalada nacional y ocupa el noveno lugar entre las regiones del Perú. Las cinco primeras regiones corresponden a las de mayor actividad económica y/o turística: Lima, que representa casi un tercio del total, a la cual le siguen Cusco (8.07%), Arequipa (6.20%), Ica (4.85%), Ancash (4.74%) y La Libertad (4.73%). Debe destacarse también que casi el 70% de los

establecimientos de Cajamarca no están clasificados, grupo que en el ámbito nacional ya supera el 60% de la capacidad instalada. Considerando la categoría de los establecimientos de alojamiento, más de dos tercios del total corresponden a establecimientos no categorizados (72,4%) y casi un tercio (27,6%) está categorizado (ver Tabla 18).

Tabla 18

Capacidad Instalada según Categoría de Establecimientos

Categoría	Cantidad	Porcentaje %
4 Estrellas	1	0.46
3 Estrellas	20	9.22
2 Estrellas	27	12.44
1 Estrellas	11	5.07
Albergue	1	0.46
No categorizados	157	72.35
Total	217	100.00

Nota. Tomado de “Región Cajamarca”, por el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR), 2008b. Recuperado de <http://www.mincetur.gob.pe/newweb/Portals/0/CAJAMARCA.pdf>

Con respecto al servicio de alimentación, a pesar de que existe una categorización de los restaurantes en el nivel de la región, esta no contempla a una gran parte que representarían una oferta importante de servicios de alimentación. Dentro de los que se encuentran clasificados la mayor parte 57% están categorizados como de “un tenedor”, el 10% de “dos tenedores”, y el 33% restante de “tres tenedores”.

La planta turística de Baños del Inca está formada por dos sistemas integrados: el Complejo Turístico Baños del Inca, dirigido al gran público; y el Hotel Laguna Seca, que ofrece instalaciones y servicios más exclusivos. De los dos manantiales de aguas termales, el grupo llamado Los Perolitos alimenta los servicios del Complejo Turístico Baños del Inca y el otro grupo llamado El Tragadero, aquellos que alimentan las instalaciones del Hotel Laguna Seca.

La infraestructura de los Baños del Inca consta de alrededor de 4.5 ha, donde se han construido diversas infraestructuras para la atención de turistas nacionales y extranjeros. Esta cuenta con dos pabellones de turistas; un pabellón imperial; tres pabellones populares, con un total de 109 pozos; un pabellón de duchas con agua termal y servicio de sauna; ocho bungalows y un albergue juvenil de alojamiento con capacidad para 100 huéspedes; y una piscina. Cada bungalow consta de un pozo de agua termal, servicios higiénicos, tres camas, una sala de estar y televisión. El complejo turístico ofrece servicios de sauna que combinan las aguas termales con hierbas medicinales como eucalipto, manzanilla, molle, cedrón y hierbaluisa. Igualmente ofrece servicios de oxigenoterapia y medicina hierbárica atendidos por especialistas. Los visitantes también disponen de una piscina semiolímpica.

El aporte de la empresa privada a la actual planta turística de Baños del Inca está representado por el Hotel Laguna Seca, que brinda servicios de alojamiento y restaurante, y cuenta con: piscinas de agua termal temperada, pozas termales terapéuticas en las habitaciones y baños sauna. Es un hotel de estilo spa & resort con balneoterapia. La oferta turística del hotel pone énfasis en el descanso y el bienestar en contacto con la naturaleza, para lo cual agrega actividades como paseos a caballo, bicicleta, trekking, tour cultural y visitas a una granja ecológica. El Hotel Laguna Seca cuenta con una plaza para 85 huéspedes, distribuidos en suites, junior suites, y habitaciones simples, dobles y matrimoniales.

Adicionalmente, se puede mencionar Aguas Calientes, que es un centro termal y recreacional, y principal destino turístico termal de la provincia de San Marcos, ubicado a 30 Km y aproximadamente de 25 a 30 minutos de la misma. Se ubica exactamente en el distrito de Eduardo Villanueva, en el centro poblado de Aguas Calientes, a orillas del río Crisnejas a cinco minutos de La Grama y a dos horas de la ciudad de Cajamarca y una hora de la provincia de Cajabamba. Las aguas termales que emanan del lugar mantienen una temperatura de 45°C; el lugar cuenta con hospedajes básicos y restaurantes. Por último, el

centro termal de Yumagual, que se encuentra a 25 Km. al oeste de Cajamarca, cuenta con aguas termales adecuadas y aptas para el consumo, pero no se cuenta con una infraestructura adecuada para brindar servicios de alojamiento y restaurante.

4.1.4 Finanzas y contabilidad (F).

El turismo, considerado como una actividad económica independiente, representa el 3.3% del PBI nacional. La comuna cajamarquina tiene un saldo de 86.6 millones de soles del año 2010 más 50.5 millones calculados por transferir por el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF) por concepto de canon para este año, lo que proporciona un total de 137 millones. De acuerdo al Programa de Inversiones Municipal (PIM) (2011), para el 2011, el municipio ha comprometido 97 millones de esos recursos para obras de cultura y deporte, educación, agropecuaria, saneamiento, orden público y seguridad, comunicaciones, entre otros. Teniendo como un eje importante de desarrollo para la región el sector turismo y dentro del cual el turismo termal.

Por otro lado, se observa el ingreso por habitaciones ocupadas en la provincia durante los últimos años ha ido incrementando (ver tabla 19), no se cuenta con estadísticas de los dos últimos años y tampoco se cuenta con estadísticas para los demás servicios turísticos que se brindan en la ciudad.

Tabla 19

Ingresos por Turismo en Cajamarca

Año	Arribos	Ingresos (Millones Soles)
2003	164,311.00	49'293,200
2004	170,246.00	51'073,800
2005	177,984.00	53'395,200
2006	197,185.00	59'155,500
2007	210,641.00	63'192,300
2008	209,622.00	62'886,600

Nota. Tomado de "Región Cajamarca", por el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR), 2008b. Recuperado de <http://www.mincetur.gob.pe/newweb/Portals/0/CAJAMARCA.pdf>

El PBI turístico incluye el valor agregado de las actividades turísticas, los impuestos a los productos turísticos no deducibles y los impuestos sobre los bienes importados para el consumo de los turistas. Dentro de las actividades turísticas, aquellas relacionadas directamente con el turismo contribuyen con el 85.7% del PBI turístico. Las actividades complementarias (conexas y no específicas) contribuyen con el 9.4%. Dentro de las actividades características, el transporte en sus diversas manifestaciones aporta el 27.0% al PBI turístico, seguido de la alimentación (18.6%) y el alojamiento (16.6%).

4.1.5 Recursos humanos (H).

Anteriormente en Cajamarca no existía una educación turística que oriente a la población a desempeñar cabalmente el papel de anfitrión en su localidad. Por lo general, el turista era considerado como una fuente de ingresos, pero no se había creado suficiente conciencia respecto de lo decisivo que puede ser para la zona brindarle una atención correcta, orientarlo, cobrarle precios justos por los bienes y servicios que adquiere, y cumplir seriamente con lo pactado en los contratos de servicios. Por lo que era indispensable capacitar a la comunidad; darle a conocer el significado de su patrimonio histórico, cultural y natural; e inculcarle los valores necesarios. Al respecto, conviene destacar el Convenio de Cooperación Interinstitucional entre la Dirección Subregional de Industria y Turismo, la Municipalidad Provincial, el Instituto Nacional de Cultura, la Escuela de Guías de Turismo de la Universidad Nacional de Cajamarca, AGOTUR Cajamarca, y el Instituto de Aviación Comercial y Turismo "Luis Rebaza Neyra" donde se busca el Desarrollo del Turismo Educativo en la Subregión.

Además, se implementaron en Cajamarca el proyecto Circuito Turístico Nororiental del Marañón y el CENFOTUR en la capital de la región. Hasta fines del 2010 se formaron a más de 1,500 personas mediante cursos y/o carreras técnicas ocupacionales con el objetivo de elevar la calidad de servicio del sector turístico de la región nororiental. Además, 18 empresas del rubro recibieron el sello de calidad al cumplir con los estándares definidos durante la ejecución del proyecto.

También, ahora se cuenta con carreras de administración hotelera en la Universidad Nacional de Cajamarca, la Universidad Antenor Guillermo Urrelo y la Universidad Privada del Norte. De esta manera, se prepara a los futuros profesionales del sector que servirán con mayor calidad y con una nueva visión a los turistas de la ciudad.

4.1.6 Sistemas de información y comunicación (I).

Según Saravia, Martínez y López (1999), se puede entender el producto turístico como un programa de desplazamiento de ida y vuelta que el turista puede materializar de diferentes maneras: mediante la búsqueda de información y elaboración del programa por sus propios medios; acudiendo a una agencia de viajes para que le facilite tanto la información como la elaboración de un producto a medida; o adquiriendo un paquete, más o menos cerrado, que incluya todos o la mayoría de los servicios que necesitará y que sea previamente elaborado por un tour operador. El consumidor, en función de los costes inherentes a las diferentes transacciones por realizar, elegirá aquella alternativa que le proporcione una mejor relación precio/deseos satisfechos. En la realidad, contemplando el mercado turístico en total, la opción del paquete turístico es la más utilizada, por lo que se explica la aparición del turismo de masas.

Para Saravia et al. (1999), la importancia de la información en el proceso de la toma de decisiones vacacionales se produce tanto en las fases iniciales e intermedias como en la final, en que los turistas se encuentran ya situados en el punto de destino. Por ello, la facilidad

y costo del acceso a la misma es un factor clave de éxito y de satisfacción para ellos, incluso en términos de calidad percibida. En la actualidad, con la aparición de aquello que se está denominando la Nueva Era del Turismo, se produce una evolución a partir de una producción en masa hacia parámetros más próximos a una producción flexible, en la cual el concurso de las nuevas tecnologías de la información abren posibilidades hasta ahora impensables. De hecho, la extensión de la informática y la aplicación de dichas tecnologías han permitido que amplios sectores de la población de los países más desarrollados puedan realizar reservas, adquirir billetes o recibir otras prestaciones desde un terminal situado en el propio domicilio. A esta realidad tecnológica se une el crecimiento del número de personas que realizan la planificación de sus viajes de forma independiente o individualizada. Por todo ello, es fácilmente comprensible la ventaja estratégica que se deriva de la puesta en funcionamiento de sistemas de información turística capaces de facilitar y abaratar el acceso a la información.

En Cajamarca, los avances de las tecnologías de la información y la comunicación están presentes bajo la forma de páginas web, donde se ofrecen información básica, servicios, reservas, la posibilidad de contactarse directamente y apreciar galerías de fotos. Saravia et al. (1999) también indicaron que deben existir sistemas que otorguen la posibilidad de interconexión a redes externas nacionales e internacionales, Internet, lo cual permita el acceso a usuarios de cualquier tipo y condición. El fin es convertir al sistema de información en un asesor turístico capaz de responder a las demandas y necesidades del usuario. Un sistema de información con esas premisas estaría en condiciones de competir con las agencias de viajes, lo que constituye un aspecto relevante por considerar. También se debe buscar el apoyo de las instituciones públicas a fin de desarrollar sistemas avanzados de información turística, lo cual facilitaría una cobertura competitiva a las pequeñas y medianas empresas turísticas, y a los turistas que desean elaborar de manera individualizada sus vacaciones. Con todo ello, se aprecia que no basta solamente con sistemas o páginas que sean informativas.

4.1.7 Tecnología (T).

No se cuenta con la tecnología necesaria para aprovechar de manera eficiente los recursos hídricos además de los equipos utilizados para el turismo termal, como son los equipos de *spa*, hidrología entre otros. Asimismo, se deben fomentar investigaciones sobre la creación de productos y modernización de los mismos para mejorar la oferta y diferenciarse de la competencia.

4.2 Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)

A través de la matriz MEFI, se trata de mostrar las fortalezas y debilidades encontradas con más relevancia y que influyen en la industria del turismo termal en Cajamarca. Se enumeran en total 11 factores internos, de los cuales seis son fortalezas y cinco debilidades.

El valor ponderado obtenido, 2.35, indica que en las estrategias de la organización no se están sacando ventajas comparativas de las fortalezas ni tratando de mitigar o eliminar las debilidades. Existen fortalezas que pueden ser mejor aprovechadas para también convertirse en factores que influyan en las ventajas competitivas. Los recursos naturales con los que cuenta Cajamarca deben aprovecharse mejor; asimismo, los organismos del Estado, las municipalidades y la región deben brindar más apoyo al empresariado a fin de que se arriesgue en la inversión en infraestructura necesaria para lograr el auge en el turismo, sobre todo en el termal.

4.3 Conclusiones

- El turismo es una actividad de continuo crecimiento, que bien orientado es un motor clave para el desarrollo de un país. Una de sus ventajas radica en su diversificación y mercado para distintos tipos de turismo; por ello, los visitantes perciben en el mundo diferentes alternativas de destino según su preferencia.

Tabla 20

Matriz *EFI*

Matriz EFI del Turismo Termal en Cajamarca			
Factores Determinantes de Éxito	Peso	Valor	Ponderación
Fortalezas			
1.- Existencia de recursos hídricos y termales aptos para el desarrollo con fines turísticos.	0.11	3	0.33
2.- Los recursos termales en Cajamarca forman parte de centros históricos de la época de los Incas.	0.10	3	0.30
3.- Pertenencia y cercanía a los circuitos turísticos más importantes del norte del Perú.	0.10	3	0.30
4.- Se cuenta con personal calificado y capacitado en turismo y servicio al cliente.	0.10	3	0.30
5.- Según Termas World, los Baños del Inca son fuentes termales que se ubican entre las ocho más importantes del mundo para el uso turístico.	0.10	3	0.30
	0.51		1.53
Debilidades			
1.- Deficiente capacidad instalada; no cuenta con mayor desarrollo en infraestructura especializada.	0.10	2	0.20
2.- Falta de visión y objetivos adecuados; se carece un planeamiento estratégico del sector.	0.09	1	0.09
3.- Ineficiente uso de los recursos debido poco uso de la tecnología.	0.09	2	0.18
4.- No se ha realizado un estudio de mercado ni planes de promoción.	0.08	2	0.16
5.- No se tiene participación en la planificación del desarrollo turístico de la región Cajamarca.	0.07	1	0.07
6.- No existe integración ni alianzas estratégicas con los sectores relacionados.	0.06	2	0.12
	0.49		0.82
Total	1.00		2.35

- Las tecnologías de la información y comunicación que se utilizarán en el sector deben ser aplicables a las organizaciones en el tratamiento de los procesos administrativos y de gestión.
- Se debe buscar satisfacer y apoyar de mejor manera los objetivos propuestos de manera que se refuercen las ventajas competitivas de la empresa y del sector.

- En cuanto al tema de operación y logística, se pudo constatar que Cajamarca recibe una mayor afluencia de turismo nacional, 96%, lo que confirma su imagen de receptor de turismo interno, por lo cual gran parte de su infraestructura turística se direcciona hacia este sector.
- Las mejoras en recursos humanos se han logrado por medio de sus centros de formación como universidades e institutos.
- Existe una subutilización del recurso termal, las municipalidades hacen una deficiente gestión y administración de los mismos existe una deficiencia en la recaudación y control de ingresos propios. Por el sector privado el Hotel Laguna Seca, está explotando el turismo de salud de manera limitada por ser el único hotel que ofrece servicios de calidad en el distrito. Además, es el único de inversión privada que cuenta con la infraestructura adecuada para desarrollar el turismo de salud y termal.

Capítulo V: Intereses del Turismo Termal en Cajamarca y Objetivos de Largo Plazo

5.1 Intereses del Turismo Termal en Cajamarca

Los intereses organizacionales son fines que el sector intentará alcanzar para poder lograr el éxito en la industria y en los mercados objetivos. Los intereses organizacionales del Sector del Turismo Termal en Cajamarca son los siguientes:

- Incrementar el gasto diario de los turistas, tanto de los nacionales como de los extranjeros.
- Brindar productos y servicios a los visitantes nacionales e internacionales de acuerdo a los más altos estándares de calidad a nivel mundial.
- Incrementar la participación de mercado en el sector, a nivel nacional e internacional, obteniendo información de las tendencias del mercado y del actuar de nuestros competidores en el país y en Sudamérica
- Aumentar la permanencia por visita de los turistas, contando con productos de calidad y con una oferta turística diversificada.
- Crear factores de diferenciación con el fin de atender la demanda internacional, de acuerdo a los mercados nacional e internacional y el perfil identificado por cada uno de ellos.

5.2 Potencial del Turismo Termal en Cajamarca

Dominio demográfico. Según el INEI (2007), la Región Cajamarca es una de las más importantes en cuanto a su volumen poblacional; se ubica en el cuarto lugar, después de las regiones de Lima, Piura y La Libertad albergando al 5.19% de la población del país. El INEI también indicó que Cajamarca es el departamento andino con mayor peso demográfico en el país. Para el 2007, la población nominalmente censada en Cajamarca es de 1'387,809 habitantes. En 65 años, la población cajamarquina se ha triplicado, mientras que la población

peruana se ha cuadruplicado. Durante el periodo intercensal 1993 - 2007 (14 años), la población total del departamento de Cajamarca se incrementó en 157,366 habitantes, cifra equivalente a 11,240 habitantes por año, es decir, a un aumento de 12.2% respecto de la población total de 1993, que fue 1'297,835 habitantes.

Dominio geográfico. Según el Consejo Regional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica de Cajamarca (2011), Cajamarca se sitúa en la parte norte del país. Limita al oeste con los departamentos de Piura y Lambayeque, al sur con La Libertad, al este con Amazonas y al norte con el territorio ecuatoriano. Está conformado por territorios de sierra y de selva de diversas cuencas afluentes del río Marañón y las partes altas de algunas de la vertiente del Pacífico.

El BCRP (2011), describe a Cajamarca como el departamento de la sierra peruana más plano y de menor altitud de la cordillera de los Andes a su paso por el país, aunque en los valles yungas tanto costeros como fluviales presenta abismos de hasta 600 metros de profundidad, tiene 17 valles extensos y amplios, además sólo escasos cerros que llegan a 4.000 msnm y la altura mínima se encuentra a 420 msnm respectivamente. Cajamarca aporta con la mayor cuenca hidrográfica del país al servicio de la ganadería y agricultura, cuyas aguas vierten al río Marañón hacia el oriente y hacia el océano Pacífico al occidente. Además, por su altitud, se encuentra en la región Quechua (entre 2,300 a 3,500 msnm), lo cual determina que su clima sea templado y seco con temperatura media anual de 15,6 °C, siendo época de lluvias de diciembre a marzo.

Dominio económico. Cajamarca es un sinónimo de minería, pero la equivalencia con desarrollo económico todavía no es plena. El producto cajamarquino representa solamente el 2.43% del PBI nacional; con casi 1.4 millones de habitantes, la región es la cuarta en población, pero decimonovena en desarrollo humano con un índice de 0.54 según el Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo 2010.

La actividad principal en Cajamarca es la minería. El oro conforma el 91.5% del valor FOB de las exportaciones, con US\$161.3 millones en el 2008. El sector agropecuario, por otro lado, creció 1.8%, en especial debido al crecimiento de 3.3% del sector pecuario, en el que prima la producción de leche, que en los siete primeros meses del 2009 creció en 11% hasta 179,586 toneladas. Sin embargo, la carne de vacuno tiene una mayor participación en el valor bruto pecuario de Cajamarca con un 49%. La leche, por su parte, representa un 35% del valor bruto pecuario (PerúEconómico.com, 2010).

