

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

ESCUELA DE POSGRADO



Planeamiento Estratégico del Sector Turismo de Piura

TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE MAGISTER EN

ADMINISTRACIÓN ESTRATEGICA DE EMPRESAS

OTORGADO POR LA

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

PRESENTADA POR

Michele Martino Di Liberto Sauri

Aldo David Estela Falla

Osmar Augusto Naquiche Chuyes

Eduardo Raúl Pérez Zamora

Asesor: Rubén Guevara

Surco, octubre de 2017

Agradecimientos

A nuestros profesores de la presente maestría, puesto que con sus innumerables lecciones, tanto académicas como personales, nos han ayudado a ser mejores personas y profesionales al servicio de nuestras organizaciones empresariales, comunidad vinculada y respectivas familias.

Dedicatoria

A nuestros padres, esposas e hijos, quienes con su incondicional amor, comprensión y apoyo se han constituido en el verdadero soporte para concluir exitosamente este tramo profesional de nuestras vidas.



Resumen Ejecutivo

El presente plan estratégico para el Sector Turismo de la Región Piura se elaboró siguiendo el Modelo Secuencial de Planeación Estratégica desarrollado por D'Alessio (2015). El objetivo del Plan fue que el Sector Turismo de Piura se convierta en un sector económico estratégico de la región y se convierta en ícono turístico del país; es decir, que se deje de lado la visión unipolar que identifica a Perú solamente con Machu Picchu. A tales efectos, se hará necesario que un esfuerzo conjunto por parte del sector público y privado para llevar a cabo las estrategias planteadas en el presente trabajo; es decir, se necesita el compromiso y apoyo de todos los actores involucrados en el sector, es decir, los Operadores Turísticos, las Entidades Públicas relacionadas e incluso la comunidad vinculada.

Esto se concretará mediante el logro de los siguientes objetivos estratégicos: (a) mejorar la infraestructura hotelera existente, aumentando el número de camas en hoteles y hospedajes formales categorizados, (b) recibir 500,000 turistas extranjeros, (c) atraer a 2,500,000 turistas nacionales, (d) aumentar el gasto que realizan los turistas nacionales y extranjero en la región, (e) formalizar al 80% los operadores turísticos existentes en la región, (f) aumentar en un 200% el personal turístico especializado en la región y (g) recibir 1,000,000 de pasajeros a través del aeropuerto de Talara. La implementación de estas estrategias quedará bajo responsabilidad de la Dirección Regional de Turismo de la Región Piura quien deberá auditar y dirigir el esfuerzo de forma consensuada y acorde con la visión de largo plazo para este sector.

Abstract

The present strategic plan for the Tourism Sector of the Piura Region was elaborated following the Sequential Model of Strategic Planning developed by D'Alessio (2015). The objective of the Plan was that the Tourism Sector of Piura become a strategic economic sector of the region and become a tourist icon of the country; that is, to leave aside the unipolar vision that identifies Peru only with Machu Picchu. To these effects, it will be necessary that a joint effort on the part of the public and private sector to carry out the strategies presented in the present work; that is to say, it requires the commitment and support of all the actors involved in the sector, that is to say, Tour Operators, related Public Entities and even the related community.

This will be achieved by achieving the following strategic objectives: (a) improving existing hotel infrastructure, increasing the number of beds in categorized formal hotels and hotels, (b) receiving 500,000 foreign tourists, (c) attracting 2.5 million tourists (d) increase the spending of domestic and foreign tourists in the region, (e) formalize existing tourism operators in the region to 80%, (f) increase specialized tourism personnel in the region by 200%, and (g) receive 1,000,000 passengers through Talara airport. The implementation of these strategies will be under the responsibility of the Regional Directorate of Tourism of the Piura Region who will have to audit and direct the effort in a consensual way and in accordance with the long term vision for this sector.

Tabla de Contenidos

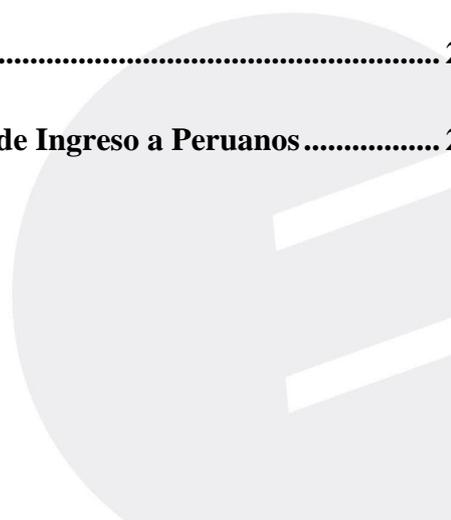
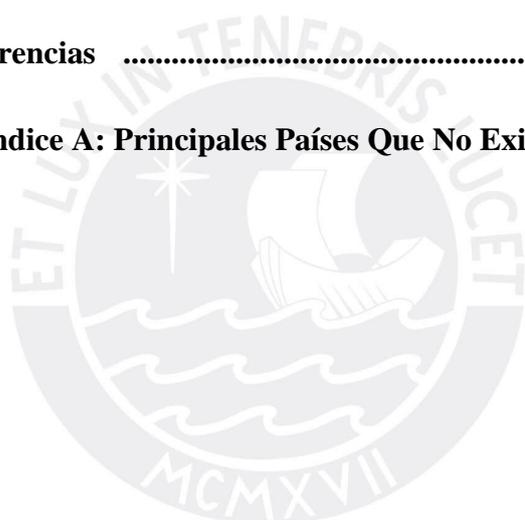
Lista de Tablas.....	vii
Lista de Figuras	x
El Proceso Estratégico: Una Visión General	xiv
Capítulo I: Situación Actual del Sector Turismo en la Región de Piura.....	1
1.1 Situación General	1
1.2 Conclusiones	9
Capítulo II: Visión, Misión, Valores, y Código de Ética	11
2.1 Antecedentes	11
2.2 Visión	12
2.3 Misión.....	13
2.4 Valores	14
2.5 Código de Ética	15
2.6 Conclusiones	16
Capítulo III: Evaluación Externa	17
3.1 Análisis Tridimensional de las Naciones	17
3.1.1 Intereses nacionales. Matriz de Intereses Nacionales (MIN).....	17
3.1.2 Potencial nacional	18
3.1.3 Principios cardinales	26
3.1.4 Influencia del análisis en el Sector Turismo de la Región Piura.....	28
3.2 Análisis Competitivo del Perú.....	29
3.2.1 Condiciones de los factores.....	29

3.2.2 Condiciones de la demanda.....	32
3.2.3 Estrategia, estructura, y rivalidad de las empresas.....	38
3.2.4 Sectores relacionados y de apoyo.....	44
3.2.5 Influencia del análisis en el sector Turismo en Piura.....	46
3.3 Análisis del Entorno PESTE.....	48
3.3.1 Fuerzas políticas, gubernamentales y legales (P).....	48
3.3.2 Fuerzas económicas y financieras (E).....	54
3.3.3 Fuerzas sociales, culturales y demográficas (S).....	63
3.3.4 Fuerzas tecnológicas y científicas (T).....	71
3.3.5 Fuerzas ecológicas y ambientales (E).....	76
3.4 Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE).....	80
3.5 El Sector Turismo de la Región Piura y sus competidores.....	81
3.5.1 Poder de negociación de los proveedores.....	82
3.5.2 Poder de negociación de los compradores.....	84
3.5.3 Amenaza de los sustitutos.....	88
3.5.4 Amenaza de los entrantes.....	89
3.6 Matriz Perfil Competitivo (MPC) y Matriz Perfil Referencial (MPR).....	91
3.7 Conclusiones.....	92
Capítulo IV: Evaluación Interna.....	94
4.1 Análisis Interno AMOFHIT.....	94
4.1.1 Administración y gerencia (A).....	94
4.1.2 Marketing y ventas (M).....	96

4.1.3 Operaciones y logística. Infraestructura (O)	108
4.1.4 Finanzas y contabilidad (F)	112
4.1.5 Recursos humanos (H)	116
4.2 Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI).....	125
4.3 Conclusiones	125
Capítulo V: Intereses del Sector Turismo de Piura y Objetivos de Largo Plazo.....	127
5.1 Intereses del Sector Turismo de Piura.....	127
5.2 Potencial del Sector Turismo de Piura	128
5.3 Matriz de Intereses del Sector Turismo de Piura.....	132
5.4 Objetivos de Largo Plazo	133
5.5 Conclusiones	134
Capítulo VI: El Proceso Estratégico.....	137
6.1 Matriz Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA)	137
6.2 Matriz Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA)	140
6.3 Matriz Boston Consulting Group (MBCG).....	140
6.4 Matriz Interna Externa (MIE)	141
6.5 Matriz Gran Estrategia (MGE).....	145
6.6 Matriz de Decisión Estratégica (MDE).....	146
6.7 Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE).....	146
6.8 Matriz de Rumelt (MR).....	147
6.9 Matriz de Ética (ME).....	147
6.10 Estrategias Retenidas y de Contingencia	152

6.11 Matriz de Estrategias vs. Objetivos de Largo Plazo.....	153
6.12 Matriz de Posibilidades de los Competidores	153
6.13 Conclusiones	154
Capítulo VII: Implementación Estratégica.....	158
7.1 Objetivos de Corto Plazo.....	158
7.2 Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo.....	165
7.3 Políticas de cada Estrategia	165
7.4 Estructura del Sector Turismo de la Región Piura	166
7.5 Medio Ambiente, Ecología, y Responsabilidad Social	168
7.6 Recursos Humanos y Motivación	170
7.7 Gestión del Cambio	171
7.8 Conclusiones	173
Capítulo VIII: Evaluación Estratégica.....	174
8.1 Perspectivas de Control.....	174
8.1.1 Financiera.....	174
8.1.2 Clientes.....	174
8.1.3 Procesos.....	175
8.1.4 Aprendizaje interno	175
8.2 Tablero de Control Balanceado (<i>Balanced Scorecard</i>).....	176
8.3 Conclusiones	176
Capítulo IX: Competitividad del Sector Turismo de Piura	179
9.1 Análisis Competitivo del Sector Turismo de Piura.....	179

9.2 Identificación de las Ventajas Competitivas del Sector Turismo de Piura	185
9.3 Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres del Sector Turismo de Piura ...	186
9.4 Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres	186
9.5 Conclusiones	187
Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones.....	188
10.1 Plan Estratégico Integral	188
10.2 Conclusiones Finales	188
10.3 Recomendaciones Finales	194
10.4 Futuro del Sector Turismo de la Región Piura.....	198
Referencias	203
Apéndice A: Principales Países Que No Exigen Visa de Ingreso a Peruanos.....	218



Lista de Tablas

Tabla 1 <i>Ranking de Llegadas de Turistas Internacionales Versus Ingresos por Turismo Internacional</i>	4
Tabla 2 <i>Macro Región Norte: Arribo a establecimientos de hospedaje - 2016 (número y porcentaje)</i>	9
Tabla 3 <i>Evaluación de la Visión Creada para el Sector Turismo</i>	13
Tabla 4 <i>Evaluación de la Misión Creada para el Sector Turismo de Piura</i>	14
Tabla 5 <i>Matriz de Intereses Nacionales</i>	19
Tabla 6 <i>Población del Perú por Departamento</i>	20
Tabla 7 <i>Pilar: Tecnologías de la Información y Comunicación (Pillar: Information and Communication Technology ICT)</i>	27
Tabla 8 <i>Condiciones de los Factores Básicos del Perú</i>	31
Tabla 9 <i>Principales Destinos Latinoamericanos para Turistas Latinoamericanos</i>	35
Tabla 10 <i>Principales Destinos Latinoamericanos para Turistas Norteamericanos</i>	59
Tabla 11 <i>Tráfico Aéreo de Pasajeros a Nivel Nacional, según Aeropuertos Destino (Periodo 2011 – 2016)</i>	63
Tabla 12 <i>Índice de Percepción de la Corrupción (IPC) de 2012 a 2016 para Algunos Países de Sudamérica</i>	65
Tabla 13 <i>Visitantes a Museos y Centros Arqueológicos, según Departamento, al Año 2015</i> .	69
Tabla 14 <i>Crecimiento Anual de las Líneas Fijas en el Departamento de Piura</i>	73
Tabla 15 <i>Crecimiento Anual de las Líneas Móviles en el Departamento de Piura</i>	74
Tabla 16 <i>Preferencia de Observación de Aves por País</i>	80
Tabla 17 <i>MEFE para el Sector Turismo de Piura</i>	81
Tabla 18 <i>Sector Alojamiento y Restaurantes: Diciembre 2016</i>	82
Tabla 19 <i>Tipo de Información Turística que Busca el Turista Nacional</i>	88