Durante su participación en el II Taller ‘Ideas para el Desarrollo de Cajamarca’, organizado por el Grupo Norte, El ex ministro de Comercio Exterior y Turismo, Martín Pérez Monteverde, destacó la importancia estratégica que representa el desarrollo de Cajamarca dentro del contexto del eje nororiental del país al ofrecer un turismo arqueológico, de naturaleza y termalismo. Además, propuso desarrollar una marca que identifique a Cajamarca como parte de un circuito turístico: joyería, telar de cintura, la ruta gastronómica del queso, turismo medicinal con sus aguas termales, entre otros. En otro momento, indicó que, con el objetivo de fortalecer la conciencia turística en la región, se están realizando talleres de sensibilización en cultura turística. Estos talleres están dirigidos a las autoridades locales y a prestadores de servicios turísticos: “También, estamos realizando jornadas para docentes de educación primaria y secundaria, y funcionarios de las DIRCETUR, con la finalidad de incentivar el desarrollo del turismo como una actividad primordial”. Finalmente, Pérez señaló que el turismo es uno de los factores claves para el desarrollo:

El trabajo conjunto de los tres niveles de gobierno -gobierno central, gobierno regional y gobierno local- articulado con el sector privado y la sociedad civil organizada permitirá convertir al turismo en una de las herramientas de desarrollo sostenible de la región y del país.

Por su parte, el Grupo Norte, anfitrión del evento, expuso la experiencia desarrollada por el CTN, que en los últimos años ha fomentado una adecuada gestión del turismo en las regiones Cajamarca, Amazonas, La Libertad y Lambayeque, bajo un esquema de macroproductos sostenibles. En ese sentido, destacaron la creación del sello de calidad CTN para las empresas turísticas. Informaron que, en ese momento, 209 empresas recibieron esta calificación que las certifica como empresas que emplean buenas prácticas.

Dominio tecnológico-científico. La Pontificia Universidad Católica del Perú (2010), a través de su Centro de Investigación en Geografía Aplicada (CIGA) y la publicación del Atlas de Cajamarca, creó un escenario nuevo de acceso a la información y globalización de las comunicaciones, aunque aún en el departamento de Cajamarca la infraestructura es limitada.

El uso de Internet experimentó un desarrollo favorable durante el período 2003 - 2005, tal como lo indicó OSPITEL (2006). Para el año 2005, ya había 833,209 suscriptores a nivel nacional y, en Cajamarca, 389. Asimismo, la Encuesta Nacional de Hogares (ENAHO), de junio del 2006, indicó que el 3.5 % del total nacional de los hogares contaba con el servicio de acceso a Internet, y se notaba que la totalidad de estos hogares pertenecían a la zona urbana. También se indicó que la densidad de los servicios de telefonía fija y móvil a marzo del 2007 son 2.2 y 13.0 respectivamente

Dominio histórico/psicológico/sociológico. En Cajamarca ocurrieron hechos importantes de la historia del Perú y fue cuna de culturas preincaicas, como los Caxamarcas, que construyeron el balneario de aguas termales hoy denominado Baños del Inca. Asimismo, en Cajamarca, se suscitó la captura de Atahualpa, el último inca del imperio incaico, el 16 de noviembre de 1532 por los españoles.

El Banco Central de Reserva del Perú [BCRP] (2007), indicó que Cajamarca tenía trascendentes connotaciones históricas; por este motivo, en 1986, el Consejo Interamericano para la Educación, la Ciencia y la Cultura de la OEA declaró que:

En la ciudad de Cajamarca, Perú, se produjo el encuentro decisivo entre los conquistadores europeos y la civilización incaica. Que la ciudad de Cajamarca es uno de los centros de expresión del acervo histórico cultural, tecnológico y artístico de las Américas, desarrollado por las civilizaciones históricas. Que la ciudad de Cajamarca como histórico conjunto monumental, debe ser preservada y protegida en forma adecuada para las generaciones presentes y futuras, y que Cajamarca es actualmente un ámbito de aplicación de los postulados del desarrollo integral (OEA, 1986).

Por tales consideraciones se declaró a Cajamarca como “Patrimonio Histórico y Cultural de las Américas”.

Dominio organizacional – administrativo. El Gobierno Regional de Cajamarca tiene las siguientes funciones: (a) función normativa y reguladora; (b) función de planeamiento; (c) función administrativa y ejecutora; (d) función de promoción de inversiones; y (e) función de supervisión, evaluación y control. La ciudadanía de Cajamarca también está representada por municipalidades provinciales y municipalidades distritales. Las primeras además cumplen funciones de municipalidades distritales dentro del cercado, es decir, del distrito capital, que carece de una municipalidad distrital oficial. Están compuestas por el alcalde y los regidores, y son los entes normativos y fiscalizadores. La Alcaldía, en cambio, es el organismo ejecutor.

El sector del turismo en Cajamarca está regulado por la DIRCETUR, que depende presupuestal y administrativamente de la Gerencia de Desarrollo Económico del Gobierno Regional de Cajamarca y normativamente del MINCETUR y un organismo complementario es el Instituto Nacional de Cultura (INC) Cajamarca.

5.3 Principios Cardinales

Según D'Alessio (2008), los cuatro principios cardinales que posibilitan reconocer las oportunidades para la organización son los siguientes: (a) las influencias de terceras partes, (b) los lazos pasados y presentes, (c) el contrabalance de los intereses, y (d) la conservación de los enemigos.

Las influencias de terceras partes. El sector se encuentra influenciado por gran cantidad de actores y organizaciones como por ejemplo: (a) existe influencia de otras actividades productivas entre las cuales la que más influencia tiene es la minería; (b) las organizaciones del aparato estatal también influye de manera positiva o negativa en el desarrollo del sector tanto a nivel de gobierno nacional, como a nivel regional y municipal. (c) otra variable de importancia que influye en el sector son el desarrollo de las actividades de apoyo y complementarias y (d) la población local es la que más puede influir en el éxito del termalismo como atractivo turístico.

Lazos pasados y presentes. Existe una gran cantidad de convenios y lazos firmados con las siguientes entidades: (a) agencias locales y nacionales de viajes y turismo; (b) las instituciones educativas a nivel local, nacional e incluso internacional; (c) los gobiernos regionales y municipales de La Libertad, Lambayeque, Amazonas y Piura; (d) las empresas de transporte aéreo y terrestre; (e) la Asociación de Hoteles y Restaurantes; y (f) las empresas de apoyo privadas y del Estado. Se dieron con el fin de generar mayor competitividad en el sector turismo en Cajamarca, donde una de las prioridades es el sector del termalismo.

El contrabalance de los intereses. El sector termal y el de turismo en general realizan un contrabalance de intereses en la promoción de los diferentes lugares y sus respectivos atractivos. Se efectúa la promoción en busca de una mejora de los ingresos en su totalidad y no solamente como regiones en sí o sectores especializados del turismo en general como lo es el turismo termal.

Conservación de los enemigos. Como parte de los competidores identificados, se han considerado y tomado en cuenta a aquellos que reciben mayor acogida tanto a nivel nacional como internacional. La mayor parte de los centros termales de Sudamérica y del Perú se encuentran listados y estarán bajo la vista del sector. Se toman como ejemplos aquellos identificados como competencia directa actual para poder orientar nuestros productos de acuerdo al nivel de cada uno de ellos.

5.4 Matriz de Intereses de la Organización (MIO) del Turismo Termal en Cajamarca

Tabla 21

Matriz de los Intereses Organizacionales (MIO)

Interés Organizacional			
	Vital	Mayor	Periférico
1.- Incrementar el gasto diario de los turistas.	Arequipa + Ancash + Puyuhuapi + Paysandú +		
2.- Brindar productos y servicios a los visitantes nacionales e internacionales de acuerdo a los más altos estándares de calidad a nivel mundial.	Puyuhuapi + Paysandú +	Arequipa +	Ancash +
3.- Incrementar la participación de mercado a nivel nacional e internacional.	Arequipa - Ancash -		Puyuhuapi -
4.- Aumentar la permanencia por visita de los turistas.	Arequipa + Ancash + Puyuhuapi + Paysandú +		
5.- Crear factores de diferenciación con el fin de atender la demanda internacional.	Puyuhuapi - Paysandú -	Arequipa - Ancash -	

+ Intereses comunes
- Intereses opuestos

5.5 Objetivos de Largo Plazo

- **OLP1:** En el 2021 se recibirá a 50,000 turistas nacionales de los 10,000 que se recibe actualmente.
- **OLP2:** En el 2021 se recibirá a 16,000 turistas extranjeros de los 4,000 que se recibe actualmente.
- **OLP3:** En el 2021 el gasto promedio por visita de los turistas nacionales será de S/. 320.00 soles respecto de los S/. 108.04 soles actuales.
- **OLP4:** En el 2021 el gasto promedio por visita de los turistas extranjeros será de S/. 900.00 soles respecto de los S/. 483.06 soles actuales.
- **OLP5:** En el 2021 el sector se caracterizará por tener como promedio un 4.5 de nivel de calidad de servicio, de acuerdo a la metodología Servqual en escala de uno a cinco. Actualmente no se mide.

5.6 Conclusiones

- Respecto del potencial con el que cuenta Cajamarca en el sector turístico de salud y termalismo, se puede afirmar que es un mercado no explotado, ya que cuenta con ventajas competitivas que marcarían la diferencia a nivel nacional como internacional.
- Cada uno de los puntos analizados abarca los principales temas que ahora son déficit en el análisis actual del sector del termalismo y el turismo en general en la ciudad de Cajamarca y en el resto del país con pocas excepciones.
- Cajamarca mantiene una ubicación estratégica para el desarrollo del sector nororiental, presenta una diversidad de climas y es una de las fuentes hidrológicas del sector. El incremento de la minería en la región origina un importante crecimiento económico que lo vuelve muy atractivo para la inversión privada.

Capítulo VI: El Proceso Estratégico

El proceso estratégico consiste en la formulación, la implementación y la evaluación de las estrategias a seguir; se trata de un pronóstico, un supuesto al que se arriba luego de un ordenado análisis de todas las variables que intervienen en la determinación de los distintos caminos que lleven hacia la situación deseada (D'Alessio, 2006).

6.1 Matriz Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (FODA)

La matriz FODA, es un instrumento de ajuste importante que permitirá visualizar las fortalezas, las oportunidades, las debilidades y las amenazas, de modo que facilite el desarrollo de la propuesta de estrategia. Esta matriz se alimenta de la información del análisis interno sintetizada en la matriz de evaluación de las fuerzas internas (EFI); del análisis externo, cuya información se resume en la matriz de evaluación de las fuerzas externas (EFE); y, por último, del estudio de la competencia que se resume en la matriz del perfil competitivo (MPC).

A partir de la matriz FODA, se desprenderán cuatro tipos de estrategias: (a) estrategias FO, ante las cuales se deben usar las fortalezas para aprovechar las oportunidades, de este tipo se han propuesto seis estrategias; (b) estrategias DO, que requieren superar las debilidades aprovechando las oportunidades, de las cuales se han propuesto seis estrategias; (c) estrategias FA, para las que se deben emplear las fortalezas a fin de evitar las amenazas, en el presente plan hemos propuesto cuatro estrategias; y (d) estrategias DA, las cuales buscan reducir las debilidades y evitar las amenazas, de las cuales hemos propuesto tres estrategias; obteniendo para el análisis FODA un total de 19 estrategias (ver Tabla 22).

Tabla 22

Matriz FODA

Matriz FODA	Fortalezas	Debilidades
	1. Existencia de recursos hídricos y termales aptos para el desarrollo con fines turísticos. 2. Los recursos termales en Cajamarca forman parte de centros históricos de la época de los Incas. 3. Pertenencia y cercanía a los circuitos turísticos más importantes del norte del Perú. 4. Se cuenta con personal calificado y capacitado en turismo y servicio al cliente. 5. Según Termas World, los Baños del Inca son fuentes termales que se ubican entre las ocho más importantes del mundo para el uso turístico.	1. Deficiente capacidad instalada; no cuenta con mayor desarrollo en infraestructura especializada. 2. Falta de visión y objetivos adecuados; se carece un planeamiento estratégico del sector. 3. Ineficiente uso de los recursos debido poco uso de la tecnología. 4. No se ha realizado un estudio de mercado ni planes de promoción. 5. No se tiene participación en la planificación del desarrollo turístico de la región Cajamarca. 6. No existe integración ni alianzas estratégicas con los sectores relacionados.
Oportunidades	FO Explote	DO Busque
1. Crecimiento de la demanda mundial de productos turísticos termales. 2. Incremento del poder adquisitivo del turista interno. 3. Mayor cantidad de empresas de transporte terrestre y aéreo y mejoras de la calidad en los servicios. 4. Interés de organizaciones públicas y privadas, instituciones y fuentes financieras en el desarrollo del turismo termal. 5. Existencia de marco regulatorio del estado para impulsar el desarrollo del sector. 6. Presencia de instituciones educativas que brindan capacitación turística. 7. Facilidad de acceso a las tecnologías de la información.	E1: Mejorar y enfocarse en los niveles de calidad de servicio de los productos turísticos. O1, O2, O4, O6, F1, F3, F4. E2: Crear productos y paquetes turísticos diversificados. O1, O2, O4, O6, F1, F2, F3. E3: Crear factores de diferenciación para cada uno de los tres grandes centros termales. O2, O3, O6, F1, F4. E4: Invertir en nueva infraestructura y servicios. O3, O7, F5. E5: Emplear las últimas tecnologías para el uso eficiente y sostenible de los recursos termales. O5, F1, F2. E6: Incluir a los tres grandes centros termales como parte de los circuitos turísticos del norte del Perú. O7, O6, O2, F4, F5.	E7: Modernizar, optimizar y ampliar la infraestructura de los 3 centros termales. D1, O1, O2, O3, O6. E8: Formar y capacitar a los recursos humanos en gestión y tecnología del sector termal. D2, D3, O1, O4 E9: Sensibilizar e informar a la población sobre los proyectos del sector y actividades relacionadas. D3, O4, O5 E10: Elaborar un plan de promoción del sector incluyendo productos complementarios. D2, D3, D6, O4, O5, O7. E11: Impulsar la búsqueda de convenios con instituciones públicas, privadas y financieras nacionales e internacionales. D4, D5, D6, O1. E12: Implementar sistemas informáticos orientados a las ventas, promoción y difusión de información del sector. D4, D5, D6, O1.
Amenazas	FA Confronte	DA Evite
1. Existencia de conflictos sociales. 2. Impacto ambiental negativo por las actividades extractivas y productivas. 3. Problemas políticos con la gestión de las concesiones del recurso hídrico. 4. Crisis financiera internacional. 5. Falta de reconocimiento de la población al turismo termal como fuente de desarrollo económico. 6. Incremento de la inseguridad ciudadana.	E13: Crear estándares aplicables al sector, para el óptimo aprovechamiento de los recursos naturales. A1, A2, A6, F1, F3. E14: Involucrar a las Municipalidades y Gobierno Regional para el desarrollo del sector. A2, A3, F1, F2, F5. E15: Elaborar un estudio de mercado orientado a identificar los perfiles de los visitantes nacionales e internacionales. A5, A6, F3. E16: Promover la creación de clusters con la intervención de sectores complementarios. A5, A6, F3.	E17: Apoyar la creación de un marco regulatorio orientado a formalizar y agrupar a todas las empresas turísticas vinculadas al sector. A2, D2, D3, D6 E18: Desarrollar un benchmarking con los principales centros termales de España. A2, A5, A6, D1, D2, D3, D5, D6 E19: Buscar la integración con empresas de apoyo, con sectores complementarios y conexos. A3, A1, D4, D5, D6.

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

Esta matriz se utilizará para determinar la postura estratégica apropiada para el sector mediante la evaluación de cuatro factores en dos dimensiones: (a) la dimensión interna (fortaleza financiera y ventaja competitiva), y (b) la dimensión externa (estabilidad del entorno y fortaleza de la industria). La posición estratégica podrá ser conservadora, agresiva, defensiva o competitiva, de acuerdo al cuadrante donde se ubique el sector.

Los ejes de la matriz PEYEA representan lo siguiente: (a) dos dimensiones internas, que son la Fortaleza Financiera (FF) y la Ventaja Competitiva (VC), y (b) dos dimensiones externas, que son la Estabilidad del Entorno (EE) y la Fortaleza de la Industria (FI). Todas ellas se aprecian en la Tabla 23, en la Tabla 24, en la Tabla 25 y en la Tabla 26.

A partir de los resultados ordenados en las Tablas 23 y 26, se observa a partir del puntaje obtenido de 2.38, que el sector sufre de una débil fortaleza financiera por la falta de empresas privadas y la poca inversión de los organismos tales como regiones y municipalidades. Además, con el resultado de 3.67 se aprecia una fuerte fortaleza de la industria debido al auge económico y crecimiento mostrado en la ciudad, región y en el país, y, sobretodo, a las nuevas tendencias en la forma de hacer turismo y el nivel de gastos que se efectúan.

Lo obtenido en las Tablas 24 y 25 indican con los valores obtenidos de 2.60 y 4.00 respectivamente, que existe una ventaja competitiva relativa en el sector y, sobre todo, una gran estabilidad en el entorno. Asimismo, en la Figura 14, se aprecia que el vector resultante se encuentra en el cuadrante de postura agresiva (alta fortaleza de la industria y fortaleza financiera), lo cual señala que es un sector muy atractivo para recibir nuevas inversiones privadas.

Tabla 23

Fortaleza Financiera (FF)

Factores Determinantes	Escala	Valor Asignado
Retorno de la Inversión	Bajo 0 1 2 3 4 5 6 Alto	2
Apalancamiento	Desbalanceado 0 1 2 3 4 5 6 Balanceado	2
Liquidez	Desbalanceado 0 1 2 3 4 5 6 Balanceado	3
Capital requerido vs Capital disponible	Alto 0 1 2 3 4 5 6 Bajo	5
Flujo de caja	Bajo 0 1 2 3 4 5 6 Alto	2
Facilidad de salida del mercado	Difícil 0 1 2 3 4 5 6 Fácil	1
Riesgo involucrado en el negocio	Alto 0 1 2 3 4 5 6 Bajo	3
Economías de escala y experiencia	Bajas 0 1 2 3 4 5 6 Altas	1
Promedio		2.38

Nota. Adaptado de “El proceso estratégico. Un enfoque de gerencia”, por F. A. D’Alessio, 2008. México: Pearson.

Tabla 24

Ventaja Competitiva (VC)

Factores Determinantes	Escala	Valor Asignado
Participación de mercado	Pequeña 0 1 2 3 4 5 6 Grande	2
Calidad del producto	Inferior 0 1 2 3 4 5 6 Superior	5
Ciclo de vida del producto	Avanzado 0 1 2 3 4 5 6 Temprano	5
Lealtad del consumidor	Baja 0 1 2 3 4 5 6 Alta	4
Diversidad de recursos turísticos	Baja 0 1 2 3 4 5 6 Alta	5
Intergración de empresas afines a la industria	Baja 0 1 2 3 4 5 6 Alta	1
Conocimiento tecnológico	Bajo 0 1 2 3 4 5 6 Alto	2
Velocidad de introducción de nuevos productos	Lenta 0 1 2 3 4 5 6 Rápida	2
Accesibilidad a recursos turísticos	Baja 0 1 2 3 4 5 6 Alta	5
Especialización de recursos humanos	Baja 0 1 2 3 4 5 6 Alta	3
Promedio (- 6)		-2.60

Nota. Adaptado de “El proceso estratégico. Un enfoque de gerencia”, por F. A. D’Alessio, 2008. México: Pearson.