Tabla 20 <i>Posición de Competitividad PENTUR 2016</i>	90
Tabla 21 <i>Matriz Perfil Competitivo para el Sector Turismo de Piura</i>	91
Tabla 22 <i>Matriz Perfil Referencial para el Sector Turismo de Piura</i>	92
Tabla 23 <i>Arribo de Visitantes a los Establecimientos de Hospedaje en la Región Piura (miles)</i>	104
Tabla 24 <i>País de Procedencia de Turistas Extranjeros que Visitaron Piura</i>	105
Tabla 25 <i>Visitantes a Monumentos Arqueológicos y Museos de Sitio Región Piura</i>	105
Tabla 26 <i>Movimiento Mensual de Operaciones (Aterrizaje y Despegue), Piura y Talara Enero Abril 2017</i>	110
Tabla 27 <i>Infraestructura Turística, Capacidad Instalada de los Establecimientos de Hospedaje Colectivo en la Región Piura</i>	111
Tabla 28 <i>Brecha Escenario Base con Ocupación del 69% en Todas las Categorías</i>	112
Tabla 29 <i>Gasto por Persona Durante el Viaje, Piura 2015</i>	114
Tabla 30 <i>Noches de Permanencia en el Lugar Visitado, Piura 2015</i>	115
Tabla 31 <i>Presupuesto para el Sector Turismo Región Piura, 2017</i>	116
Tabla 32 <i>Población Económicamente Activa (Personas), Piura</i>	118
Tabla 33 <i>Gasto Público por Alumno en Educación Básica Regular (Soles Corrientes)</i>	118
Tabla 34 <i>PEA Ocupada en Restaurantes y Hoteles, por Nivel Educativo 2014</i>	121
Tabla 35 <i>Nivel de Educación Alcanzado de la Población de 15 Años y más Años de Edad (Porcentaje)</i>	121
Tabla 36 <i>MEFI para el Sector Turismo en Piura</i>	125
Tabla 37 <i>Matriz de Intereses del Sector Turismo</i>	133
Tabla 38 <i>Alineación entre Visión, Intereses Organizacionales y Objetivos de Largo Plazo</i>	135
Tabla 39 <i>Matriz FODA del Sector Turismo de Piura</i>	139
Tabla 40 <i>Calificación de los Factores Deterimnantes para el Sector Turismo de Piura</i>	142

Tabla 41 <i>Datos para Construir la Matriz BCG de los Atractivos de Piura para Turistas Extranjeros</i>	143
Tabla 42 <i>Matriz Boston Consulting Group de Actividades para Turistas Extranjeros</i>	144
Tabla 43 <i>Matriz Boston Consulting Group de Actividades para Turistas Nacionales</i>	145
Tabla 44 <i>Matriz de Decisión Estratégica del Sector Turismo de Piura</i>	148
Tabla 45 <i>Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico del Sector Turismo de Piura</i> ...	149
Tabla 46 <i>Matriz de Rumelt</i>	150
Tabla 47 <i>Matriz de Ética</i>	151
Tabla 48 <i>Matriz de Estrategias vs OLPs del Sector Turismo de la Región Piura</i>	156
Tabla 49 <i>Matriz de Posibilidades de los Competidores del Sector Turismo de la Región Piura</i>	157
Tabla 50 <i>Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo del Sector Turismo de la Región Piura</i>	167
Tabla 51 <i>Políticas Asociadas a las Estrategias Retenidas para el Sector Turismo de la Región Piura</i>	168
Tabla 52 <i>Tablero de Control Balanceado del Sector Turismo de Piura</i>	177
Tabla 53 <i>Atractivos Turísticos Visitados por Turistas Nacionales, Piura 2015</i>	181
Tabla 54 <i>Capacidad Ofertada - Número de Establecimientos de Hospedaje (Establecimientos)</i>	182
Tabla 55 <i>Capacidad Instalada - Número de Establecimientos de Hospedaje Clasificados</i> ..	182
Tabla 56 <i>Regiones Visitadas por Turistas Nacionales 2015</i>	184
Tabla 57 <i>Futuro del Sector Turismo en la Región Piura según Objetivos de Largo Plazo</i> ...	201
Tabla 58 <i>Plan Estratégico Integral del Sector Turismo de la Región Piura</i>	202

Lista de Figuras

<i>Figura 0.</i> Modelo secuencial del proceso estratégico	xiii
<i>Figura 1.</i> Aporte del PBI turístico al PBI general Peruano durante el periodo 2011-2015.	3
<i>Figura 2.</i> Conformación del consumo turístico interior del Perú.	5
<i>Figura 3.</i> Estructura de los sub índices e indicadores del TTCR.	6
<i>Figura 4.</i> Ubicación del Perú a nivel de Latinoamérica.	7
<i>Figura 5.</i> Ubicación geográfica de Perú en el mundo.....	22
<i>Figura 6.</i> Comportamiento de los índices globales de actividad desde el año 2005 al 2017. .	22
<i>Figura 7.</i> Histórico del PBI mundial y proyección al año 2018.	23
<i>Figura 8.</i> Variación anual del PBI de Perú (en porcentaje).	24
<i>Figura 9.</i> Comparativo de proyecciones de PBI, en porcentaje, de países de Latinoamérica y el Caribe.	24
<i>Figura 10.</i> Proyección del Turismo hacia el año 2030.	33
<i>Figura 11.</i> Variación demanda interna real 2004-2017 (% real anual)	37
<i>Figura 12.</i> Producto Bruto Interno por componentes del gasto: 2015_IV y 2016_IV	37
<i>Figura 13.</i> Distribución de la Región Piura por nivel socioeconómico.....	38
<i>Figura 14.</i> Crecimiento del PBI: 2015 vs 2014 (variación porcentual y contribución al crecimiento).....	41
<i>Figura 15.</i> Perú: Stock de empresas por trimestre, 2013-15 (miles)	42
<i>Figura 16.</i> Perú: Diferencia entre altas y bajas de empresas, 2013-15.....	42
<i>Figura 17.</i> Tamaño del sector informal	43
<i>Figura 18.</i> Crédito al sector privado en soles y dólares (tasa de variación anual).....	45
<i>Figura 19.</i> Tasa de informalidad laboral en el Perú.....	53
<i>Figura 20.</i> Inflación en Países Latinoamericanos 2017.....	56
<i>Figura 21.</i> Inflación y meta de inflación (variación porcentual últimos doce meses).....	57