Tabla 25

Estabilidad del Entorno (EE)

Factores Determinantes	Escala	Valor Asignado
Cambios tecnológicos	Muchos 0 1 2 3 4 5 6 Pocos	5
Tasa de inflación	Alta 0 1 2 3 4 5 6 Baja	6
Variabilidad de la demanda	Grande 0 1 2 3 4 5 6 Pequeña	4
Rango de precios de productos competidores	Amplio 0 1 2 3 4 5 6 Estrecho	4
Barreras de entrada al mercado	Pocas 0 1 2 3 4 5 6 Muchas	2
Competencia en la industria	Alta 0 1 2 3 4 5 6 Baja	5
Elasticidad de la demanda	Elástica 0 1 2 3 4 5 6 Inelástica	4
Presión de los productos sustitutos	Alta 0 1 2 3 4 5 6 Baja	3
Seguridad ciudadana	Alta 0 1 2 3 4 5 6 Baja	3
Promedio (- 6)		-4.00

Nota. Adaptado de “El proceso estratégico. Un enfoque de gerencia”, por F. A. D’Alessio, 2008. México: Pearson.

Tabla 26

Fortaleza de la Industria (FI)

Factores Determinantes	Escala	Valor Asignado
Potencial de crecimiento	Bajo 0 1 2 3 4 5 6 Alto	6
Potencial de utilidades	Bajo 0 1 2 3 4 5 6 Alto	5
Estabilidad financiera	Baja 0 1 2 3 4 5 6 Alta	5
Conocimiento tecnológico	Simple 0 1 2 3 4 5 6 Complejo	2
Utilización de recursos	Ineficiente 0 1 2 3 4 5 6 Eficiente	2
Intensidad de capital	Baja 0 1 2 3 4 5 6 Alta	3
Facilidad de entrada al mercado	Fácil 0 1 2 3 4 5 6 Difícil	3
Productividad	Baja 0 1 2 3 4 5 6 Alta	3
Poder de negociación de la oferta	Bajo 0 1 2 3 4 5 6 Alto	4
Promedio		3.67

Nota. Adaptado de “El proceso estratégico. Un enfoque de gerencia”, por F. A. D’Alessio, 2008. México: Pearson.

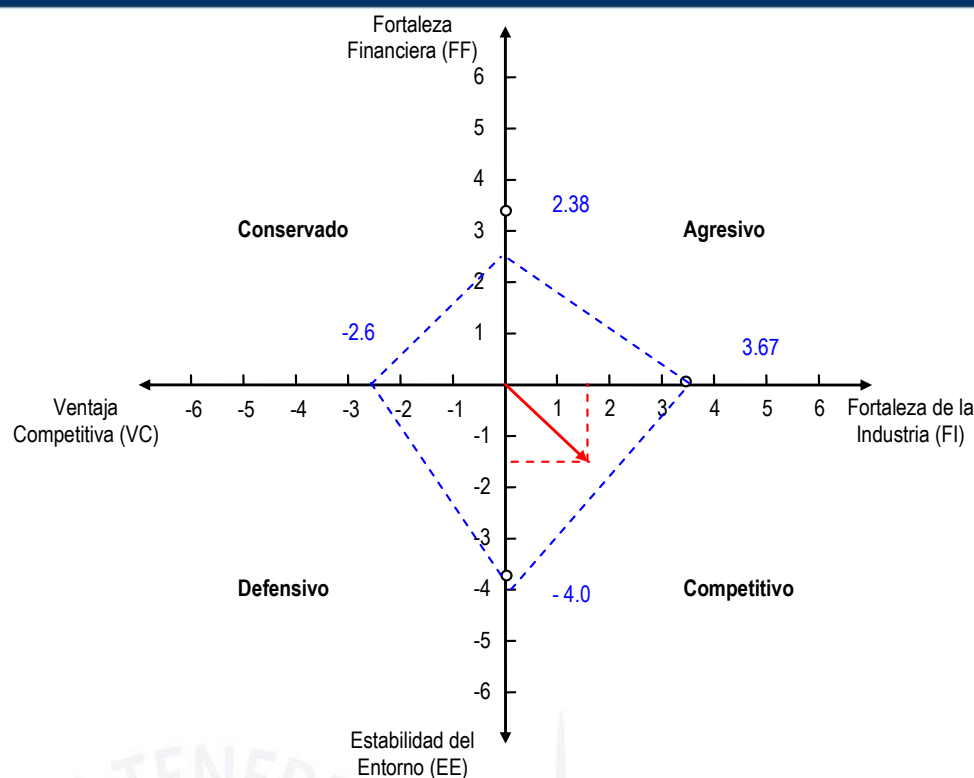


Figura 5. Resultado Matriz PEYEA.

Las estrategias que se pueden obtener a partir del resultado de la matriz PEYEA son las siguientes:

- **Estrategia 1:** Buscar apoyo de instituciones financieras y organismos interesados en el desarrollo del turismo termal.
- **Estrategia 2:** Buscar la diferenciación a través de la creación de los productos basados en el termalismo con la capacidad de satisfacer las necesidades de los visitantes.
- **Estrategia 3:** Realizar alianzas estratégicas con organismos de apoyo y segmentos complementarios al turismo termal.
- **Estrategia 4:** Entablar convenios con diferentes instituciones y organismos nacionales e internacionales del sector.
- **Estrategia 5:** Invertir en promoción y marketing enfocándose en los nichos de mercado de salud termal y realizando las ventajas competitivas de Cajamarca.

6.3 Matriz Boston Consulting Group (BCG)

Esta matriz realiza los esfuerzos en formular estrategias de las organizaciones multidivisionales enfocando la posición de la participación del mercado y la tasa de crecimiento de la industria (ver Figura 6). Al estar evaluando un sector nosotros tomamos el resultado de esta matriz de manera referencial y con el fin de reforzar las estrategias definidas.

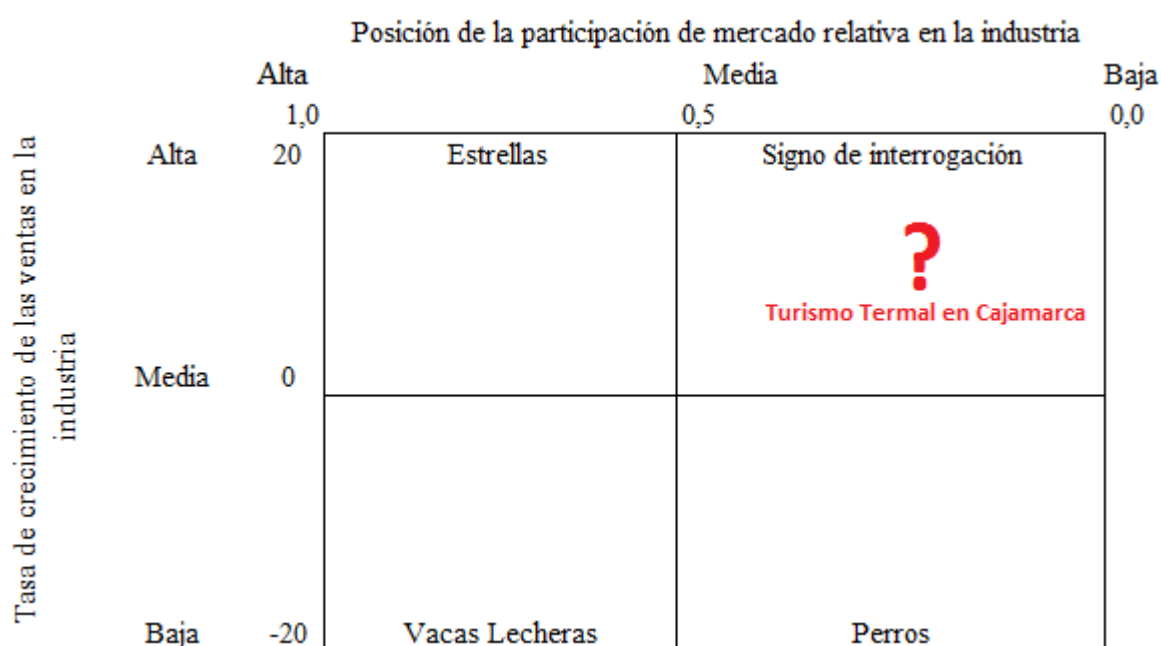


Figura 6. Matriz BCG.

La ubicación del turismo termal en Cajamarca se encuentra en el cuadrante de signo de interrogación debido a que la tasa de crecimiento es alta debido a las nuevas tendencias y la creciente demanda mundial, pero localmente no se cuenta con una posición relativa en el mercado sobre todo a nivel sudamericano. Las estrategias que se pueden obtener son:

- **Estrategia 1:** Crear nuevos productos de salud y termalismo teniendo como base las necesidades de los nuevos mercados y las tendencias mundiales.
- **Estrategia 2:** Realizar un benchmarking de los principales referentes del turismo termal en España con el fin de elaborar nuevos productos en Cajamarca.
- **Estrategia 3:** Identificar nuevos nichos de mercado.

6.4 Matriz Interna Externa (IE)

Se basa en dos dimensiones clave: (a) los totales ponderados de la matriz EFI en el eje de las abscisas y (b) los totales ponderados de la matriz EFE en el eje de las ordenadas. La matriz IE se divide en tres grandes espacios que tienen diferentes implicaciones estratégicas (ver Figura 7).

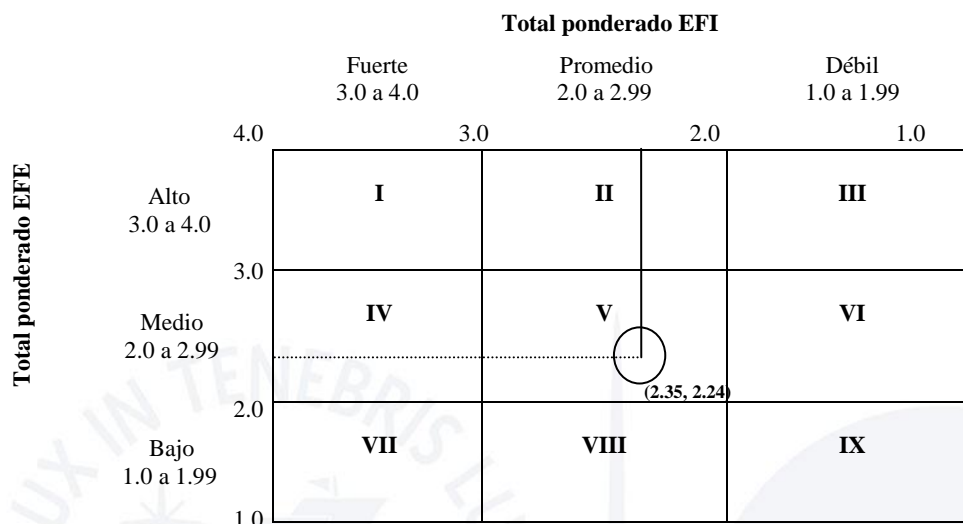


Figura 7. Matriz MIE.

De acuerdo a la metodología, el turismo termal en el distrito de Baños del Inca se ubica en la región V, lo cual indica que la prescripción es *Retener y Mantener* (ver Tabla 27).

Tabla 27

Estrategias Matriz IE

Región	Celdas	Prescripción	Estrategias
1	I,II y IV	Crecer y construir	Intensivas Integración
2	III, V y VII	Retener y mantener	Penetración de mercado Desarrollo de productos
3	VI, VIII y IX	Cosechar y desinvertir	Defensivas

- **Estrategia 1:** Crear nuevos productos de turismo termal.
- **Estrategia 2:** Identificar nuevos nichos de mercado que ofrecen los productos del turismo termal.

6.5 Matriz de la Gran Estrategia (GE)

Es un instrumento que sirve para formular estrategias alternativas. Se basa en dos dimensiones de evaluación: (a) la posición competitiva (X), en el eje de las abscisas; y (b) el crecimiento del mercado (Y), en el eje de las ordenadas. De acuerdo al cuadrante donde se ubique el sector, habrá que considerar un conjunto específico de estrategias: (a) cuadrante I (X+,Y+), donde se recomiendan estrategias de desarrollo y/o penetración de mercado, y desarrollo de producto, integración o diversificación concéntrica; (b) cuadrante II (X-,Y+), donde se deberían considerar estrategias de desarrollo y/o penetración de mercado, desarrollo de producto, integración horizontal, desinversión o liquidación; (c) cuadrante III (X-,Y-), que aconseja estrategias de atrincheramiento, diversificación, desinversión y/o liquidación; y (d) el cuadrante IV (X+,Y-), que sugiere estrategias de diversificación y/o alianzas de riesgo compartido.

La Figura 8 muestra que el balneario Baños del Inca está ubicado en el cuadrante II, debido a que la posición competitiva es débil y el crecimiento del mercado en la industria del turismo es rápido.

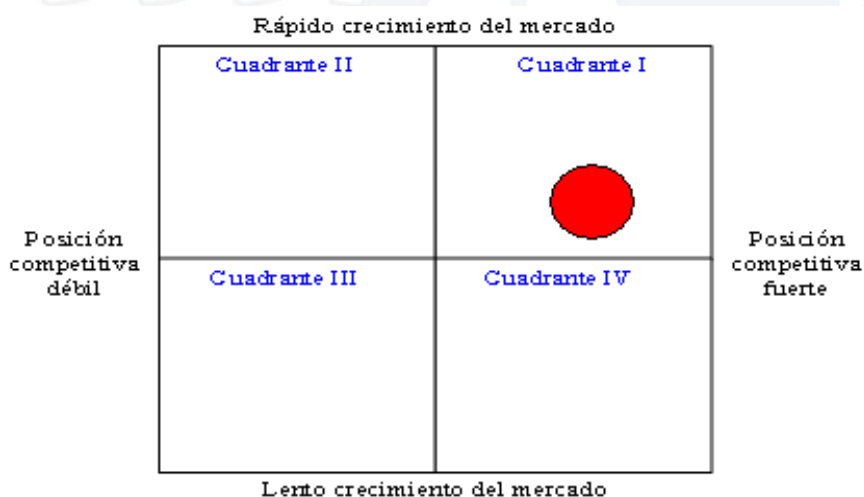


Figura 8. Matriz GE.

De acuerdo al análisis realizado, las estrategias convenientes son las siguientes:

- **Estrategia 1:** Crear nuevos productos de salud y termalismo basados en las necesidades de los nuevos mercados y las tendencias mundiales.
- **Estrategia 2:** Realizar un *benchmarking* de los principales referentes del turismo termal en España con el fin de elaborar nuevos productos en Cajamarca.
- **Estrategia 3:** Identificar nuevos nichos de mercado.
- **Estrategia 4:** Realizar alianzas estratégicas con organismos de apoyo y segmentos complementarios al turismo termal.
- **Estrategia 5:** Entablar convenios con diferentes instituciones y organismos nacionales e internacionales del sector.

6.6 Matriz de Decisión

Esta herramienta reúne las matrices utilizadas anteriormente (FODA, PEYEA, IE y GE), y permite apreciar las repeticiones de cada estrategia y seleccionar aquellas de mayor repetición. Después de utilizar esta herramienta, se seleccionaron 11 de las 34 estrategias planteadas. (ver Tabla 28).

6.7 Matriz Cuantitativa Planeamiento Estratégico (CPE)

Las estrategias seleccionadas en la matriz GE ingresan a la matriz cuantitativa de la planificación estratégica (MCPE) con el fin de evaluar su prioridad en contraste con las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas identificadas en las matrices EFE y EFI, así como los pesos correspondientes. Esta matriz determina el atractivo de las estrategias y utiliza como insumos el análisis interno y externo efectuado; además, relaciona cada estrategia con las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. Como resultado del análisis solo han quedado nueve estrategias: E1, E2, E4, E9, E10, E11, E14, E16 y E19, priorizadas por tener una sumatoria mayor a cinco y los valores aproximados a cinco donde las estrategias nos permitan llegar a nuestros OLPs. (ver Tabla 29).

Tabla 28

Matriz MDE

ESTRATEGIAS	FODA	PEYEA	BCG	IE	GE	TOTAL
E1: Mejorar y enfocarse en los niveles de calidad de servicio de los productos turísticos	x	x		x	x	4
E2: Crear productos y paquetes turísticos diversificados.	x	x	x	x	x	5
E3: Crear factores de diferenciación para cada uno de los tres grandes centros termales.	x	x	x		x	4
E4: Invertir en nueva infraestructura y servicios.	x	x	x	x	x	5
E5: Emplear las últimas tecnologías para el uso eficiente y sostenible de los recursos termales.	x		x			2
E6: Incluir a los tres grandes centros termales como parte de los circuitos turísticos del norte del Perú.	x	x			x	3
E7: Modernizar, mejorar y ampliar la infraestructura de los 3 centros termales.	x		x			2
E8: Formar y capacitar a los recursos humanos en gestión y tecnología del sector termal.	x	x				2
E9: Sensibilizar e informar a la población sobre los proyectos del sector y actividades relacionadas.	x	x			x	3
E10: Elaborar un plan de promoción del sector incluyendo productos complementarios.	x	x	x		x	4
E11: Impulsar la búsqueda de convenios con instituciones públicas, privadas y financieras nacionales e internacionales.	x	x			x	3
E12: Implementar sistemas informáticos orientados a las ventas, promoción y difusión de información del sector.	x		x			2
E13: Crear estándares aplicables al sector, para el óptimo aprovechamiento de los recursos naturales.	x		x			2
E14: Involucrar a las Municipalidades y Gobierno Regional para el desarrollo del sector.	x	x		x	x	4
E15: Elaborar un estudio de mercado orientado a identificar los perfiles de los visitantes nacionales e internacionales.	x				x	2
E16: Promover la creación de clusters con la intervención de sectores complementarios.	x	x		x		3
E17: Apoyar la creación de un marco regulatorio orientado a formalizar y agrupar a todas las empresas turísticas vinculadas al sector.	x	x				2
E18: Desarrollar un beanchmarking con los principales centros termales de España.	x		x			2
E19: Buscar la integración con empresas de apoyo, con sectores complementarios y conexos.	x	x	x	x		4