<i>Figura 22.</i> Metodología que se venía utilizando para el cálculo del ingreso de divisas por turismo.....	59
<i>Figura 23.</i> Evolución del ingreso de divisas por turismo (millones de US\$).....	60
<i>Figura 24.</i> Consumo turístico interior Perú 2011 versus 2015.....	61
<i>Figura 25.</i> El turismo y las exportaciones no tradicionales, 2015 (millones de US\$).....	61
<i>Figura 26.</i> Promedio de precio de hoteles en diferentes países de América Latina (basado en dólares estadounidenses y habitación doble).....	62
<i>Figura 27.</i> Perú: Evolución de la incidencia de la pobreza total 2007-2016 (Porcentaje respecto del total de la población).....	66
<i>Figura 28.</i> Población del área urbana víctima, por tipo de hecho delictivo.	66
<i>Figura 29.</i> Población del área urbana víctima, por tipo de hecho delictivo.	67
<i>Figura 30.</i> Gasto en investigación y desarrollo como porcentaje del PBI (porcentaje).	75
<i>Figura 31.</i> Gasto en I+D por departamento, 2015 (Millones de soles).	76
<i>Figura 32.</i> Evolución mensual de la actividad de restaurantes: 2015-2017 (Variación % respecto a similar periodo del año anterior).....	83
<i>Figura 33.</i> Sector restaurantes, ventas marzo 2017.....	84
<i>Figura 34.</i> Sector servicios prestados a empresas ventas marzo 2017.....	84
<i>Figura 35.</i> Uso de paquetes turísticos (según motivo de viaje).....	86
<i>Figura 36.</i> Uso de paquetes turísticos por región de residencia.....	86
<i>Figura 37.</i> Modalidad de viaje de los turistas extranjeros al Perú.....	87
<i>Figura 38.</i> Información turística que busca el visitante nacional antes de realizar su viaje....	89
<i>Figura 39.</i> Organigrama Dirección Regional de Comercio Exterior y Turismo.....	95
<i>Figura 40.</i> Playa de Máncora.....	98
<i>Figura 41.</i> La playa de Cabo Blanco cuenta con la mejor ola izquierda del Perú.....	98
<i>Figura 42.</i> Venta de artesanías en la ciudad de Catacaos.....	99

<i>Figura 43.</i> Bosques de Ceibos en Parque nacional Cerros de Amotape.....	102
<i>Figura 44.</i> Diversidad de fauna en Parque nacional Cerros de Amotape y Coto de Caza El Angolo.....	103
<i>Figura 45.</i> Índice de precios servicios de alojamientos en Piura , 2017.....	107
<i>Figura 46.</i> Índice de precios de giras turísticas en Piura, 2017.	107
<i>Figura 47.</i> Clúster turístico Región Piura.	108
<i>Figura 48.</i> Valor Agregado Bruto de Piura del sector alojamiento y restaurantes.	113
<i>Figura 49.</i> Tasa neta de ocupabilidad de habitaciones (Porcentaje).....	114
<i>Figura 50.</i> Porcentaje de la población ocupada sub empleada.	117
<i>Figura 51.</i> Número de alumnos(as) matriculados en el sistema educativo nacional en Piura (por millares de personas).	118
<i>Figura 52.</i> Piura: Remuneración promedio mensual por sectores económicos, 2016.	120
<i>Figura 53.</i> PEA Ocupada en restaurantes y hoteles 2014.....	120
<i>Figura 54.</i> Micro y Pequeñas Empresas que adoptaron tecnologías innovadoras para mejorar procesos productivos y tienen un estado de implementación (Porcentaje).	123
<i>Figura 55.</i> Complejo Arqueológico Inca Aypate en Ayabaca.....	130
<i>Figura 56.</i> Huaca Narihuala en Catacaos.....	131
<i>Figura 57.</i> Petroglifos de Samanga.....	131
<i>Figura 58.</i> Templo de los Jaguares.....	132
<i>Figura 59.</i> Matriz PEYEA del sector turismo de Piura.	143
<i>Figura 60.</i> Representación gráfica de la BCG de atractivos visitados por turistas extranjeros.	144
<i>Figura 61.</i> Representación gráfica de la BCG de actividades realizadas por turistas extranjeros.	144

<i>Figura 62.</i> Representación gráfica de la BCG de actividades realizadas por turistas nacionales.....	145
<i>Figura 63.</i> Matriz interna externa del sector turismo de la Región Piura.....	146
<i>Figura 64.</i> Matriz gran estrategia del sector turismo de la Región Piura.....	147
<i>Figura 65.</i> Propuesta de Organigrama del Sector Turismo de la Región Piura.....	169
<i>Figura 66.</i> Piura solamente cuenta con botaderos municipales.....	170
<i>Figura 67.</i> Registro de Operadores Turísticos (hospedajes, restaurantes, agencias de viaje y guías turísticos) en Piura durante el periodo 2015-2017.....	180
<i>Figura 68.</i> Principales atractivos visitados en Piura (Turista Extranjero).....	181
<i>Figura 69.</i> Regiones visitadas por los turistas extranjeros, 2015.....	185



El Proceso Estratégico: Una Visión General

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

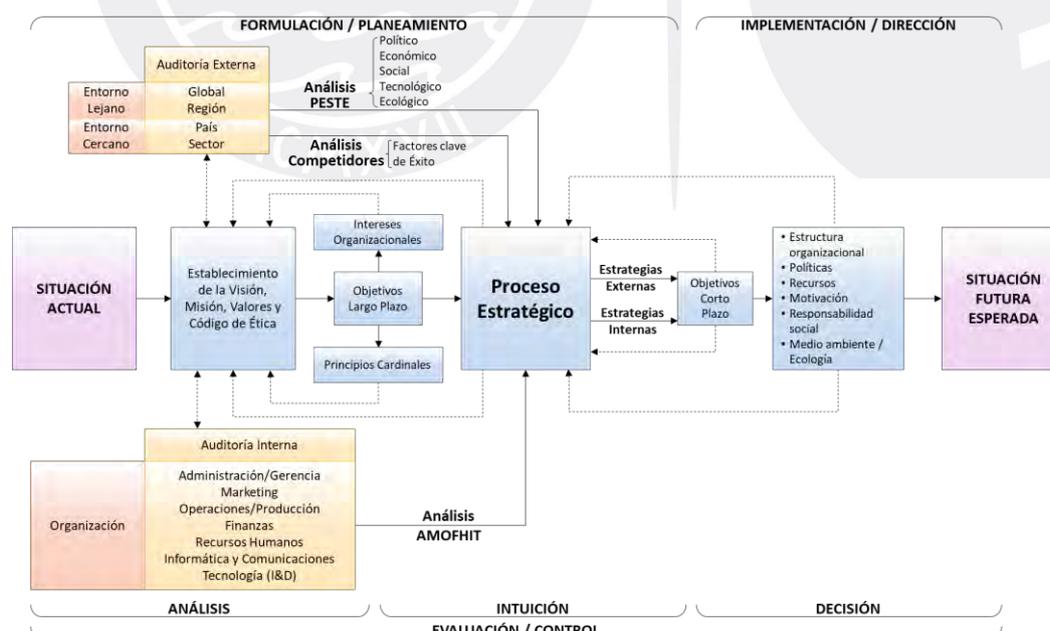


Figura 0. Modelo secuencial del proceso estratégico.