Tabla 29

Matriz MCPE

	DESARROLLO Y DIVERSIFICACIÓN DE PRODUCTOS					PENETRACIÓN DE MERCADO					DESARROLLO DE MERCADO					INTEGRACIÓN								
	E1: Mejorar y enfocarse en los niveles de calidad de servicio de los productos turísticos.	E2: Crear productos y paquetes turísticos diversificados.	E3: Crear factores de diferenciación para cada uno de los tres grandes centros termales.	E16: Promover la creación de clusters con la intervención de sectores complementarios.	E4: Invertir en nueva infraestructura y servicios.	E10: Elaborar un plan de promoción del sector incluyendo productos complementarios.	E6: Incluir a los tres grandes centros termales como parte de los circuitos turísticos del norte del Perú.	E9: Sensibilizar e informar a la población sobre los proyectos del sector y actividades relacionadas.	E11: Impulsar la búsqueda de convenios con instituciones públicas, privadas y financieras nacionales e internacionales.	E14: Involucrar a las Municipalidades y Gobierno Regional para el desarrollo del sector.	E19: Buscar la integración con empresas de apoyo, con sectores complementarios y conexos.	Peso	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA
Fortalezas																								
1. Existencia de recursos hídricos y termales aptos para el desarrollo con fines turísticos.	0.11	2	0.22	4	0.44	4	0.44	3	0.33	4	0.44	3	0.33	3	0.33	2	0.22	3	0.33	2	0.22	2	0.22	
2. Los recursos termales en Cajamarca forman parte de centros históricos de la época de los Incas.	0.10	3	0.30	4	0.40	4	0.40	3	0.30	3	0.30	4	0.40	2	0.20	2	0.20	2	0.20	2	0.20	2	0.20	
3. Pertenencia y cercanía a los circuitos turísticos más importantes del norte del Perú.	0.10	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40	2	0.20	3	0.30	2	0.20	2	0.20	3	0.30	
4. Se cuenta con personal calificado y capacitado en turismo y servicio al cliente.	0.10	4	0.40	4	0.40	2	0.20	3	0.30	3	0.30	2	0.20	2	0.20	3	0.30	2	0.20	2	0.20	3	0.30	
5. Según Termas World, los Baños del Inca son fuentes termales que se ubican entre las ocho más importantes del mundo para el uso turístico.	0.10	4	0.40	4	0.40	2	0.20	3	0.30	4	0.40	3	0.30	2	0.20	2	0.20	2	0.20	2	0.20	2	0.20	
Debilidades																								
1. Deficiente capacidad instalada; no cuenta con mayor desarrollo en infraestructura especializada.	0.10	2	0.20	4	0.40	2	0.20	3	0.30	4	0.40	2	0.20	3	0.30	2	0.20	3	0.60	3	0.30	2	0.40	
2. Falta de visión y objetivos adecuados; se carece un planeamiento estratégico del sector.	0.09	3	0.27	2	0.18	1	0.09	2	0.18	1	0.09	3	0.27	2	0.18	3	0.27	2	0.18	2	0.18	3	0.27	
3. Ineficiente uso de los recursos debido poco uso de la tecnología.	0.09	3	0.27	2	0.18	2	0.18	1	0.09	4	0.36	2	0.18	2	0.18	2	0.18	2	0.18	2	0.18	2	0.18	
4. No se ha realizado un estudio de mercado ni planes de promoción.	0.08	3	0.24	3	0.24	3	0.24	3	0.24	2	0.16	3	0.24	2	0.16	2	0.16	2	0.16	2	0.16	2	0.16	
5. No se tiene participación en la planificación del desarrollo turístico de la región Cajamarca.	0.07	3	0.21	2	0.14	1	0.07	4	0.28	1	0.07	2	0.14	2	0.14	3	0.21	3	0.21	4	0.28	3	0.21	
6. No existe integración ni alianzas estratégicas con los sectores relacionados.	0.06	3	0.18	2	0.12	1	0.06	4	0.24	2	0.12	3	0.18	2	0.12	2	0.12	3	0.18	3	0.18	3	0.18	
Oportunidades																								
1. Crecimiento de la demanda mundial de productos turísticos termales.	0.04	4	0.16	4	0.16	4	0.16	4	0.16	4	0.16	4	0.16	4	0.16	2	0.08	2	0.08	2	0.08	3	0.12	
2. Incremento del poder adquisitivo del turista interno.	0.05	4	0.20	4	0.20	4	0.20	3	0.15	4	0.20	4	0.20	4	0.20	2	0.10	1	0.05	2	0.10	2	0.10	
3. Mayor cantidad de empresas de transporte terrestre y aéreo y mejoras de la calidad en los servicios.	0.14	4	0.56	3	0.42	2	0.28	1	0.14	2	0.28	3	0.42	4	0.56	1	0.14	2	0.28	2	0.28	3	0.42	
4. Interés de organizaciones públicas y privadas, instituciones y fuentes financieras en el desarrollo del turismo termal.	0.05	3	0.15	4	0.20	2	0.10	2	0.10	4	0.20	3	0.15	2	0.10	3	0.15	3	0.15	4	0.20	2	0.10	
5. Existencia de marco regulatorio del estado para impulsar el desarrollo del sector.	0.05	3	0.15	3	0.15	2	0.10	2	0.10	3	0.15	4	0.20	1	0.05	3	0.15	3	0.15	3	0.15	3	0.15	
6. Presencia de instituciones educativas que brindan capacitación turística.	0.10	4	0.40	3	0.30	3	0.30	3	0.30	3	0.30	3	0.30	1	0.10	3	0.30	2	0.20	2	0.20	2	0.20	
7. Facilidad de acceso a las tecnologías de la información.	0.12	4	0.48	4	0.48	3	0.36	3	0.36	3	0.36	3	0.36	3	0.36	4	0.48	2	0.24	3	0.36	2	0.24	
Amenazas																								
1. Existencia de conflictos sociales.	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	3	0.15	1	0.05	1	0.05	1	0.05	4	0.20	2	0.10	4	0.20	3	0.15	
2. Impacto ambiental negativo por las actividades extractivas y productivas.	0.05	1	0.05	2	0.10	1	0.05	2	0.10	1	0.05	1	0.05	1	0.05	4	0.20	3	0.15	4	0.20	2	0.10	
3. Problemas políticos con la gestión de las concesiones del recurso hídrico.	0.10	3	0.30	2	0.20	2	0.20	3	0.30	2	0.20	1	0.10	1	0.10	4	0.40	3	0.30	3	0.30	3	0.30	
4. Crisis financiera internacional.	0.07	2	0.14	2	0.14	1	0.07	1	0.07	1	0.07	1	0.07	1	0.07	1	0.07	2	0.14	1	0.07	1	0.07	
5. Falta de reconocimiento de la población al turismo termal como fuente de desarrollo económico.	0.10	2	0.20	2	0.20	2	0.20	2	0.20	3	0.30	2	0.20	2	0.20	4	0.40	2	0.20	2	0.20	1	0.10	
6. Incremento de la inseguridad ciudadana.	0.08	2	0.16	2	0.16	3	0.24	3	0.24	3	0.24	2	0.16	1	0.08	2	0.16	2	0.16	2	0.16	3	0.24	
Total	2.00		6.09		6.06		4.79		5.33		5.60		5.26		4.29		5.19		4.84		4.80		4.91	

6.8 Matriz Rumelt

En esta etapa, se evalúan las estrategias según los criterios de consistencia, consonancia, ventaja y factibilidad, tal como se aprecia en la Tabla 30.

Tabla 30

Matriz de Rumelt

Estrategias	Consistencia	Consonancia	Ventaja	Factibilidad	Se acepta
E1: Mejorar y enfocarse en los niveles de calidad de servicio de los productos turísticos.	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ
E2: Crear productos y paquetes turísticos diversificados.	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ
E4: Invertir en nueva infraestructura y servicios.	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ
E9: Sensibilizar e informar a la población sobre los proyectos del sector y actividades relacionadas.	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ
E10: Elaborar un plan de promoción del sector incluyendo productos complementarios.	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ
E11: Impulsar la búsqueda de convenios con instituciones públicas, privadas y financieras nacionales e internacionales.	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ
E14: Involucrar a las Municipalidades y Gobierno Regional para el desarrollo del sector.	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ
E16: Promover la creación de clusters con la intervención de sectores complementarios.	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ
E19: Buscar la integración con empresas de apoyo, con sectores complementarios y conexos.	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ

Las nueve estrategias resultantes satisfacen los criterios de evaluación, por lo que se optó por considerarlas para su aplicación.

6.9 Matriz de Ética

En esta matriz, se evalúan los impactos en los derechos, la justicia y utilitarismo. Como se puede apreciar en el cuadro, las nueve estrategias seleccionadas cumplen positiva y neutralmente con los criterios de ética.

Tabla 31

Matriz de Ética

Derechos	Estrategia 1			Estrategia 2			Estrategia 4			Estrategia 9			Estrategia 10			Estrategia 11			Estrategia 14			Estrategia 16			Estrategia 19					
	N	P	V	N	P	V	N	P	V	N	P	V	N	P	V	N	P	V	N	P	V	N	P	V	N	P	V			
1. Impacto en el Derecho a la Vida	x			x			x			x			x			x			x			x			x					
2. Impacto en el Derecho a la Propiedad		x		x			x				x		x				x			x		x					x			
3. Impacto en el Derecho al Libre Pensamiento		x			x			x		x				x		x				x		x					x			
4. Impacto en el Derecho a la Privacidad	x			x				x			x		x				x		x			x					x			
5. Impacto en el Derecho a la Libertad de Conciencia	x			x				x			x		x				x			x		x					x			
6. Impacto en el Derecho a Hablar Libremente	x			x				x			x		x				x		x			x					x			
7. Impacto en el Derecho al Debido Proceso	x			x				x			x		x				x			x		x					x			
Justicia	N	I	J	N	I	J	N	I	J	N	I	J	N	I	J	N	I	J	N	I	J	N	I	J	N	I	J	N	I	J
8. Impacto en la Distribución	x					x			x			x			x			x			x			x			x			
9. Equidad en la Administración			x			x			x			x			x			x			x			x			x			
10. Normas de Compensación			x			x			x			x			x			x			x			x			x			
Utilitarismo	N	P	E	N	P	E	N	P	E	N	P	E	N	P	E	N	P	E	N	P	E	N	P	E	N	P	E	N	P	E
11. Fines y Resultados Estratégicos			x			x			x			x			x			x			x			x			x			
12. Medios Estratégicos Empleados			x			x			x			x			x			x			x			x			x			

Derechos	N.- Neutral	Justicia	N.- Neutro	Utilitarismo	N.- Neutro
	P.- Promueve		I.- Injusto		P.- Perjudicial
	V.- Viola		J.- Justo		E.- Excelentes

6.10 Estrategias Retenidas y de Contingencia

Tabla 32

Estrategias Retenidas y de Contingencia

Estrategias Retenidas
E1: Mejorar y enfocarse en los niveles de calidad de servicio de los productos turísticos.
E2: Crear productos y paquetes turísticos diversificados.
E4: Invertir en nueva infraestructura y servicios.
E9: Sensibilizar e informar a la población sobre los proyectos del sector y actividades relacionadas.
E10: Elaborar un plan de promoción del sector incluyendo productos complementarios.
E11: Impulsar la búsqueda de convenios con instituciones públicas, privadas y financieras nacionales e internacionales.
E14: Involucrar a las Municipalidades y Gobierno Regional para el desarrollo del sector.
E16: Promover la creación de clusters con la intervención de sectores complementarios.
E19: Buscar la integración con empresas de apoyo, con sectores complementarios y conexos.
Estrategias de Contingencia
E3: Crear factores de diferenciación para cada uno de los tres grandes centros termales.
E6: Incluir a los tres grandes centros termales como parte de los circuitos turísticos del norte del Perú.
E7: Modernizar, mejorar y ampliar la infraestructura de los 3 centros termales.
E12: Implementar sistemas informáticos orientados a las ventas, promoción y difusión de información del sector.
E15: Elaborar un estudio de mercado orientado a identificar los perfiles de los visitantes nacionales e internacionales.

Luego de aplicar los criterios de Rumelt y la matriz ética, ya se cuenta con las estrategias finales. Ahora, es necesario asegurarse de que dichas estrategias se relacionen con los objetivos de largo plazo planteados en el Capítulo V. En la Tabla 33, se marcan con una “X” las estrategias que se encuentran alineadas con los objetivos a largo plazo. En el Capítulo VII, se detallarán los planes de acción por seguir descritos en los objetivos de corto plazo, con el fin de desarrollar las estrategias y alcanzar los objetivos a largo plazo establecidos con anterioridad y así aspirar a lograr la visión del sector.

6.11 Matriz Estrategias vs. Objetivos Largo Plazo

Tabla 33

Matriz Estrategias / Objetivos de Largo Plazo

Estrategias \ Objetivos de Largo Plazo	OLP1: En el 2021, se recibirá a 50,000 turistas nacionales de los 10,000 que se recibe actualmente.	OLP2: En el 2021, se recibirá a 16,000 turistas extranjeros de los 4,000 que se recibe actualmente.	OLP3: En el 2021, el gasto promedio por visita de los turistas nacionales será de S/. 320.00 soles respecto de los S/. 108.04 soles actuales.	OLP4: En el 2021, el gasto promedio por visita de los turistas extranjeros será de S/. 900.00 soles respecto de los S/. 483.06 soles actuales.	OLP5: En el 2021, el sector se caracterizará por tener como promedio un 4.5 de nivel de calidad de servicio, de acuerdo a la metodología Servqual en escala de uno a cinco.
E1: Mejorar y enfocarse en los niveles de calidad de servicio de los productos turísticos.	X	X	X	X	X
E2: Crear productos y paquetes turísticos diversificados.	X	X	X	X	
E4: Invertir en nueva infraestructura y servicios.	X	X	X	X	
E9: Sensibilizar e informar a la población sobre los proyectos del sector y actividades relacionadas.	X	X			X
E10: Elaborar un plan de promoción del sector incluyendo productos complementarios.	X	X			X
E11: Impulsar la búsqueda de convenios con instituciones públicas, privadas y financieras nacionales e internacionales.	X	X			
E14: Involucrar a las Municipalidades y Gobierno Regional para el desarrollo del sector.	X	X			
E16: Promover la creación de clusters con la intervención de sectores complementarios.			X	X	X
E19: Buscar la integración con empresas de apoyo, con sectores complementarios y conexos.	X	X	X	X	X

6.12 Matriz de Posibilidades de los Competidores

En esta matriz, se evaluarán las posibilidades de los competidores identificados. Se observa que los centros termales ubicados en Chile y Uruguay presentan ventajas competitivas de apoyo en la administración y gestión tanto de organismos de sus respectivos estados como de organismos privados. En cambio, los centros de salud termal del país se encuentran en la misma o peor condición, ya que también son centros subutilizados de los cuales no se aprovecha todo su potencial para el desarrollo del sector y de las economías de las regiones. (ver Tabla 34).

6.13 Conclusiones

- Luego de la elaboración de las diferentes matrices en las cuales se analizaron todas las variables que intervienen en la determinación de objetivos, se ha establecido que el sector del turismo termal en Cajamarca se encuentra en una posición privilegiada debido al auge económico y a las nuevas tendencias del turismo. Esta situación lo vuelve muy atractivo para nuevas inversiones privadas.
- El acelerado crecimiento del mercado turístico revela la importancia de fortalecer la participación del turismo termal de Cajamarca tanto en el mercado nacional como internacional. Por ello, las estrategias planteadas se orientan a la penetración en el mercado, a mejorar los productos existentes y a desarrollar nuevos que permitan fortalecer su posición competitiva sin dejar de lado la ética.
- Las estrategias definidas deben tratar de ser difíciles de alcanzar y lograr para nuestros principales competidores, puesto que esta es la única forma de asegurar una ventaja competitiva en relación con los demás.

Tabla 34

Matriz de Posibilidades de los Competidores

Estrategias	Turismo Termal en Arequipa	Turismo Termal en Ancash	Turismo Termal en Paysandú	Turismo Termal en Puyuhuapi
E1: Mejorar y enfocarse en los niveles de calidad de servicio de los productos turísticos.	También puede adoptar la estrategia.	También puede adoptar la estrategia.	Cuenta con niveles óptimos de servicio.	Cuenta con niveles óptimos de servicio.
E2: Crear productos y paquetes turísticos diversificados.	Cuenta con menores recursos para la creación de nuevos productos.	También puede adoptar la estrategia.	Cuenta con menores recursos para la creación de nuevos productos.	Cuenta con menores recursos para la creación de nuevos productos.
E4: Invertir en nueva infraestructura y servicios.	Puede invertir en sus centros termales.	También puede adoptar la estrategia.	Ya tiene invertido.	Ya tiene invertido.
E9: Sensibilizar e informar a la población sobre los proyectos del sector y actividades relacionadas.	Existe programas de sensibilización e información.	Puede adoptar la estrategia. Cuenta con mayor número de conflictos.	Cuenta con aprobación de la población	Cuenta con aprobación de la población
E10: Elaborar un plan de promoción del sector incluyendo productos complementarios.	También puede adoptar la estrategia.	También puede adoptar la estrategia.	Cuenta con planes adecuados de promoción	Cuenta con planes adecuados de promoción
E11: Impulsar la búsqueda de convenios con instituciones públicas, privadas y financieras nacionales e internacionales.	Su sector no cuenta con el debido apoyo.	Su sector no cuenta con el debido apoyo.	Su sector no cuenta con el debido apoyo.	Su sector no cuenta con el debido apoyo.
E14: Involucrar a las Municipalidades y Gobierno Regional para el desarrollo del sector.	También puede adoptar la estrategia.	También puede adoptar la estrategia.	Cuenta con el involucramiento de las autoridades	Cuenta con el involucramiento de las autoridades
E16: Promover la creación de clusters con la intervención de sectores complementarios.	También puede adoptar la estrategia.	También puede adoptar la estrategia.	Cuenta con pequeños clusters de apoyo al sector	Cuenta con pequeños clusters de apoyo al sector
E19: Buscar la integración con empresas de apoyo, con sectores complementarios y conexos.	También puede adoptar la estrategia.	También puede adoptar la estrategia.	También puede adoptar la estrategia.	También puede adoptar la estrategia.

Capítulo VII: Implementación Estratégica

En el presente capítulo, se plantean los objetivos a corto plazo, con sus respectivos indicadores, recursos necesarios, políticas, entre otros, que se requieren para cumplir con los objetivos a largo plazo.

7.1 Objetivos de Corto Plazo

OLP1: En el 2021 se recibirá a 50,000 turistas nacionales de los 10,000 que se recibe actualmente.

- **OCP1.1:** Contar con tres hoteles de tres estrellas hasta el 2017 en las zonas de los complejos termales de Baños del Inca, Yumagual y Aguas Calientes.

Indicador: Número de hoteles construidos a los tres años.

- **OCP1.2:** Promocionar en los seis primeros años, el turismo termal de Cajamarca a través de 10 campañas publicitarias y/o documentales en medios de comunicación nacional.

Indicador: Número de spots publicitarios y/o documentales en dos años.

- **OCP1.3:** Realizar alianzas con las aerolíneas LAN Perú y LC Perú en el primer año, para promocionar cinco paquetes turísticos anuales.

Indicador: Número de paquetes turísticos promocionados anualmente.

- **OCP1.4:** En el primer año establecer cuatro alianzas estratégicas y en los años siguientes dos alianzas por año con operadores turísticos, agencias de turismo y agencias de viajes nacionales.

Indicador: Número de alianzas y convenios realizados cada dos años.

- **OCP1.5:** Obtener el apoyo de PROMPERÚ en el primer año para el uso de la marca Perú con el fin de participar anualmente en las campañas publicitarias.

Indicadores: Número de actividades de promoción cada dos años.

- **OCP1.6:** Hasta el 2017 integrar al turismo termal de Cajamarca a todos los circuitos turísticos del norte del país.

Indicador: Número de circuitos integrados por año.

OLP2: En el 2021 se recibirá a 16,000 turistas extranjeros de los 4,000 que se recibe actualmente.

- **OCP2.1:** Hasta el 2021 contar con tres hoteles de cinco tres estrellas en las zonas de los complejos termales de de Baños del Inca, Yumagual y Aguas Calientes.

Indicador: Número de hoteles construidos cada tres años.

- **OCP2.2:** En los ocho primeros años, promocionar el turismo termal de Cajamarca a través de 10 campañas publicitarias y/o documentales en medios de comunicación internacional.

Indicador: Número de spots publicitarios y/o documentales cada dos años.

- **OCP2.3:** Establecer alianzas con 20 aerolíneas internacionales en los seis primeros años, para promocionar 10 paquetes turísticos termales anuales.

Indicador: Número de paquetes promocionados anualmente.

- **OCP2.4:** En el primer año establecer seis alianzas estratégicas y en los años siguientes dos alianzas con operadores turísticos, agencias de turismo y agencias de viajes internacionales.

Indicador: Número de alianzas y convenios realizados cada dos años.

- **OCP2.5:** Lograr hasta el 2019 que el 80% de las empresas del sector utilicen el servicio de internet, software de gestión y plataformas de tecnología de la información para la gestión y promoción de servicios.

Indicador: Número de empresas que utilizan páginas web y software de gestión anualmente.

OLP3: En el 2021 el gasto promedio por visita de los turistas nacionales será de S/. 320.00 soles respecto de los S/. 108.04 soles actuales.

- **OCP3.1:** Implementar en los primeros cinco años, ocho centros de estética, de relajación y masajes, de hidroterapia y medicina termal enfocados en los gustos y tendencias del consumidor nacional.

Indicador: Número de centros creados anualmente.

- **OCP3.2:** Crear dos productos o servicios innovadores y diversificados dirigidos al turista nacional anualmente en los 6 primeros años.

Indicador: Número de innovaciones realizadas en dos años.

- **OCP3.3:** En el primer año invertir dos millones de dólares en la realización de mejoras de los todos los servicios y productos actuales.

Indicador: Miles de dólares invertidos anualmente.

- **OCP3.4:** Desde el tercer año al octavo desarrollar quince nuevos productos y servicios de turismo termal complementados con turismo de naturaleza, vivencial, aventura y rural.

Indicador: Número de paquetes creados cada tres años.

- **OCP3.5:** En los tres primeros años concientizar, incentivar y apoyar la implementación de cinco proyectos de mejora en servicios conexos y complementarios al turismo termal.

Indicador: Número de proyectos realizados anualmente.

OLP4: En el 2021 el gasto promedio por visita de los turistas extranjeros será de S/. 900.00 soles respecto de los S/. 483.06 soles actuales.

- **OCP4.1:** En los dos primeros años realizar convenios con ocho centros e instituciones responsables del adulto mayor en los principales países emisores de turistas y dos convenios por año en los siguientes.

Indicador: Número de instituciones conectadas cada dos años.

- **OCP4.2:** Hasta el 2020 contar con 10 centros de estética, centros de relajación y masajes, y centros de hidroterapia y medicina termal enfocados en los gustos y tendencias del consumidor internacional.

Indicador: Número de centros creados en dos años.

- **OCP4.3:** Crear dos productos o servicios innovadores y diversificados dirigidos al turista internacional anualmente en los 8 primeros años.

Indicador: Número de innovaciones realizadas en dos años.

OLP5: En el 2021 el sector se caracterizará por tener como promedio 4.5 de nivel de calidad de servicio, de acuerdo a la metodología Servqual en escala de uno a cinco.

- **OCP5.1:** Hasta el 2020 controlar que todos los productos y paquetes creados se elaboren bajo los estándares mundiales de responsabilidad social y cuidado del medio ambiente.

Indicador: Porcentaje de cumplimiento.

- **OCP5.2:** En el primer año dictar cuatro cursos de atención al cliente y temas relacionados con el turismo termal, y dos cursos de forma anual en alianza con institutos y universidades.

Indicadores: Número de cursos dictados cada dos años.

- **OCP5.3:** Al 2014 implementar cuatro campañas de información dirigida a inversionistas, trabajadores del sector y pobladores locales sobre prácticas y comportamientos nocivos que afecten los recursos turísticos. A partir del quinto año dos charlas anuales.

Indicador: Número de campañas realizadas anualmente.

- **OCP5.4:** Brindar cuatro capacitaciones en el primer año a las agencias de viajes y turismo locales, a los guías de turismo y a los habitantes de las comunidades vinculadas. A partir del segundo año dos charlas anuales.

Indicador: Número de capacitaciones realizadas cada año.

- **OCP5.5:** Promover anualmente la realización de un congreso y un seminario para incentivar el intercambio de información y experiencias con el fin de mejorar los procesos internos y la utilización de la última tecnología.

Indicadores: Número de congresos y seminarios realizados cada tres años.

7.2 Recursos Asignados a los Objetivos Corto Plazo

Para los objetivos a corto plazo planteados se asignaron recursos en función de cuatro aspectos: (a) humanos, (b) financieros, (c) físicos y (d) tecnológicos; estas asignaciones deben responder a las necesidades del plan de implementación para que se cumplan de acuerdo a lo planificado. En la Tabla 35 se muestra el detalle de los recursos asignados a cada uno de los objetivos de corto plazo.

Recursos humanos. Estarán conformados por todas las personas que laboran directa o indirectamente en las empresas del sector. Para poder soportar los objetivos de corto plazo es necesario contar con profesionales especializados y con reconocida experiencia, como son: profesionales especialistas en gerencia, gestión y administración encargados de hacer efectiva las alianzas estratégicas y comunicaciones con las diferentes instituciones; profesionales especialistas en marketing encargados de hacer efectiva la promoción y publicidad; profesionales con conocimiento reconocido en tecnologías de información e innovación y desarrollo; también el staff de profesionales, técnicos y administrativos de operaciones. El recurso humano encargado se debe encontrar preparado para brindar el mejor servicio posible a fin de lograr la satisfacción del cliente y mejorar el posicionamiento del sector.

Recursos financieros. La ejecución y puesta en operación de los planes propuestos dependen de las posibilidades de financiamiento de inversionistas privados, convenios internacionales y del gobierno local y central. Se estima que para alcanzar los objetivos de largo plazo se requerirá un aproximado de sesenta y siete millones de dólares americanos para la inversión en infraestructura, promoción gastos administrativos y costos operativos. Las inversiones realizadas en el sector y la importancia de cada una de ellas estarán relacionadas con los niveles de rentabilidad que se puedan lograr y ser lo suficientemente atractivas y poder cada día ser más competitivo.

Recursos físicos. Para alcanzar los objetivos de largo plazo se deberá contar con hoteles de tres y cinco estrellas, centros de estética y relajación en los tres grandes centros de turismo termal y demás servicios relacionados. La participación del Gobierno Regional y municipal es fundamental para el mejoramiento de las vías de acceso hacia los destinos turísticos así como los servicios complementarios. El uso eficiente del agua es uno de los parámetros más importantes que se debe tener en cuenta para asegurar la sostenibilidad del sector.

Recursos tecnológicos. Es necesario fomentar el desarrollo de la tecnología para brindar las comodidades necesarias que el turista requiera, por lo tanto se requiere implementar mejoras en los medios electrónicos de pago, mayores facilidades de conexión a Internet, mayores centros de información y protección al turista. Todas las empresas relacionadas con el sector deben emplear los medios tecnológicos de comunicación para promocionar el turismo termal de Cajamarca: páginas web, redes sociales, producción de documentales y spots publicitarios. Todos los recursos deberán apoyar a la realización de los objetivos planteados por lo que deben estar orientados al fácil uso en los aplicativos para los clientes.

Tabla 35

Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo.

OCP	Objetivo de Corto Plazo	Recursos			
		Humanos	Financieros US\$	Tecnológicos	
OLP 1	1.1	Contar con tres hoteles de tres estrellas hasta el 2016 en las zonas de los complejos termales de Baños del Inca, Yumagual y Aguas Calientes.	Empresas Constructoras	\$ 15,000,000.00	Ultima Tecnología
	1.2	Promocionar en los seis primeros años, el turismo termal de Cajamarca a través de 10 campañas publicitarias y/o documentales en medios de comunicación nacional.	Empresas Marketing	\$ 2,000,000.00	TV
	1.3	Realizar alianzas con las aerolíneas LAN Perú y LC Perú en el primer año, para promocionar cinco paquetes turísticos anuales.	Gestión	-	Revistas
	1.4	En el primer año establecer cuatro alianzas estratégicas y en los años siguientes dos alianzas por año con operadores turísticos, agencias de turismo y agencias de viajes nacionales.	Gestión	-	Tripticos, Revistas, Internet
	1.5	Obtener el apoyo de PROMPERÚ en el primer año para el uso de la marca Perú con el fin de participar anualmente en las campañas publicitarias.	Gestión	-	Spots, Revistas, Internet
	1.6	Hasta el 2017 integrar al turismo termal de Cajamarca a todos los circuitos turísticos del norte del país.	Gestión	-	Tripticos, Revistas, Internet
OLP 2	2.1	Hasta el 2018 contar con tres hoteles de cinco estrellas en las zonas de los complejos termales de de Baños del Inca, Yumagual y Aguas Calientes.	Empresas Constructoras	\$ 30,000,000.00	Ultima Tecnología
	2.2	En los ocho primeros años, promocionar el turismo termal de Cajamarca a través de 10 campañas publicitarias y/o documentales en medios de comunicación internacional.	Empresas Marketing	\$ 5,000,000.00	TV
	2.3	Establecer alianzas con 20 aerolíneas internacionales en los seis primeros años, para promocionar 10 paquetes turísticos termales	Gestión	-	Revistas
	2.4	En el primer año establecer seis alianzas estratégicas y en los años siguientes dos alianzas con operadores turísticos, agencias de turismo y agencias de viajes internacionales.	Gestión	-	Tripticos, Revistas, Internet
	2.5	Lograr hasta el 2019 que el 80% de las empresas del sector utilicen el servicio de internet, software de gestión y plataformas de tecnología de la información para la gestión y promoción de servicios.	Empresas TI	\$ 1,000,000.00	ERP, WEB
OLP 3	3.1	Implementar en los primeros cinco años, ocho centros de estética, de relajación y masajes, de hidroterapia y medicina termal enfocados en los gustos y tendencias del consumidor nacional.	Empresas Constructoras	\$ 3,000,000.00	Ultima Tecnología
	3.2	Crear dos productos o servicios innovadores y diversificados dirigidos al turista nacional anualmente en los 6 primeros años.	Innovación y Desarrollo	\$ 100,000.00	-
	3.3	En el primer año invertir dos millones de dólares en la realización de mejoras de los todos los servicios y productos actuales.	Empresas Constructoras	\$ 2,000,000.00	Ultima Tecnología
	3.4	Desde el tercer año al octavo desarrollar quince nuevos productos y servicios de turismo termal complementados con turismo de naturaleza, vivencial, aventura y rural.	Innovación y Desarrollo	\$ 700,000.00	Ultima Tecnología
	3.5	En los tres primeros años concientizar, incentivar y apoyar la implementación de cinco proyectos de mejora en servicios conexos y complementarios al turismo termal.	Gestión	\$ 100,000.00	-
OLP 4	4.1	En los dos primeros años realizar convenios con ocho centros e instituciones responsables del adulto mayor en los principales países emisores de turistas y dos convenios por año en los siguientes.	Gestión	-	Tripticos, Revistas, Internet
	4.2	Hasta el 2017 contar con 10 centros de estética, centros de relajación y masajes, y centros de hidroterapia y medicina termal enfocados en los gustos y tendencias del consumidor internacional.	Empresas Constructoras	\$ 7,000,000.00	Ultima Tecnología
	4.3	Crear dos productos o servicios innovadores y diversificados dirigidos al turista internacional anualmente en los 8 primeros años.	Innovación y Desarrollo	\$ 300,000.00	-
OLP 5	5.1	Hasta el 2020 controlar que todos los productos y paquetes creados se elaboren bajo los estándares mundiales de responsabilidad social y cuidado del medio ambiente.	Calidad	\$ 200,000.00	Software Calidad
	5.2	En el primer año dictar cuatro cursos de atención al cliente y temas relacionados con el turismo termal, y dos cursos de forma anual en alianza con institutos y universidades.	Especialistas Turismo	\$ 200,000.00	-
	5.3	Al 2014 implementar cuatro campañas de información dirigida a inversionistas, trabajadores del sector y pobladores locales sobre prácticas y comportamientos nocivos que afecten los recursos turísticos. A partir del quinto año dos charlas anuales.	Especialistas Turismo	\$ 200,000.00	-
	5.4	Brindar cuatro capacitaciones en el primer año a las agencias de viajes y turismo locales, a los guías de turismo y a los habitantes de las comunidades vinculadas. A partir del segundo año dos charlas anuales.	Especialistas Turismo	\$ 100,000.00	-
	5.5	Promover anualmente la realización de un congreso y un seminario para incentivar el intercambio de información y experiencias con el fin de mejorar los procesos internos y la utilización de la última tecnología.	Especialistas Turismo	\$ 100,000.00	Internet

7.3 Políticas

Las políticas planteadas serán las guías y, a la vez, los límites que servirán para orientar las estrategias planteadas y lograr los objetivos de corto plazo; todas las cuales se basan y están soportadas por los valores de la organización y el código de ética correspondiente. Consideramos políticas por cada agrupación de estrategias, y de acuerdo a la asignación determinamos la matriz de estrategias con sus respectivas políticas como se muestra en la Tabla 36.

Para las estrategias de desarrollo y diversificación de productos:

P1: Incentivar la orientación hacia la calidad, mejora continua e innovación.

P2: Promover la capacitación en turismo de los integrantes del sector.

P3: Fomentar la comunicación clara y transparente para fortalecer el sector.

Para las estrategias de de penetración de mercado:

P4: Mejorar las ofertas turísticas de la zona, de modo que se estimule el desarrollo de actividades del sector con potencial competitivo.

P5: La infraestructura empleada debe mantener la armonía de la zona sobre la base de la conservación y el respeto por el medio ambiente y recursos naturales.

Estrategias de desarrollo de mercado:

P6: Respaldar las actividades orientadas al incremento de la rentabilidad y competitividad del sector turístico termal de Cajamarca.

P7: Fomentar el uso de la tecnología a través de los sistemas de tecnologías de información para incrementar el crecimiento del sector.

Estrategias de integración:

P8: Incentivar la cooperación de los diversos actores: instituciones privadas, la comunidad y el Gobierno.

P9: Estimular la inversión con responsabilidad social.

Tabla 36

Matriz de Estrategias / Políticas

Estrategias \ Políticas	P1. Incentivar la orientación hacia la calidad, mejora continua e innovación.	P2. Promover la capacitación en turismo de los integrantes del sector.	P3. Fomentar la comunicación clara y transparente para fortalecer el sector.	P4. Mejorar las ofertas turísticas de la zona, de modo que se estimule el desarrollo de actividades del sector con potencial competitivo.	P5. La infraestructura empleada debe mantener la armonía de la zona sobre la base de la conservación y el respeto por el medio ambiente y recursos naturales.	P6. Respalda las actividades orientadas al incremento de la rentabilidad y competitividad del sector turístico thermal de Cajamarca.	P7. Fomentar el uso de la tecnología a través de los sistemas de tecnologías de información para incrementar el crecimiento del	P8. Incentivar la cooperación de los diversos actores: instituciones privadas, la comunidad y el Gobierno.	P9. Estimular la inversión con responsabilidad social.
E1: Mejorar y enfocarse en los niveles de calidad de servicio de los productos turísticos.	X	X	X	X	X	X	X	X	X
E2: Crear productos y paquetes turísticos diversificados.	X	X	X	X		X		X	
E4: Invertir en nueva infraestructura y servicios.	X	X	X	X		X		X	
E9: Sensibilizar e informar a la población sobre los proyectos del sector y actividades relacionadas.	X	X			X		X		X
E10: Elaborar un plan de promoción del sector incluyendo productos complementarios.	X	X			X		X		X
E11: Impulsar la búsqueda de convenios con instituciones públicas, privadas y financieras nacionales e internacionales.	X	X			X		X		X
E14: Involucrar a las Municipalidades y Gobierno Regional para el desarrollo del sector.	X	X			X		X		X
E16: Promover la creación de clusters con la intervención de sectores complementarios.			X	X	X	X	X	X	X
E19: Buscar la integración con empresas de apoyo, con sectores complementarios y conexos.			X	X	X	X	X	X	X

7.4 Estructura del Turismo Termal en Cajamarca

El presente plan estratégico se orienta a integrar los recursos naturales, los servicios turísticos y las partes interesadas para lograr la correcta implementación del mismo mediante un liderazgo efectivo. Por ello, el cumplimiento de los objetivos de corto y largo plazo, así como la implementación de las estrategias seleccionadas, son responsabilidad de las entidades que conforman el sector del Turismo Termal en Cajamarca. Cada representante que formará parte del comité deberá estar comprometido a impulsar el desarrollo del sector buscando el bien común garantizando la valoración y conservación de los recursos. La estructura planteada se observa en la Figura 9.

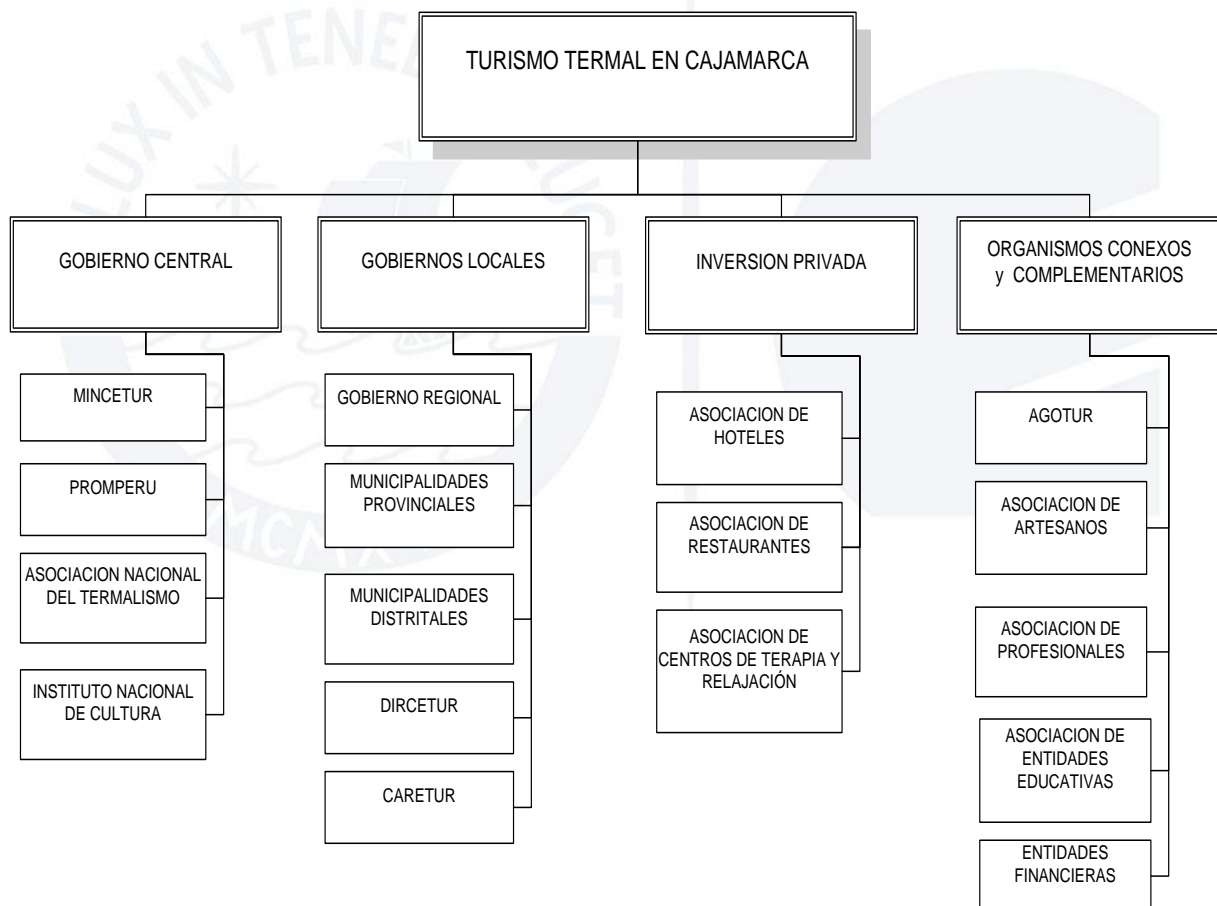


Figura 9. Estructura de la Organización.

7.5 Medio Ambiente y Ecología - Responsabilidad Social

El Plan Estratégico de Turismo Termal en Cajamarca propuesto debe velar por la conservación de los recursos naturales utilizados. Se debe mantener especial cuidado con el respeto de las culturas locales, la diversidad y el medio ambiente a través de la implementación de políticas orientadas a evitar cualquier impacto negativo en el mismo.

Además, todas las actividades relacionadas con las estrategias se deben establecer dentro de un marco de conservación y cuidado del medio ambiente. Las entidades involucradas en el desarrollo del turismo termal deben cumplir estrictamente las políticas definidas en el Plan Estratégico así como las leyes y normas vigentes vinculadas con el cuidado del medio ambiente. Asimismo, deben velar por la conservación de estos recursos.

El Plan Estratégico también debe propiciar y promover el mejoramiento y cuidado durante la explotación de los recursos para establecer un crecimiento sostenido que no afecte el ecosistema. Por ello, es importante implementar las siguientes acciones:

- Elaborar una evaluación del impacto ambiental previa a las acciones planteadas en el Plan Estratégico de Turismo Termal en Cajamarca.
- Preparar y elaborar planes de manejo ambiental de los recursos termales y naturales que serán aprovechados.
- Implementar campañas de concientización sobre la conservación, mantenimiento y limpieza de las áreas naturales.
- Propiciar el uso de los productos turísticos que se relacionen directamente con el cuidado del medio ambiente.
- Gestionar el turismo a favor de la conservación y cuidado del medio ambiente.
- Involucrar a las organizaciones, población, Gobierno y otras entidades en el cuidado ambiental.