Adaptado de “El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia” (3a ed. rev., p. 11), por F. A. D’Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

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

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

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

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

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

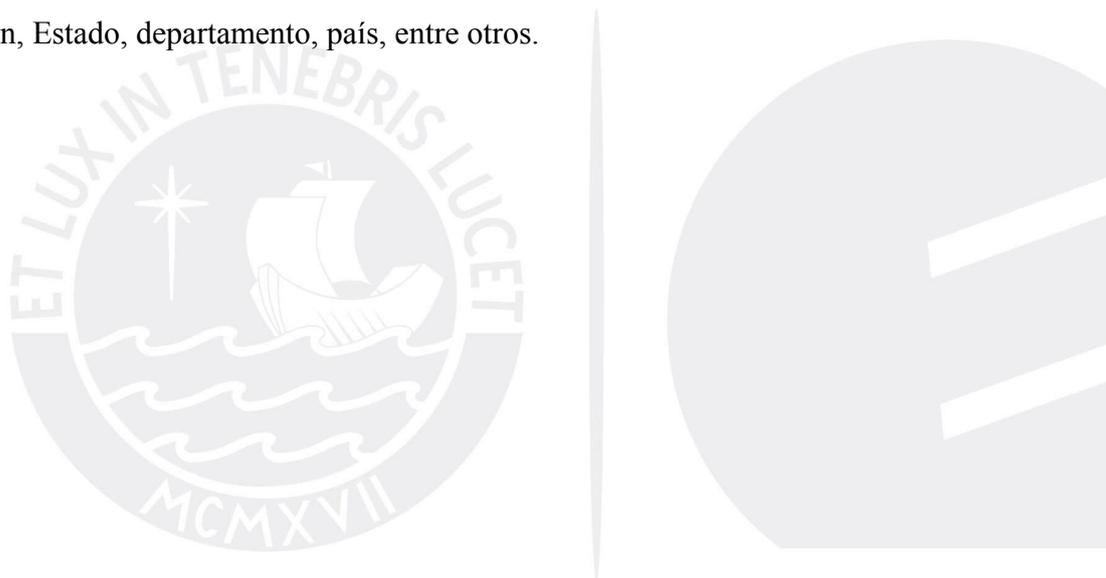
La Fase 3, al final de la formulación estratégica, viene dada por la elección de las estrategias, la cual representa el Proceso Estratégico en sí mismo. De las matrices anteriores resultan una serie de estrategias de integración, intensivas, de diversificación, y defensivas que son escogidas mediante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

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

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

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

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



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

Capítulo I: Situación Actual del Sector Turismo en la Región de Piura

El primer capítulo aborda la situación general del turismo con datos socio económicos obtenidos de distintos organismos tanto internacionales como nacionales, tales como la Organización Mundial del Turismo (OMT), World Economic Forum (WEF), Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR), la Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo (PROMPERÚ), el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), entre otros. En esta línea, se sigue un análisis desde el nivel macro al último escalón o nivel local; en otras palabras, se analiza el contexto Mundial, de Las Américas, del País y finalmente del departamento de Piura.

1.1 Situación General

El turismo, a nivel mundial, es una de las actividades económicas más importantes; y es que, según la Organización Mundial del Turismo [OMT] (2016b), este sector representa, aproximadamente, el 10% del PBI mundial y moviliza alrededor de US\$ 1.5 billones anuales en exportaciones. En tal sentido, es evidente que también se constituye como uno de los principales generadores de empleo, toda vez que, según estimaciones del referido organismo internacional, uno de cada once empleos en el mundo es generado directa o indirectamente por la actividad turística; y a su vez representa cerca del 30% de las exportaciones de servicios de todo el mundo.

Por otro lado, el año pasado ha sido el séptimo año de crecimiento ininterrumpido del sector tras la crisis económica y financiera mundial del año 2009. En efecto, en el año 2016 se ha movilizó alrededor de 1,235 millones de turistas en todo el mundo (46 millones de turistas más que el año anterior); es decir, se produjo un aumento promedio del 3,9%. En consecuencia, se han confirmado las proyecciones anuales del citado organismo internacional durante los años ya mencionados; y para el presente año, las expectativas son optimistas, toda vez que los expertos han pronosticado un crecimiento mundial similar, el cual fluctuará entre

el 3 y 4% anual (OMT, 2017). Cabe resaltar que los tres países del mundo que más gastaron en hacer turismo (en el año 2015) fueron China, Estados Unidos y Alemania, los cuales gastaron US\$ 292 mil millones, US\$ 120 mil millones y US\$ 76 mil millones, respectivamente. Pero es China quien muestra el mayor crecimiento de un año a otro: alrededor de un 25%. Finalmente, es importante precisar que en el sector en cuestión, no necesariamente los países con mayor índice de llegada de turistas son los que mayores ingresos obtienen; en este sentido, es bastante ilustrativa la Tabla 1, en donde se aprecia que siete de los diez primeros destinos aparecen en ambas listas; no obstante, existen otros casos en los que no ocurre lo mismo, tal y como es el caso de México que, mientras ocupa el noveno puesto en llegadas de turistas, en la tabla de ingresos ocupa el puesto decimosexto.

Ahora bien, en cuanto a Las Américas, las llegadas internacionales crecieron en 11 millones el año 2015, respecto del año anterior; sin embargo, dos tercios de dichas llegadas las obtuvo América del Norte; de este modo, obtuvo un 6% más de llegadas internacionales pero con un crecimiento económico modesto del 3%. Por su parte, México y Canadá (ambas +9%) disfrutaron de un crecimiento importante. En el Caribe (+7%), el crecimiento fue impulsado por Cuba (+18%), Aruba (+14%), Barbados (+14%), Haití (+11%), la República Dominicana y Puerto Rico (+9% en ambos casos). Los resultados en las Bahamas (+3%) y Jamaica (+2%) fueron más discretos. En América Central, las llegadas internacionales aumentaron un 7% hasta superar los 10 millones por vez primera. El país que lideró el crecimiento fue Panamá con un aumento del 21%. Costa Rica y Honduras recibieron ambas un 5% más; El Salvador y Nicaragua un 4% más; y Guatemala un 1%. Y en América del Sur, las llegadas internacionales crecieron un 6% en 2015, pero con resultados bastante dispares según los destinos; por ejemplo, Paraguay casi duplicó el número de llegadas, mientras Chile (+22%) y Colombia (+16%) también registraron crecimiento de dos dígitos. Perú y Uruguay

registraron un incremento del 7% y del 3%, respectivamente, mientras que Argentina y Brasil registraron ligeras bajas porcentuales (OMT, 2016a).

En este contexto, nuestro país –a través del Ministerio de Comercio Exterior y Turismo– elaboró en el año 2015 un documento denominado Medición Económica del Turismo, en el cual se detalla la evolución económica del turismo en el Perú entre los años 2011-2015, el cual está basado en los resultados de la Cuenta Satélite de Turismo, el cual mide la dimensión y composición del turismo en la economía de un país. Así pues, como se observa en la Figura 1, en el año 2015, el PBI turístico representó el 3.9% del PBI total del país, el cual ha mostrado un aumento constante desde el año 2011, en donde se encontraba en 3.6%. Por otro lado, el aporte del consumo turístico interior al PBI total ha aumentado del 2011 al 2015 de 6.4% a 6.9%. Asimismo, el gasto turístico ascendió a 26 mil millones de soles en 2015, y el ingreso de divisas por turismo se incrementó en 47.5% entre el 2011 y 2015, lo que ascendió a 4,151 millones de dólares (Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR], 2015d).

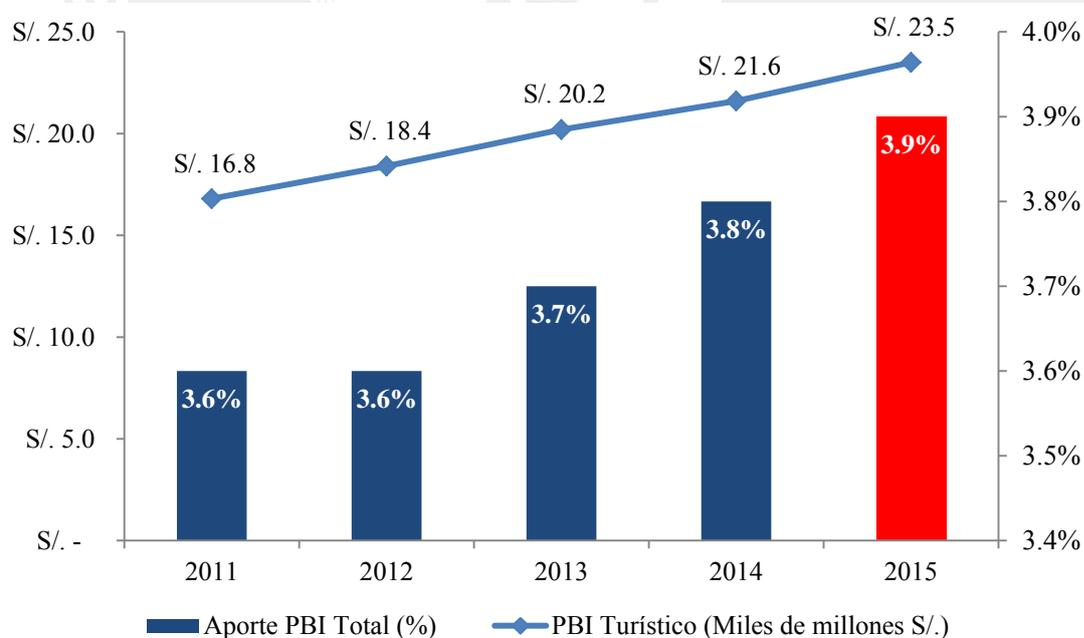


Figura 1. Aporte del PBI turístico al PBI general Peruano durante el periodo 2011-2015. Tomado de “Medición Económica del Turismo,” por el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR), 2015d (<http://www.mincetur.gob.pe/turismo/publicaciones/>).

Tabla 1

Ranking de Llegadas de Turistas Internacionales Versus Ingresos por Turismo Internacional

Llegadas de Turistas Internacionales					Ingresos por Turismo Internacional en USD					Monedas Locales			
Pos.		(millones)		Variación (%)		Pos.		(millones)		Variación (%)			
		2014	2015*	14/13	15*/14			2014	2015*	14/13	15*/14	14/13	15*/14
1	Francia	83.7	84.5	0.1	0.9	1	Estados Unidos	191.3	204.5	7.8	6.9	7.8	6.9
2	Estados Unidos	75.0	77.5	7.2	3.3	2	China	105.4	114.1	n/a	8.3	n/a	9.8
3	España	64.9	68.2	7.0	5.0	3	España	65.1	56.5	3.9	-13.2	3.9	4.0
4	China	55.6	56.9	-0.1	2.3	4	Francia	58.1	45.9	2.8	-21.0	2.8	-5.4
5	Italia	48.6	50.7	1.8	4.4	5	Reino Unido	46.5	45.5	11.8	-2.3	6.2	5.2
6	Turquía	39.8	39.5	5.3	-0.8	6	Tailandia	38.4	44.6	-8.0	16.0	-2.7	22.0
7	Alemania	33.0	35.0	4.6	6.0	7	Italia	45.5	39.4	3.6	-13.3	3.6	3.8
8	Reino Unido	32.6	34.4	5.0	5.6	8	Alemania	43.3	36.9	4.9	-14.9	4.9	1.9
9	México	29.3	32.1	21.5	9.4	9	Hong Kong (China)	38.4	36.2	-1.4	-5.8	-1.5	-5.8
10	Fed. De Rusia	29.8	31.3	5.3	5.0	10	Macao (China)	42.6	31.3	-1.1	-26.4	-1.1	-26.5

Pos. = Posición; * = cifra o dato provisional

Nota: Tomado de "Panorama del turismo internacional," por United Nations World Tourism Organization (UNWTO), 2016 (<http://www.e-unwto.org/doi/book/10.18111/9789284418152>).