7.6 Recursos Humanos

Se considera como parte del recurso humano a todas las personas que forman parte de la estructura de la organización y laboran directa o indirectamente en el sector de turismo termal. Es el recurso que debe ser considerado el más valioso, y a los que se debe constante capacitación, ya sea en temas de liderazgo, mejora de habilidades técnicas y de comunicación, tecnología, turismo, promoción y marketing.

El recurso humano que solicitará el sector estará orientado a profesionales que tengan conocimiento de turismo, hotelería, gastronomía y otros que deben ser formados en universidades o escuelas técnicas superiores. En Cajamarca se cuenta con varias entidades educativas superiores como la Universidad Nacional de Cajamarca, la Universidad Antonio Guillermo Urrelo, la Universidad Privada del Norte y el Centro de Formación Turística (CENFOTUR), en los cuales se imparten clases sobre administración hotelera, guías de turismo, satisfacción y servicio al cliente, entre otros importantes temas que se pueden aprovechar para el desarrollo del sector y de la comunidad en general.

En los últimos tiempos, la presencia de organismos de apoyo ha sido clave, ya que se ha estado fomentando y creando conciencia sobre el turismo y los beneficios que esta actividad económica acarrea. Sin embargo, aún no se cuenta con el apoyo decidido del Estado y los gobiernos regionales y municipalidades, puesto que no existe apoyo para los inversionistas que buscan el desarrollo del sector.

7.7 Gestión del Cambio

La administración y manejo del cambio en el sector, es un factor muy importante a tomar en cuenta, ya que para asegurar el éxito de la implementación del plan es necesaria una gestión del mismo. Pérez, Zavala Cordero y Covarrubias Ramírez (2009) indicaron que la empresa turística debe moverse en los siguientes entornos de influencia:

- Entorno económico: Constituido por el sistema económico imperante y estructurado en múltiples regímenes: fiscal, financiero, monetario, entre otros, por la coyuntura que le afecta y por las tendencias de la política económica que le condiciona.
- Entorno social y laboral: Influye de forma decisiva, mediante el nivel de estabilidad y bienestar de los grupos sociales, puesto que las diferentes tensiones (sindicales, políticas y culturales) pueden alterar las expectativas de la empresa turística y el alcance de sus objetivos.
- Entorno político: A través del régimen económico que condiciona (liberal, dirigido, mixto, entre otros) marcará la estabilidad de los procesos empresariales, las formas de desarrollarse en los mercados, la intervención de los poderes públicos y su actitud para las empresas, los contenidos legales, etc.
- Entorno tecnológico: Condicionará el desarrollo, la innovación, la calidad y precio de los productos.
- Entorno cultural: Influirá en el proceso productivo mediante las creencias, motivaciones, ideologías, etc.

Según Perez et al. (2009), el proceso de cambio está constituido esencialmente por tres etapas que son aplicables a individuos, grupos y organizaciones enteras:

- Primera etapa. Se descongela el estado o situación actual de modo que sea palpable la necesidad del cambio. Cuando el individuo, grupo u organización son conscientes de la necesidad de cambio, la situación se facilita; sin embargo, en la práctica no siempre es así. Solo cuando existe insatisfacción con aquello que se realiza o cómo se realiza, se pueden comenzar a descongelar las prácticas existentes, o determinadas creencias y valores organizacionales.

- Segunda etapa. Se produce el cambio, presentado como un estado de transición que, en función de su tipo e intensidad, puede ser tan simple como introducir una nueva rutina de trabajo, o tan complejo para otros que aún no han podido demostrar su utilidad en el caso de que se pretenda una reorganización compleja de la organización, como modificar conductas, actitudes y valores,
- Tercera etapa: Se deben recongelar los cambios efectuados, y tratar de mantenerlos y reforzarlos para evitar retrocesos conducentes a la etapa inicial. Para ello, se requieren la formalización, la estimulación y todo tipo de medida o acciones que sostenga el esfuerzo de cambio y logre una nueva estabilidad.

Para superar la resistencia al cambio, varios métodos fueron sugeridos por Kotter y Schlesinger (1979) en función de variadas situaciones. Muchos de ellos se podrían utilizar simultáneamente, sobre todo en cambios más trascendentes; inclusive, algunos son pertinentes, aunque no estén orientados a superar la resistencia y exista consenso para afrontar las transformaciones, tales como brindar información, apoyo y facilidades. Implica lo siguiente:

- Brindar la información pertinente y sostener una fluida comunicación.
- Lograr la participación y colaboración para que las personas asuman un papel activo en el proceso de cambio, de modo que se genere un mayor compromiso e identificación con aquello con que contribuyeron a crear.
- Brindar apoyo y facilidades para que las personas logren una mejor adaptación.
- La negociación y el acuerdo resultan vitales para vencer la resistencia. Si alguien supone que saldrá perdiendo con el cambio y su capacidad de resistencia es notable, la negociación será un medio útil. Tal vez se requiera alguna concesión en aras de que el cambio se efectúe y se pueda obtener un resultado de ganar/ganar para ambas partes.

- La manipulación y cooptación, ya que en determinadas situaciones se acude a intentos abiertos o encubiertos de manipulación mediante el uso selectivo de información, o se selecciona a uno de los implicados y se le otorga un papel importante en la gestión del cambio. Con este método se trata más bien de encontrar en una persona o grupo más un respaldo que una participación. Sin embargo, este método presenta una desventaja: la gente puede sentirse manipulada o que se le está tratando desigualmente, lo que puede ocasionar otros problemas.
- La cohesión explícita e implícita, en las cuales el cambio es impuesto y, al igual que la manipulación, conduce a la desconfianza y al resentimiento.

El proceso de transformación solo obtendrá éxito si se logra el adecuado nivel de cambio de las personas. Únicamente la efectiva gestión de los recursos humanos podrá crear condiciones favorables para que cada persona sienta como suyos los objetivos de la organización. Asimismo, gestionar adecuadamente dichos recursos humanos significa, en la práctica, un trabajo efectivo dentro de sus diversos componentes (reclutamiento, selección, capacitación, entre otros), pero, ante todo, contar con líderes que sepan motivar, reconocer, satisfacer expectativas y apreciar la dignidad de las personas.

7.8 Conclusiones

- La implementación estratégica es muy importante para el planeamiento estratégico, ya que solo a través del cumplimiento de los objetivos de corto plazo se podrán alcanzar los objetivos a largo plazo y, de esa forma, se llegará a la visión propuesta para la organización. Se consideraron objetivos de corto plazo, medibles y alcanzables, para lo cual se tomaron en cuenta indicadores que podrán utilizarse a fin de un adecuado control. Estos objetivos fueron desarrollados bajo políticas previamente establecidas con la finalidad de integrar a todos los actores del sector y buscar un beneficio global.

- El éxito del presente plan estratégico se basa en el respeto por el medio ambiente y la ecología, de manera que ejecute un turismo termal sostenible con el paso de los años. A su vez, el desarrollo del turismo termal en Cajamarca significará un desarrollo socioeconómico; por lo tanto, posee bases de responsabilidad e inclusión social. Es muy importante la participación de las autoridades, y de los sectores públicos y privados, en las capacitaciones a la comunidad y en el fomento de un cambio de mentalidad orientado hacia la mejora de todo aquello relacionado con el sector.



Capítulo VIII: Evaluación Estratégica

8.1 Perspectivas de Control

Para la correcta implementación del Plan Estratégico, es necesario priorizar y dar seguimiento a cada una de las estrategias, objetivos y acciones planteadas. La evaluación y el control convierten al proceso estratégico en un proceso dinámico al permitir una adecuada y constante retroalimentación.

El objetivo de la evaluación y el control consiste en brindar un grupo de indicadores que permitan realizar el seguimiento de la implementación de las estrategias, así como la medición de las acciones en determinados periodos para ejecutar las acciones correctivas necesarias en el tiempo preciso para elaborar un cambio en las mismas. Las unidades de medida propuestas evaluarán el impacto que generan las acciones, es decir, la manera en que cada acción repercute en el cumplimiento de los objetivos estratégicos definidos.

La primera acción que se establecerá es crear una línea base para la medición de la actividad turística termal en Cajamarca. Asimismo, su aplicación requiere una coordinación con los distintos ministerios, entidades regionales, municipales, y agentes sociales y económicos. El cumplimiento de cada uno de los indicadores propuestos permitirá definir nuevos hitos para los siguientes años. Estos indicadores se apoyan mutuamente y se encuentran integrados desde los niveles de formación y crecimiento, pasando por los procesos internos y los de mercado, hasta culminar en los financieros:

8.1.1 Interna.

Se debe poner especial énfasis en el cumplimiento de estos indicadores debido a que revelan el estado de excelencia operacional y el estado de competitividad de las iniciativas del turismo termal en forma periódica. Los resultados positivos permitirán el crecimiento en el número, la calidad y el nivel de inversión en el turismo termal en Cajamarca y, de esta manera, se satisfarán las expectativas del cliente.

8.1.2 Procesos.

Son los indicadores desde la perspectiva del aprendizaje. Es necesario realizar con excelencia ciertos procesos que dan vida a la empresa y son los que influyen y ayudan a alcanzar los objetivos, por ello, la evaluación y el control de estos indicadores permitirán realizar una mejora continua para conseguir y alcanzar la visión propuesta.

8.1.3 Clientes.

Indicadores de gestión de mercado: El cumplimiento de estos indicadores permitirá establecer los ratios necesarios para una mayor presencia en el mercado. Asimismo, permitirán medir la participación de mercado de turismo termal a nivel nacional e internacional, así como conocer las tendencias de la demanda. Proveen una advertencia temprana respecto de si los productos o circuitos creados son exitosos.

8.1.4 Financiera.

Estos indicadores son los más utilizados, reflejan lo que está ocurriendo con las inversiones. El cumplimiento de estos indicadores permitirá establecer otras estrategias para la captación de nuevos inversionistas. Además, permitirán verificar la rentabilidad de la inversión y el beneficio sobre la comunidad que participa del proyecto turístico.

8.2 Tablero de Control Integrado

Con el tablero de mando integral se podrá comparar el estado entre un nivel proyectado y los datos reales del avance en el cumplimiento de los objetivos, lo cual sirve de ayuda a los responsables de cada uno de los indicadores para reevaluar o ajustar la estrategia o los planes de acción. Se podrán definir tableros de mando a niveles inferiores, teniendo como referencia los actuales; estos tableros pueden ser identificados a nivel de regiones o por grupos de intereses (ver Tabla 37).

Tabla 37

Cuadro de Mando Integral – Balanced Scorecard.

	Objetivos de Corto Plazo	Indicador		Meta					
				Rango Verde	Rango Verde	Rango Verde	Rango Verde	Rango Verde	Rango Verde
OCP Financieros									
1.1	Contar con tres hoteles de tres estrellas hasta el 2016 en las zonas de los complejos termales de Baños del Inca, Yumagual y Aguas Calientes	Número de hoteles construidos a los tres años.	#	2	3	0	1	0	0
2.1	Hasta el 2018 contar con tres hoteles de cinco estrellas en las zonas de los complejos termales de de Baños del Inca, Yumagual y Aguas Calientes.	Número de hoteles construidos a los tres años.	#	2	3	0	1	0	0
3.2	Crear dos productos o servicios innovadores y diversificados dirigidos al turista nacional anualmente en los 6 primeros años.	Número de innovaciones realizadas en dos años.	#	6	8	3	5	0	2
3.3	En el primer año invertir dos millones de dólares en la realización de mejoras de los todos los servicios y productos actuales.	Miles de dólares invertidos anualmente.	\$	1,000	3,000	400	900	0	300
OCP Cliente									
1.2	Promocionar en los seis primeros años, el turismo termal de Cajamarca a través de 10 campañas publicitarias y/o documentales en medios de comunicación nacional.	Número de spots publicitarios y/o documentales en dos años.	#	9	12	5	8	0	4
1.3	Realizar alianzas con las aerolíneas LAN Perú y LC Perú en el primer año, para promocionar cinco paquetes turísticos anuales.	Número de paquetes promocionados anualmente.	#	5	10	2	4	0	1
1.4	En el primer año establecer cuatro alianzas estratégicas y en los años siguientes dos alianzas por año con operadores turísticos, agencias de turismo y agencias de viajes nacionales.	Número de alianzas y convenios realizados cada dos años	#	6	10	2	5	0	1
1.5	Obtener el apoyo de PROMPERÚ en el primer año para el uso de la marca Perú con el fin de participar anualmente en las campañas publicitarias.	Número de actividades de promoción cada dos años.	#	7	10	3	6	0	2
1.6	Hasta el 2017 integrar al turismo termal de Cajamarca a todos los circuitos turísticos del norte del país.	Número de circuitos integrados por año.	#	17	25	9	16	0	8
2.2	En los ocho primeros años, promocionar el turismo termal de Cajamarca a través de 10 campañas publicitarias y/o documentales en medios de comunicación internacional.	Número de spots publicitarios y/o documentales cada dos años.	#	6	10	4	6	0	3
2.3	Establecer alianzas con 20 aerolíneas internacionales en los seis primeros años, para promocionar 10 paquetes turísticos termales anuales.	Número de paquetes promocionados anualmente.	#	9	20	5	8	0	4
2.4	En el primer año establecer seis alianzas estratégicas y en los años siguientes dos alianzas con operadores turísticos, agencias de turismo y agencias de viajes internacionales.	Número de alianzas y convenios realizados cada dos años.	#	17	25	9	16	0	8
3.1	Implementar en los primeros cinco años, ocho centros de estética, de relajación y masajes, de hidroterapia y medicina termal enfocados en los gustos y tendencias del consumidor nacional.	Número de centros creados anualmente.	#	6	10	4	6	0	3
3.4	Desde el tercer año al octavo desarrollar quince nuevos productos y servicios de turismo termal complementados con turismo de naturaleza, vivencial, aventura y rural.	Número de paquetes creados cada tres años.	#	9	20	5	8	0	4
4.1	En los dos primeros años realizar convenios con ocho centros e instituciones responsables del adulto mayor en los principales países emisores de turistas y dos convenios por año en los siguientes.	Número de instituciones conectadas cada dos años.	#	5	10	2	4	0	1
4.2	Hasta el 2017 contar con 10 centros de estética, centros de relajación y masajes, y centros de hidroterapia y medicina termal enfocados en los gustos y tendencias del consumidor internacional.	Número de centros creados en dos años.	#	6	10	4	6	0	3
4.3	Crear dos productos o servicios innovadores y diversificados dirigidos al turista internacional anualmente en los 8 primeros años.	Número de innovaciones realizadas en dos años.	#	9	20	5	8	0	4
OCP Procesos									
2.5	Lograr hasta el 2019 que el 80% de las empresas del sector utilicen el servicio de internet, software de gestión y plataformas de tecnología de la información para la gestión y promoción de servicios.	Número de empresas que utilizan páginas web y software de gestión anualmente.	#	11	30	2	10	0	4
5.1	Hasta el 2020 controlar que todos los productos y paquetes creados se elaboren bajo los estándares mundiales de responsabilidad social y cuidado del medio ambiente.	Porcentaje de cumplimiento.	%	76	100	51	75	0	50
5.5	Promover anualmente la realización de un congreso y un seminario para incentivar el intercambio de información y experiencias con el fin de mejorar los procesos internos y la utilización de la última tecnología.	Número de congresos y seminarios realizados cada tres años.	#	7	14	4	6	0	3
OCP Internos									
3.5	En los tres primeros años concientizar, incentivar y apoyar la implementación de cinco proyectos de mejora en servicios conexos y complementarios al turismo termal.	Número de proyectos realizados anualmente.	#	7	14	4	6	0	3
5.2	En el primer año dictar cuatro cursos de atención al cliente y temas relacionados con el turismo termal, y dos cursos de forma anual en alianza con institutos y universidades.	Número de cursos dictados cada dos años.	#	13	20	7	12	0	6
5.3	Al 2014 implementar cuatro campañas de información dirigida a inversionistas, trabajadores del sector y pobladores locales sobre prácticas y comportamientos nocivos que afecten los recursos turísticos. A partir del quinto año dos charlas anuales.	Número de campañas realizadas anualmente.	#	7	14	4	6	0	3
5.4	Brindar cuatro capacitaciones en el primer año a las agencias de viajes y turismo locales, a los guías de turismo y a los habitantes de las comunidades vinculadas. A partir del segundo año dos charlas anuales.	Número de capacitaciones realizadas cada año.	#	13	20	7	12	0	6

Capítulo IX: Competitividad del Turismo Termal en Cajamarca

9.1 Análisis Competitivo del Turismo Termal en Cajamarca

Según el PENTUR (MINCETUR, 2008a), el Perú debe conformar productos óptimos y competitivos procurando la inversión más adecuada y rentable. Por ello, contar con más turistas y poseer abundantes recursos con potencialidad no son suficientes para calificar un destino como competitivo. Los recursos deben ser gestionados por industrias competitivas capaces de innovar y mejorar continuamente sus productos y servicios por encima de los estándares internacionales.

En este contexto, debe señalarse que, para que la industria del turismo termal en Cajamarca llegue a ser competitiva a escala mundial, se requieren acciones conjuntas entre las empresas privadas y los distintos niveles de gobierno. De ese modo, se analizará el sector en base a las cinco fuerzas competitivas de Porter haciendo un comparativo del año 2012 y el año 2021, para la cual usaremos la hoja de trabajo desarrollada por Richard O. Manson en 1994, que mide diez aspectos de la competencia del sector. Luego evaluaremos la atractividad del sector usando la hoja de trabajo que desarrollo Rowe et a. (1994).

En la Tabla 38, se presentan el análisis competitivo realizado para el año 2012, con el fin de obtener un escenario actual siendo el antes de la ejecución del presente plan estratégico. Entre los aspectos más importantes, podemos ver que el sector actualmente cuenta con una gran tasa de crecimiento, existe una baja intensidad de competencia tanto a nivel nacional como a nivel sudamericano, con respecto a productos enfocados en el turismo termal cuenta con pocos sustitutos, bajo nivel de innovación y uso de la tecnología y pobre nivel de capacidad gerencial. Siendo un sector estrictamente de prestación de servicios el poder de los consumidores es alto.

Tabla 38

Análisis Competitivo del Turismo Termal en Cajamarca 2012

Análisis Competitivo del Turismo Termal en Cajamarca al 2012	
1. Tasa de crecimiento potencial de la industria (en términos reales)	
0-3 % _____	6-9 %- _____ 12-15 % <u>X</u> 18-21 % _____
3-6 % _____	9-12 % _____ 15-18 % _____ > 21 % _____
2. Facilidad de entrada de nuevas empresas en la industria	
Ninguna barrera ___: ___: <u>X</u> : ___: ___: ___: ___: ___ Virtualmente imposible de entrar.	
3 .Intensidad de la competencia entre empresas	
Extremadamente competitivo ___: ___: ___: ___: ___: <u>X</u> : ___: ___ Casi ninguna competencia	
4. Grado de sustitución del producto	
Muchos sustitutos disponibles ___: ___: ___: ___: ___: <u>X</u> : ___: ___ Ningún sustituto disponible	
5. Grado de dependencia en productos y servicios complementarios o de soporte	
Altamente dependiente ___: ___: ___: <u>X</u> : ___: ___: ___ Virtualmente independiente	
6. Poder de negociación de los consumidores	
Consumidores establecen términos ___: <u>X</u> : ___: ___: ___: ___: ___: ___ Productores establecen términos	
7. Poder de negociación de los proveedores	
Proveedores establecen términos ___: ___: <u>X</u> : ___: ___: ___: ___: ___ Compradores establecen términos.	
8. Grado de sofisticación tecnológica en la industria	
Tecnología de alto nivel ___: ___: ___: ___: ___: <u>X</u> : ___: ___ Tecnología muy baja	
9. Régimen de innovación en la industria	
Innovación rápida ___: ___: ___: <u>X</u> : ___: ___: ___: ___ Casi ninguna innovación.	
10 .Nivel de capacidad gerencial	
Muchos gerentes muy capaces ___: ___: ___: ___: ___: ___: <u>X</u> : ___: ___ Muy pocos gerentes capaces	

Nota. Adaptado de Rowe et al. (1994). Strategic Management and Business Policy.