Cabe precisar que, dentro del consumo turístico interior del año 2015, el que más destaca es el gasto turístico interno, el cual representa, aproximadamente, el 62.2% del monto total del consumo turístico interior, donde a su vez es el gasto del turista el que contribuye en mayor proporción a este resultado en comparación al gasto de los excursionistas (visitantes del día) (MINCETUR, 2015b). La Figura 2 muestra la proporción del gasto turístico interno versus el gasto turístico receptivo. En total, el gasto interno del 2015 ascendió a 42.1 miles de millones de soles.

En el año 2015, el consumo turístico interior aportó el 6.9% a la economía nacional, lo que superó el resultado de 2011, y ello gracias al dinamismo mostrado por el turismo interno y receptivo, en respuesta a las políticas de promoción implementadas e innovaciones de productos turísticos desarrollados con mayor intensidad entre los años 2014 y 2015, así como el aumento de la inversión en infraestructura turística (MINCETUR, 2015b).

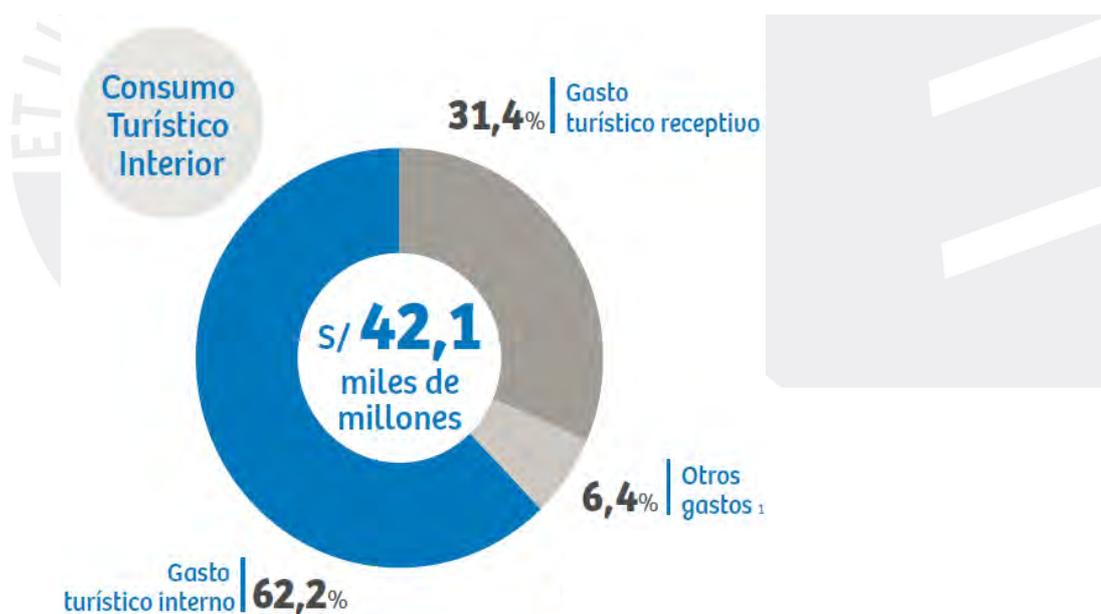


Figura 2. Conformación del consumo turístico interior del Perú.
Tomado de “Medición Económica del Turismo” por el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR), 2015b (<http://www.mincetur.gob.pe/turismo/publicaciones/>).

Por otro lado, en el mes de mayo del año 2015, el Foro Económico Mundial (World Economic Forum, WEF) publicó un Informe sobre la Competitividad de Viajes y Turismo

(The Travel & Tourism Competitiveness Report (TTCR)), el cual midió diversos factores y políticas de 141 economías, las mismas que permiten el desarrollo sostenible del sector de Viajes y Turismo (Travel & Tourism (T&T)), y en consecuencia a la competitividad del país. La Figura 3 detalla los factores que utilizó el citado reporte (World Economic Forum [WEF], 2017b).

La importancia del informe anteriormente detallado radica en que constituye una herramienta de gestión para que los gobiernos y los inversionistas puedan realizar una evaluación comparativa entre los países, de tal modo que se identifique la potencialidad de invertir en la actividad turística de los países evaluados; precisamente, a nivel de Latinoamérica, el Perú ocupa el puesto 7, y en el ranking total ocupó el puesto 58, tal y como lo muestra la Figura 4.



Figura 3. Estructura de los sub-índices e indicadores del TTCR. Tomado de "The Travel & Tourism Competitiveness Report," por World Economic Forum (WEF), 2017b (<http://www.cdi.org.pe/InformeGlobaldeViajesyTurismo/index.html>).

Cabe precisar que si bien el reporte anterior tuvo otros factores e indicadores, ha sido meritorio que el Perú haya escalado desde la posición 73 a la 58. No obstante, se debe mencionar que se mantienen como puntos débiles, tanto de los países de Centro y Sudamérica, las brechas de infraestructura, seguridad y entorno de negocios. En tal sentido, si los países en cuestión no superan en los próximos años los referidos obstáculos, no podrán acceder a una mejor posición, o mucho peor, podrían ser excluidos de la evaluación.

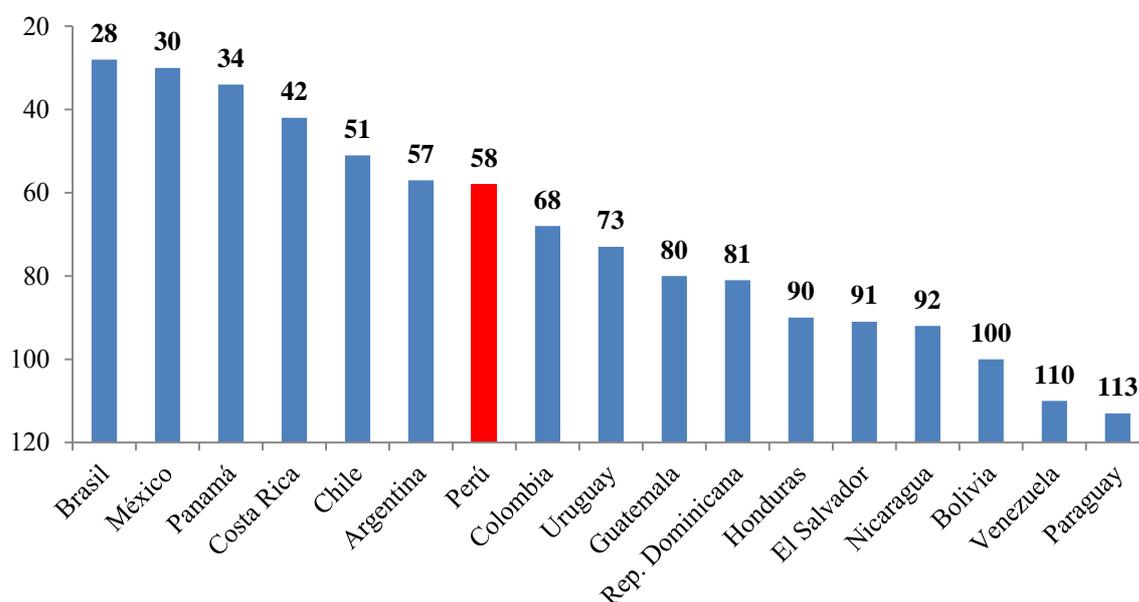


Figura 4. Ubicación del Perú a nivel de Latinoamérica.