En la Tabla 39, se presentan el análisis competitivo realizado para el año 2021, siendo el escenario del después de la ejecución del presente plan estratégico. Entre los aspectos más importantes, podemos observar un crecimiento mayor y continuo, mayor intensidad de competencia, pocos sustitutos, mayor nivel de innovación y uso de la tecnología y mayor nivel de capacidad gerencial.

Tabla 39

Análisis Competitivo del Turismo Termal en Cajamarca 2021

Análisis Competitivo del Turismo Termal en Cajamarca al 2021	
1. Tasa de crecimiento potencial de la industria (en términos reales)	
0-3 % <input type="checkbox"/>	6-9 % <input type="checkbox"/> 12-15 % <input type="checkbox"/> 18-21 % <input checked="" type="checkbox"/>
3-6 % <input type="checkbox"/>	9-12 % <input type="checkbox"/> 15-18 % <input type="checkbox"/> > 21 % <input type="checkbox"/>
2. Facilidad de entrada de nuevas empresas en la industria	
Ninguna barrera <input type="checkbox"/> Virtualmente imposible de entrar. <input checked="" type="checkbox"/>	
3. Intensidad de la competencia entre empresas	
Extremadamente competitivo <input type="checkbox"/> Casi ninguna competencia <input checked="" type="checkbox"/>	
4. Grado de sustitución del producto	
Muchos sustitutos disponibles <input type="checkbox"/> Ningún sustituto disponible <input checked="" type="checkbox"/>	
5. Grado de dependencia en productos y servicios complementarios o de soporte	
Altamente dependiente <input type="checkbox"/> Virtualmente independiente <input checked="" type="checkbox"/>	
6. Poder de negociación de los consumidores	
Consumidores establecen términos <input checked="" type="checkbox"/> Productores establecen términos <input type="checkbox"/>	
7. Poder de negociación de los proveedores	
Proveedores establecen términos <input type="checkbox"/> Compradores establecen términos. <input checked="" type="checkbox"/>	
8. Grado de sofisticación tecnológica en la industria	
Tecnología de alto nivel <input type="checkbox"/> Tecnología muy baja <input checked="" type="checkbox"/>	
9. Régimen de innovación en la industria	
Innovación rápida <input type="checkbox"/> Casi ninguna innovación. <input checked="" type="checkbox"/>	
10. Nivel de capacidad gerencial	
Muchos gerentes muy capaces <input checked="" type="checkbox"/> Muy pocos gerentes capaces <input type="checkbox"/>	

Nota. Adaptado de Rowe et al. (1994). Strategic Management and Business Policy.

Después de haber realizado el análisis competitivo, evaluamos la atractividad del sector de la misma forma tomando como base el presente año y haciéndolo el comparativo con el análisis para el año 2021. Los resultados obtenidos muestran valores de 70 y 106 respectivamente, como se muestra en las Tablas 40 y 41.

Tabla 40

Atractividad del Turismo Termal en Cajamarca 2012

Factor	Impulsor	Puntaje
1. Potencial de crecimiento	Aumentando o disminuyendo	5
2. Diversidad de mercado	Número de mercados atendidos	2
3. Rentabilidad	Aumentando, estable, de crecimiento	5
4. Vulnerabilidad	Competidores, inflación	2
5. Concentración	Número de jugadores	6
6. Ventas	Cíclicas, continuas	3
7 Especialización	Enfoque, diferenciación, único	5
8. Identificación de marca	Facilidad	7
9. Distribución	Canales, soporte requerido	5
10. Política de precios	Efectos de aprendizaje, elasticidad, normas de industria	7
11. Posición en costos	Competitivo, bajo costo, alto costo	5
12. Servicios	Oportunidad, confiabilidad, garantías	4
13. Tecnología	Liderazgo, ser únicos	5
14. Integración	Vertical, horizontal, facilidad de control	4
15. Facilidad de entrada y salida	Barreras	5
TOTAL		70

Tabla 41

Atractividad del Turismo Termal en Cajamarca 2021

Factor	Impulsor	Puntaje
1. Potencial de crecimiento	Aumentando o disminuyendo	8
2. Diversidad de mercado	Número de mercados atendidos	8
3. Rentabilidad	Aumentando, estable, de crecimiento	8
4. Vulnerabilidad	Competidores, inflación	7
5. Concentración	Número de jugadores	6
6. Ventas	Cíclicas, continuas	7
7 Especialización	Enfoque, diferenciación, único	6
8. Identificación de marca	Facilidad	7
9. Distribución	Canales, soporte requerido	6
10. Política de precios	Efectos de aprendizaje, elasticidad, normas de industria	7
11. Posición en costos	Competitivo, bajo costo, alto costo	7
12. Servicios	Oportunidad, confiabilidad, garantías	7
13. Tecnología	Liderazgo, ser únicos	7
14. Integración	Vertical, horizontal, facilidad de control	8
15. Facilidad de entrada y salida	Barreras	7
TOTAL		106

Haciendo un comparativo del análisis realizado para el sector del turismo termal en Cajamarca en el año 2012 y 2021, luego de la implementación del presente plan, se puede observar la realización de mejoras en todos los campos, el potencial de crecimiento debido a la creciente demanda mundial y a la creación de nuevos mercados seguirá creciendo, en la diversidad de mercado existe una gran diferencia debido a la creación de nuevos productos que son enfocados a satisfacer las necesidades de diversos segmentos, será un sector muy atractivo para los inversionistas debido a la alta rentabilidad que se podrá obtener, la concentración será mucho mayor y es posible de que el Perú pueda reforzar su crecimiento en este segmento del turismo, las ventas y la especialización serán mucho mayores debido a las estrategias planteadas y los objetivos trazados, se contarán con una mejor y más estructurada política de precios y una mejor posición en costos, se habrá implementado mejor tecnología y se habrá explotado de mejor manera el uso de las tecnologías de la información .

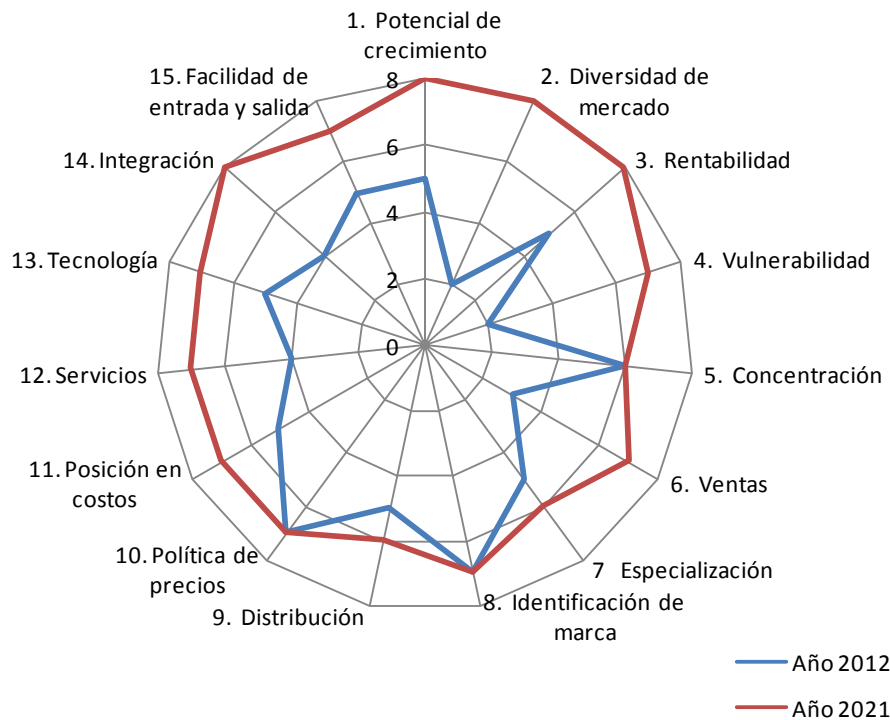


Figura 10. Atractividad del sector 2012 - 2021.

Identificación de las Ventajas Competitivas del Turismo Termal en Cajamarca

El análisis de las ventajas competitivas actuales del sector turismo termal en Cajamarca demuestra que se cuenta con una abundancia de factores básicos favorables. Estos comprenden la riqueza de recursos turísticos de diversos tipos: arqueológicos, culturales, ecológicos, históricos, paisajísticos, clima, entre otros; todos ellos son altamente atractivos tanto para el ámbito nacional como para el mundial. Son factores de alta potencialidad como complementos para la atracción del turista y para el turismo termal. Sin embargo, las principales debilidades del sector radican en los factores avanzados; es decir, en la insuficiente infraestructura básica, de hospedaje y de transporte; y en la escasez de inversión privada y en la deficiente calidad de los servicios disponibles.

9.2 Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres

Según Varisco (2007), el concepto de clúster turístico se refiere al conjunto de empresas e instituciones que a partir de la puesta en valor de los recursos turísticos interactúan en los destinos para satisfacer la demanda. Se entiende por fomento del clúster turístico las acciones de intervención pública o privada, que se implementan para mejorar su crecimiento, lograr una mayor competitividad y generar empleo, de forma tal que los beneficios económicos de la actividad se reviertan en la comunidad local.

Para hacer del turismo termal en Cajamarca un turismo de clase mundial se pueden identificar a diferentes sectores y empresas que conforman y pueden conformar el clúster, están son las empresas pertenecientes a sectores correspondientes a: i) Industrias de apoyo y relacionadas dentro de los cuales se pueden identificar a los demás tipos de turismo que se realiza en la ciudad; ii) Servicios relacionados, dentro de los cuales se pueden identificar alquiler de equipos, industrias de souvenirs, artesanías y regalos y las industrias de entretenimiento; iii) Servicios de educación, capacitación y entrenamiento, acá podemos identificar institutos, colegios y universidades; iv) Servicios de alimentación y alojamiento,

los cuales están conformados por restaurantes, bares, hoteles, hostales, entre otros; v) Empresas de promoción y de servicios turísticos, dentro de los cuales se encuentran los operadores de turismo, agencias de viaje, y las entidades de los gobiernos locales regionales y nacionales; vi) Servicios de transporte e infraestructura, en el cual se ubican las empresas de transporte terrestre y aéreo además de las empresas constructoras y las propias municipalidades; vii) Servicios de soporte y publicidad, como los de banca, seguros, aprovisionamiento, marketing y publicidad; y viii) Los servicios públicos, como las entidades ambientales, policía, bomberos, hospitales, etc.

Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres

El fomento del clúster turístico forma parte de las iniciativas de desarrollo local en destinos turísticos, como una más de las estrategias de desarrollo a implementar en el territorio. Para potenciar el cluster turístico termal, Varisco (2007) nos brinda algunas recomendaciones buscando promover aspectos relevantes y estratégicos con el fin de buscar los mejores resultados y poder optimizar la formación de los clústeres locales.

- Promover los encadenamientos, promoviendo la integración del comercio que generalmente queda excluido de lo que se considera sector turístico, si a éste se lo define en términos de alojamiento y gastronomía. Se debe promover el desarrollo de productos típicos, que distingan el destino turístico y motiven la compra como recuerdo del viaje.

- Promover la calidad, fomentando la innovación en productos y servicios. Con respecto a los servicios, se requiere de gestión empresarial interna y también de acuerdos externos, ya que aún por la vía de la reglamentación de categorías, es fundamental el consenso para lograr una mejora gradual en los servicios. La calidad ambiental del destino turístico, requiere inversiones generalmente del sector público, pero también de una conciencia que valore el cuidado del entorno como elemento clave de competitividad y como parte de la calidad de vida del residente.

- Promover la integración vertical en relación a los encadenamientos productivos, y la integración horizontal vinculada con productos turísticos que enlacen determinados recursos, equipamientos y segmentos de demanda. En un nivel más general, trabajar con la imagen de marca del destino contribuye a generar una integración transversal y también puede reforzar la construcción de una identidad fundada en aspectos culturales locales.

- Crear sistemas de información, En todos los destinos turísticos consolidados existe un sistema de información turística destinado al visitante. A partir de esta función, puede generarse un sistema completo que además de información actualizada, precisa y veraz destinada al turista, concentre y difunda información destinada a los empresarios y a las instituciones. Es relevante contar con datos sobre la demanda, real y potencial, sobre tecnologías disponibles, canales de comercialización y en general toda información sobre el mercado que pueda vincularse a la actividad turística.

- Promover la capacitación, Esta línea de acción es clave por su efecto sinérgico respecto del fomento del cluster. La capacitación turística puede desarrollarse en cualquiera de los niveles educativos formales, o por medio de instrumentos de educación informal y reforzando y concientizando turísticamente a los residentes de todas las edades.

- Promover la asociatividad, puede fomentarse a través de proyectos concretos que involucren diversos actores. Siendo la capacidad asociativa una aptitud que se aprende, el trabajo sobre proyectos puntuales como acontecimientos programados, la puesta en valor de un recurso o una campaña de promoción, genera una experiencia que en la práctica siempre tiene dificultades pero hace posible el proceso de aprendizaje colectivo.

- Promover la institucionalidad, como conjunto de valores y normas que promueven la confianza y la participación. En un sentido más restringido, la institucionalidad se refiere también a las organizaciones que pueden ejercer el liderazgo necesario para implementar las acciones propuestas.

Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones

10.1 Plan Estratégico Integral

La Tabla 42 resume el plan estratégico realizado para el sector del turismo termal en Cajamarca. Como se aprecia, se encuentran el presente y el futuro: el primero, expresado como la situación actual en la misión; y el segundo, como la situación deseada en la visión. Como parte de la fase de planeamiento, se observan los caminos que se tomarán o, mejor dicho, las estrategias que se siguen o seguirán para cumplir con los objetivos a largo plazo; cuyos logros permitirán alcanzar el futuro deseado. Por otra parte, en la fase de implementación se observan los objetivos de corto plazo, que son planes de acción creados para alcanzar cada objetivo de largo plazo; su seguimiento y control se rigen mediante las perspectivas definidas y los indicadores de cada plan de acción reflejado en el cuadro de mando integral. Todas las fases mostradas y descritas serán encausadas o parametrizadas por los valores, el Código de Ética pañetado y las políticas del sector definidas.

10.2 Conclusiones

1. En Cajamarca existen tres grandes centros turísticos termales; Baños del Inca, Yumagual y Aguas Calientes, cercanos que cuentan con calidad y cantidad de agua lo que nos permite poder potenciar su capacidad y desarrollar diversos productos apoyándonos en la presencia de valiosos recursos naturales y en la existencia de importantes centros históricos que forman parte de las principales rutas turísticas del norte del país.
2. La ciudad de Cajamarca cuenta con un gran potencial termal, que en la actualidad no se encuentra debidamente desarrollado por lo que no permite obtener todos los beneficios del mismo y en la magnitud deseada. Este es un sector que cuenta con una gran y creciente demanda nacional y mundial, y que en los últimos años ha ido acaparando el interés de organizaciones públicas y privadas, nacionales e internacionales en busca de que sea eficientemente explotado.

Tabla 42

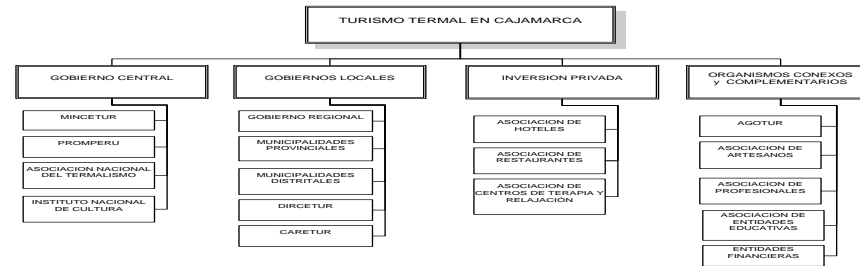
Matriz Plan Estratégico Integral

Crear, desarrollar, promover y ofrecer productos y servicios turísticos diversificados a los visitantes nacionales e internacionales en base de salud y bienestar, con una gestión vocacionalmente responsable que contribuya al desarrollo socioeconómico del

VISION					
En el año 2021, Cajamarca será reconocida como uno de los principales destinos para realizar turismo termal en Sudamérica brindando productos y servicios turísticos novedosos enfocados en la satisfacción de los turistas nacionales y extranjeros, contribuy					
ESTRATEGIAS	OBJETIVOS DE LARGO PLAZO				POLÍTICAS
	OLP1: En el 2021, se recibirá a 50,000 turistas nacionales de los 10,000 que se recibe actualmente.	OLP2: En el 2021, se recibirá a 16,000 turistas extranjeros de los 4,000 que se recibe actualmente.	OLP3: En el 2021, el gasto promedio por visita de los turistas nacionales será de S/. 320.00 soles respecto de los S/. 108.04 actuales.	OLP4: En el 2021, el gasto promedio por visita de los turistas extranjeros será de S/. 900.00 soles respecto de los S/. 483.06 actuales.	
E1: Mejorar y enfocarse en los niveles de calidad de servicio de los productos turísticos.	X	X	X	X	P1: Incentivar la orientación hacia la calidad, mejora continua e innovación.
E2: Crear productos y paquetes turísticos diversificados.	X	X	X	X	P2: Promover la capacitación en turismo de los integrantes del sector.
E4: Invertir en nueva infraestructura y servicios.	X	X	X	X	P3: Fomentar la comunicación clara y transparente para fortalecer el sector.
E9: Sensibilizar e informar a la población sobre los proyectos del sector y actividades relacionadas.	X	X			P4: Mejorar las ofertas turísticas de la zona, de modo que se estimule el desarrollo de actividades del sector con potencial competitivo.
E10: Elaborar un plan de promoción del sector incluyendo productos complementarios.	X	X			P5: La infraestructura empleada debe mantener la armonía de la zona sobre la base de la conservación y el respeto por el medio ambiente y recursos naturales.
E11: Impulsar la búsqueda de convenios con instituciones públicas, privadas y financieras nacionales e internacionales.	X	X			P6: Respalda las actividades orientadas al incremento de la rentabilidad y competitividad del sector turístico termal de Cajamarca.
E14: Involucrar a las Municipalidades y Gobierno Regional para el desarrollo del sector.	X	X			P7: Fomentar el uso de la tecnología a través de los sistemas de tecnologías de información para incrementar el crecimiento del sector.
E16: Promover la creación de clusters con la intervención de sectores complementarios.			X	X	P8: Incentivar la cooperación de los diversos actores: instituciones privadas, la comunidad y el Gobierno.
E19: Buscar la integración con empresas de apoyo, con sectores complementarios y conexos.	X	X	X	X	P9: Estimular la inversión con responsabilidad social.
PERSPECTIVA BSC	OBJETIVOS DE CORTO PLAZO				PERSPECTIVA BSC
FINANCIERA	Contar con tres hoteles de tres estrellas hasta el 2016 en las zonas de los complejos termales de Baños del Inca, Yungayal y Aguas Calientes	Hasta el 2018 contar con tres hoteles de cinco estrellas en las zonas de los complejos termales de Baños del Inca, Yungayal y Aguas Calientes.	Crear dos productos o servicios innovadores y diversificados dirigidos al turista nacional anualmente en los 6 primeros años. En el primer año invertir dos millones de dólares en la realización de mejoras de los todos los servicios y productos actuales.	En los dos primeros años realizar convenios con ocho centros e instituciones responsables del adulto mayor en los principales países emisores de turistas y dos convenios por año en los siguientes.	FINANCIERA
CLIENTE	Promocionar en los seis primeros años, el turismo termal de Cajamarca a través de 10 campañas publicitarias y/o documentales en medios de comunicación nacional. Realizar alianzas con las aerolíneas LAN Perú y LC Perú en el primer año, para promocionar cinco paquetes turísticos anuales. En el primer año establecer cuatro alianzas estratégicas y en los años siguientes dos alianzas por año con operadores turísticos, agencias de turismo y agencias de viajes nacionales. Obtener el apoyo de PROMPERU en el primer año para el uso de la marca Perú con el fin de participar anualmente en las campañas publicitarias. Hasta el 2017 integrar al turismo termal de Cajamarca a todos los circuitos turísticos del norte del país.	En los ocho primeros años, promocionar el turismo termal de Cajamarca a través de 10 campañas publicitarias y/o documentales en medios de comunicación internacional. Establecer alianzas con 20 aerolíneas internacionales en los seis primeros años, para promocionar 10 paquetes turísticos termales anuales. En el primer año establecer seis alianzas estratégicas y en los años siguientes dos alianzas con operadores turísticos, agencias de turismo y agencias de viajes internacionales. Lograr hasta el 2019 que el 80% de las empresas del sector utilicen el servicio de internet, software de gestión y plataformas de tecnología de la información para la gestión y promoción de servicios.	Implementar en los primeros cinco años, ocho centros de estética, de relajación y masajes, de hidroterapia y medicina termal enfocados en los gustos y tendencias del consumidor nacional. Desde el tercer año al octavo desarrollar quince nuevos productos y servicios de turismo termal complementados con turismo de naturaleza, vivencial, aventura y rural. Hasta el 2017 contar con 10 centros de estética, centros de relajación y masajes, y centros de hidroterapia y medicina termal enfocados en los gustos y tendencias del consumidor internacional. Crear dos productos o servicios innovadores y diversificados dirigidos al turista internacional anualmente en los 8 primeros años.	En el primer año establecer alianzas con ocho centros e instituciones responsables del adulto mayor en los principales países emisores de turistas y dos convenios por año en los siguientes. Hasta el 2017 contar con 10 centros de estética, centros de relajación y masajes, y centros de hidroterapia y medicina termal enfocados en los gustos y tendencias del consumidor internacional. Crear dos productos o servicios innovadores y diversificados dirigidos al turista internacional anualmente en los 8 primeros años.	CLIENTE
PROCESOS			En los tres primeros años concientizar, incentivar y apoyar la implementación de cinco proyectos de mejora en servicios conexos y complementarios al turismo termal.	Hasta el 2020 controlar que todos los productos y paquetes creados se elaboren bajo los estándares mundiales de responsabilidad social y cuidado del medio ambiente. Promover anualmente la realización de un congreso y un seminario para incentivar el intercambio de información y experiencias con el fin de mejorar los procesos internos y la utilización de la última tecnología.	PROCESOS
INTERNAS				En el primer año dictar cuatro cursos de atención al cliente y temas relacionados con el turismo termal, y dos cursos de forma anual en alianza con institutos y universidades. Al 2014 implementar cuatro campañas de información dirigida a inversionistas, trabajadores del sector y poblaciones locales sobre prácticas y comportamientos nocivos que afecten los recursos turísticos. A partir del quinto año dos charlas anuales. Brindar cuatro capacitaciones en el primer año a las agencias de viajes y turismo locales, a los guías de turismo y a los habitantes de las comunidades vinculadas. A partir del segundo año dos charlas anuales.	INTERNAS

RECURSOS ASIGNADOS
Recursos Humanos
Recursos Financieros
Recursos Físicos
Recursos Tecnológicos

ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACIÓN



PLANES OPERACIONALES

3. El turismo termal en Sudamérica esta es sus fases iniciales en comparación con la evolución en otras regiones y continentes del mundo. No está respondiendo de manera proactiva a la gran demanda mundial por este tipo de turismo. En el Perú y en especial en Cajamarca no existen iniciativas en los últimos años de gran inversión que puedan captar y competir a nivel internacional.
4. Cajamarca cuenta con mayores ventajas competitivas con respecto a otras regiones del Perú en lo referente a fuentes termales aptas, de gran calidad y alto caudal para poder desarrollar y aprovechar con la creación de más productos turísticos y la inversión en infraestructura de alto nivel.
5. En el país, aun no existen políticas definidas, formación educativa adecuada, ni un consciente involucramiento en la población que permitan la conservación y por tanto la sostenibilidad de los emprendimientos realizados en turismo, y menos aún enfocados en el turismo de salud y termalismo.
6. Cajamarca es una región minera por excelencia y debido a la naturaleza de la misma se presentan numerosos conflictos sociales entre la población, los gobiernos locales y el estado además de un impacto negativo en la naturaleza. El sector turismo y por ende el termalismo debe buscar interactuar con las comunidades, el gobierno y las empresas mineras en la búsqueda de una actividad económica alterna y sostenible.
7. El termalismo en Cajamarca no cuenta con una capacidad instalada suficiente ni orientada a las nuevas exigencias del mercado turístico nacional y mundial, tampoco cuenta con una adecuada promoción que sumada al uso deficiente de la tecnología de la información crean brechas que limitan las posibilidades del desarrollo del sector para alcanzar una mayor representación a nivel nacional e internacional.

10.3 Recomendaciones

1. Implementar el presente plan estratégico con el fin de potenciar, innovar, desarrollar y mejorar el sector termal en Cajamarca. Está orientado para ser implementado por los inversionistas locales, nacionales e internacionales y recomienda la ejecución del mismo con el fin de generar beneficios económicos, sociales y medioambientales de esta forma lograr un turismo sostenible y rentable en beneficio de todos los participantes de forma socialmente responsable.
2. El proceso de creación y diversificación de productos deben ser de forma concéntrica, esto quiere decir, enfatizando y priorizando el agua termal y sus beneficios, por encima de los demás atractivos del lugar.
3. Se debe tener en cuenta para el diseño de la infraestructura de los hoteles y centros a construir, que las mismos se encuentren en armonía con el paisaje, la naturaleza y la salud.
4. Con el fin de contar con mayores probabilidades de éxito en la aplicación del plan es necesario tener una visión holística de todos los aspectos involucrados: potencial turístico, infraestructura, recursos financieros, recursos humanos, responsabilidad social, y el respeto al medio ambiente y a las costumbres de la zona.
5. Para poder dimensionar la demanda de un país emisor de turistas uno de los factores más importantes a tener en cuenta es el económico, analizando las variables del lugar, las variables económicas en nuestro sector, y las variables económicas de conexión.
6. Se debe rediseñar la oferta optando por el diseño temático, diversificándolo y orientándolo a las actuales tendencias y al nuevo perfil del turista. Es necesaria la implantación de sistemas complejos de segmentación de mercado para una correcta gestión del destino o empresa turística, puesto que la posibilidad de satisfacer a todos los consumidores con una sola clase de producto o servicio ya no es actualmente viable.

Referencias

- Acuerdo Nacional (2002). *Objetivos del Acuerdo Nacional*. Recuperado de <http://www.acuerdonacional.pe/an/objetivos.html>
- Banco Central de Reserva [BCRP] (2011). *Indicadores económicos. Revista Moneda*. (p.46). Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Revista-Moneda/Moneda-148/Moneda-148-11.pdf>
- Begazo Villanueva, José. Gestión en el Tercer Milenio, Rev. de Investigación de la Facultad de Ciencias Administrativas, UNMSM. Vol. 9, N° 18, Lima, diciembre 2006.
- Belso-Martínez, J.A. *Why are some Spanish manufacturing firms Internationalizing rapidly?. The role of business, and institutional international networks. Entrepreneurship & Regional Development*. (2006). pp. 207–226.
- Blanco, R., y Benayas, J. (1998), Los estudios de capacidad de acogida y su contribución para establecer modelos de turismo sostenible en espacios naturales. Departamento de Ecología. Universidad Autónoma de Madrid. España.
- Campos, S. (2011, 21 de julio). *Análisis del PBI en el Perú y Cajamarca*. Recuperado de http://rafagaeconomica.blogspot.com/2011/07/analisis-del-pbi-en-el-peru-y-cajamarca_21.html
- Casillas, J.C. *Introducción a la administración internacional*. Edición Digital @ tres S. L. Sevilla–España. (2001).
- Central Intelligence Agency (2011). *The World Factbook: Peru*. Recuperado de <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/pe.html>
- Centro de Innovación de Tecnologías en Turismo de Microsoft. MICTT. *Objetivos 2009*. Recuperado de <http://www.mictt.com/objetivos.html>.
- Comisión de Promoción de Perú para la Exportación y el Turismo PROMPERÚ (2009), *Mercadeo y Turismo Sostenible*. Marzo 2009.

Conde, Ernesto; Zavala, Mauricio; Covarrubias, Rafael (2009). *La gestión del cambio una necesidad en la empresa turística*, indexada en IDEAS-RePEc y alojada en

<http://www.eumed.net/turydes/index.htm>, Vol 2, N° 4 , ISSN 1988-5261

Consejo Regional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica, Corcytec Cajamarca.

Región Cajamarca. Tomado de

<http://www.concytec.gob.pe/portalsinacyt/index.php/mapa-corcytec/corcytec-cajamarca.html>

Consejo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica. *Noticias 2011*.

Recuperado de <http://portal.concytec.gob.pe/index.php/concytec/actualidad/2863-comision-de-ciencia-y-tecnologia-del-congreso-promovera-el-desarrollo-cientifico-a-traves-del-concytec.html>

Crespi, M. & Planells, M. (2006). *Productos y destinos turísticos nacionales e internacionales*. Madrid, España: Síntesis.

D'Alessio, F. A (2008). *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia*. México DF, México: Pearson.

Diario El Peruano. (2011, 02 de junio) *El flujo de capital hacia los países emergentes se reduce*. Recuperado de

<http://www.elperuano.com.pe/edicion/noticia.aspx?key=cm5Ex2cUSq8=>

Dirección Regional de Comercio y Turismo de Cajamarca. Dircetur Cajamarca. Estadísticas de flujo turístico del departamento de Cajamarca 2011. Elaborado por la Dirección de Turismo.

Drucker, P. *La empresa en la sociedad que se viene*. Ediciones Urano. Barcelona- España. pp.1-240. (2003).

Fahy, J. A. *Resource-based analysis of sustainable competitive advantage in a global environment*. International Business Review; (2002). Vol.11, pp. 57–78.

Fondo Monetario Internacional (2011). *Perú es la cuarta economía del continente.*

Recuperado de

http://aeronoticias.com.pe/noticiero/index.php?option=com_content&view=article&id=20323:fmi-peru-es-la-cuarta-economia-del-continente&catid=15:economia-comercio-exterior&Itemid=580

Gobierno Regional de Cajamarca, Cámara de Comercio y Producción de Cajamarca &

Pontificia Universidad Católica del Perú (2006). *Atlas de Cajamarca. Nuevos horizontes para el desarrollo.* Recuperado de

<http://www.atlascajamarca.info/index.htm>

Henn, M., Lopes, P., Gonçalves, J. & Fraiz, J. (2008, mayo). Turismo termal: Cambios conceptuales y mercadológicos de los balnearios en España. *Turismo Visão e Ação*, 10(3), 415-434.

Instituto Nacional de Estadística e Informática (2011). *Perú: Censos Nacionales 2007, XXI de Población y VI de Vivienda.* Recuperado de

<http://censos.inei.gob.pe/Censos2007/IndDem/>

Instituto Peruano De Economía (2009). *El Reto de la Infraestructura al 2018 - “La Brecha de Inversión en Infraestructura en el Perú 2008”.* Recuperado de http://ipe.org.pe/wp-content/uploads/2009/09/estudio_el_reto_de_la_infraestructura_al_2018.pdf

Lopes, P., Henn, M., Alén, M. y Gonçalves, J. (2011). El turismo de salud y el uso terapéutico del agua. *Estudios y Perspectivas en Turismo*, 20(2), 462-477.

Mendoza, J. (2006). *Facilitación para el desarrollo de planes provinciales Cajamarca.*

[Diagnóstico, MINCETUR – AECI]. Recuperado de

http://www.mincetur.gob.pe/turismo/Producto_turistico/fit/fit/Planes/Cajamarca/Diagnostico_Cajamarca.pdf

Ministerio del Ambiente. *Plan Nacional de Acción Ambiental (PLANAA) 2010-2021*.

Recuperado de

http://www.minam.gob.pe/index.php?option=com_content&view=article&id=1034:ministerio-del-ambiente-presenta-plan-nacional-de-accion-ambiental-para-los-anos-2010-2021&catid=1:noticias&Itemid=21

Ministerio de Agricultura (2012). Sector Agrario. Recuperado de

<http://www.minag.gob.pe/portal/sector-agrario/agricola>

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR] (2008a). *PENTUR 2008-2018*.

Síntesis para la puesta en operación. Recuperado de

http://www.mincetur.gob.pe/newweb/Portals/0/PENTUR_FINAL_octubre.pdf

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR] (2008b). *Región Cajamarca*.

Recuperado de <http://www.mincetur.gob.pe/newweb/portals/0/CAJAMARCA.pdf>

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR] (2011). *Políticas turísticas*.

Recuperado de <http://www.mincetur.gob.pe/newweb/Default.aspx?tabid=3247>

Ministerio de Relaciones Exteriores del Perú (2009). *Lineamientos de la política exterior peruana*. Recuperado de

<http://www.rree.gob.pe/portal/p exterior.nsf/1AA43027D97D4C52052567930078A768/9D9836B8E66438D805256E52005304B9?OpenDocument>

Ministerio de Transportes y Comunicaciones. *Estadísticas. Telecomunicaciones*. Tomado de

<http://www.mtc.gob.pe/estadisticas/index.html>.

Ministerio de Transportes y Comunicaciones. Oficina General De Planeamiento Y

Presupuesto. *Plan Operativo Institucional 2008*; pp. 7. Recuperado de

http://www.mtc.gob.pe/portal/home/transparencia/planes/POI_2008.pdf

- Moon, H.C, Rugman, A. y Verbeke, A. “*The generalized double diamond approach to international competitiveness.*” en Alan m. Rugman, editor, research in global strategic management. A Research Annual; (1995). Vol. 5, pp. 97-114.
- Municipalidad Provincial de Cajamarca. Oficina de Planificación y Presupuesto. *Programa de Inversiones Municipal 2011.*
- Observatorio Turístico del Perú (2010). *Perspectivas económicas del turismo peruano para el año 2010.* Recuperado de <http://www.observatorioturisticodelperu.com/boletin2.php?sec=2&bol=16>
- Organización Mundial de Turismo [OMT] (2010). *¿Por qué el turismo? El turismo: un fenómeno económico y social.* Recuperado de <http://unwto.org/es/content/por-que-el-turismo>.
- Organización Mundial de Turismo [OMT] (2011). *Panorama OMT del Turismo Internacional. Edición 2011.* Recuperado de http://mkt.unwto.org/sites/all/files/docpdf/unwtohighlights11sphr_1.pdf
- Ormeño, G., Rubatto, Y., Gamarra, O., Flores, F., Gan, H., Rodríguez, R. & Llanos, E. (2005). *Baños del Inca de Cajamarca: Aguas termales para el nuevo milenio.* Lima, Perú: Punto Impreso.
- Organismo Supervisor de Inversión Privada en Telecomunicaciones - OSIPTEL (2003). *Caracterización socioeconómica de los centros poblados rurales (CPR).* Informe de la Gerencia de FITEL No 017-GF/2003. Lima.
- Parasuraman A.; Zeithaml V.A. y Berry I. (1994). *Alternative Scales for measuring Service Quality: a comparative assessment based on psychometric and diagnostic criteria.*
- Peña-Vinces, J.C *Conferencia Internacional. La competitividad internacional en el mundo actual.* Realiza el 15/08/08 la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Facultad de Ciencias Administrativas, Lima-Perú (2008)

- Perúeconómico.com. (2010, marzo). *Dossier Regional. Cajamarca – Economía*. Recuperado de <http://perueconomico.com/ediciones/43-2010-mar/articulos/572-cajamarca-economia>
- Porter, M. Entrevista versión en inglés en el WEF, www.wef.com (2008a).
- Porter, M.E. *On competition*. Harvard Business School; Boston-USA. (1998).
- Porter, M.E. *The competitive advantage of nations*. The Free Press. (1990).
- Porter, M. E, Delgado, M., Ketels, K. y Stern, S. (2008b) *Moving to a new global competitiveness Index, Working Paper*. World Economic Forum, CHAPTER 1.2, pp. 43-63 15
- Pontificia Universidad Católica del Perú. (2010). *Atlas de Cajamarca*. Recuperado de <http://www.atlascajamarca.info/index.htm>
- Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (2010). *Poder y Cambio en las Regiones*. Cuadernos PNUD Serie Desarrollo Humano Nro. 15.
- Ráfaga Económica. (2011, 21 de julio). Análisis del PBI en el Perú y Cajamarca. [Archivo del blog]. Recuperado de http://rafageeconomica.blogspot.com/2011/07/analisis-del-pbi-en-el-peru-y-cajamarca_21.html
- Red de Seguridad y Defensa de América Latina. RESDAL. Atlas Comparativo de la Defensa en América Latina. Edición 2007. Buenos Aires. Recuperado de <http://www.resdal.org/>
- Rodriguez Domiguez, M., Guisado Tato, M. (2002): *Competitividad y Análisis Estratégico del Sector Turismo en Galicia: Consideraciones Para la Mejora Competitiva*. Revista Galega de Economía, junio, año/vol. 12, número 001. Universidad de Santiago de Compostela. Santiago de Compostela. España.

Rowe, A. J., Manson, R. O., & Dickel, D. E. (1982): *Strategic Management and Business Policy*. Reading MA: Addison-Wesley Publishing Company.

Sarabia Alzaga, J.M., Alonso Martínez, M., López Fernández, M.C. (1999): *Sistemas Avanzados de Información Turística: Planificación Interactiva. Turismo y tecnologías de la información y las comunicaciones: Nuevas tecnologías y calidad*. TURITEC99. Escuela Universitaria de Turismo. Universidad de Málaga. Málaga.

Sistema Nacional de Defensa Civil. (2006). *Plan Regional de Prevención y Atención de Desastres Región Cajamarca*. Recuperado de http://www.sinadeci.gob.pe/planes/p_estrategicos/nivel_reg/prpad_cajamarca.pdf

TERMAS World, revista electrónica de información sobre Termalismo y Talasoterapia. Tomado de <http://www.termasworld.com/index.php?lang=es>

Tinoco, O. (2003). *Los Impactos del Turismo en el Perú*. Revista Industrial Data. Universidad Nacional Mayor de San Marcos.

Varisco, Cristina, *Iniciativas De Desarrollo Local Y Fomento Del Cluster Turístico*. Aportes y Transferencias, Vol. 11, Núm. 1, 2007, pp. 31-42 Universidad Nacional de Mar del Plata Argentina

Van de Meene, Doris. (1992), *Equipamiento y servicios para el turismo ecológico en el Amazonas brasileño*. En: Revista Estudios y Perspectivas en Turismo. Volumen 1 N° 2. En: <http://www.ciet.org.ar>

Wikipedia. (2011). Departamento de Cajamarca. Recuperado de http://es.wikipedia.org/w/index.php?title=Departamento_de_Cajamarca&oldid=50495241.

World Economic Forum [WEF] (2010). *The Global Competitiveness Report 2010-2011*. Recuperado de <http://www.incae.edu/images/descargables/CLACDS/Peru.pdf>