Encima de cada país se encuentra el puesto del total de la muestra de 141 economías.

Tomado de The Travel & Tourism Competitiveness Report por World Economic Forum (WEF), 2017b

(http://www.cdi.org.pe/InformeGlobaldeViajesyTurismo/doc/2017/WEF_TTCR_2017_web_0401.pdf).

Ahora bien, el departamento de Piura también ha sido partícipe de este crecimiento del sector turismo a nivel nacional. Según la Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo [PROMPERU] (2015b) en su publicación denominada *Perfil del Vacacionista Extranjero* se ha identificado, al año 2015, que la región Piura ocupa el octavo lugar de las regiones que visitan los turistas extranjeros, después de Lima, Cusco, Tacna, Puno, Arequipa, Ica y Tumbes, acaparando un porcentaje del 6% de dichos turistas (PROMPERU, 2016a). En contraste a ello, en la publicación *Perfil del Vacacionista*

Nacional, se tiene que la Región Piura ocupa el tercer lugar, después de Lima e Ica, de las regiones más visitadas por el turista nacional. No obstante, es importante precisar que este tercer lugar es compartido con las regiones de La Libertad, Junín y Ancash, todas con un 7% y según estimaciones al año 2015 (PROMPERU, 2016b).

Finalmente, se debe mencionar que la región Piura según la Cámara Nacional del Turismo –CANATUR– el presente año publicó en su Portal de Turismo que la Macro Región Norte (conformada por Lambayeque, La Libertad, Tumbes, Piura y Cajamarca) reportó 4'954,783 arribos de turistas nacionales e internacionales en el año 2016, lo cual equivale a una caída de 1,7% con relación al año anterior. Precisamente, la región de Piura obtuvo el segundo lugar en el índice de descenso, después de la Libertad, toda vez que sufrió una caída del 2.1% respecto del año 2015 como se aprecia en la Tabla 2. Conforme a lo anteriormente expuesto, es evidente que el sector turismo a nivel nacional e internacional es uno de los pocos sectores económicos que ha mantenido un crecimiento continuo a lo largo de la última década, e incluso a pesar de las crisis mundiales, como la del año 2009. Además, se ha evidenciado que el presente sector se caracteriza no solo por ser una importante fuente generadora de riqueza (como pudiera ser cualquier otro sector económico), sino que también brinda un valor agregado a la imagen del país o comunidad en la que destaca; y es que aquí entra a relucir otras variables, tales como el patrimonio cultural y natural del destino turístico. No obstante, es evidente que la región de Piura dentro de su ciclo de vida aún no ha alcanzado ni siquiera su etapa de crecimiento; y es que si bien es cierto que Piura ha sido parte del crecimiento nacional del sector, no ha destacado como lugar de destino preferido por los turistas. En tal sentido, es conveniente recordar lo señalado por Navarrete y Caballero (2015) sobre que aún se mantiene –a nivel internacional– la imagen de Perú como un destino turístico unipolar; es decir, las visitas turísticas se concentran casi en su exclusividad en Cusco y Machu Picchu. En esta línea, es comprensible que las publicaciones de los

organismos públicos autorizados en la materia, como PROMPERÚ o CANATUR, indiquen que la mayoría del turismo de la región Piura proviene del turista nacional y que las proyecciones son a la baja; más aún, cuando en el presente año se ha producido el Fenómeno del Niño Costero, el cual ha afectado a todos los sectores económicos de la región pero especialmente al sector turismo.

Por tanto, es ineluctable que la región Piura necesita un plan estratégico que permita la ubicación del sector turismo como un ámbito estratégico para el desarrollo de la comunidad local, y con un enfoque especial tanto en la atracción de nuevos turistas del extranjero como en la consolidación de destino turístico de calidad, económico y sustentable; el mismo que a futuro cuente con un indiscutible reconocimiento nacional e internacional.

Tabla 2

Macro Región Norte: Arribo a establecimientos de hospedaje - 2016 (número y porcentaje)

Región	Nacionales	Extranjeros	Total	Par.%	Var.% 2016/2015
La Libertad	1,775,737	51,480	1,827,217	36.9%	-5.1%
Piura	1,032,875	87,410	1,120,285	22.6%	-2.1%
Lambayeque	902,976	29,109	932,085	18.8%	2.2%
Cajamarca	735,506	17,479	752,985	15.2%	1.4%
Tumbes	271,734	50,477	322,211	6.5%	1.8%
Total	4,718,828	235,955	4,954,783	100.0%	-1.7%

Nota. Tomado de “Llegada de turistas a las regiones del norte se redujo 1.7% este año,” por Cámara Nacional de Turismo (CANATUR), 2017b (<http://www.portaldeturismo.pe/index.php/noticia/7503-llegada-de-turistas-a-las-regiones-del-norte-se-redujo-1-7-este-ano>).

1.2 Conclusiones

Conforme a lo anteriormente expuesto, es evidente que el sector turismo a nivel nacional e internacional es uno de los pocos sectores económicos que ha mantenido un crecimiento continuo a lo largo de la última década, e incluso a pesar de las crisis mundiales, como la del año 2009. Además, se ha evidenciado que el presente sector se caracteriza no solo por ser una importante fuente generadora de riqueza (como pudiera ser cualquier otro sector económico), sino que también brinda un valor agregado a la imagen del país o comunidad en

la que destaca; y es que aquí entra a relucir otras variables, tales como el patrimonio cultural y natural del destino turístico. No obstante, es evidente que la región de Piura dentro de su ciclo de vida aún no ha alcanzado ni siquiera su etapa de crecimiento; y es que si bien es cierto que Piura ha sido parte del crecimiento nacional del sector, no ha destacado como lugar de destino preferido por los turistas. En tal sentido, es conveniente recordar lo señalado por Navarrete y Caballero (2015) sobre que aún se mantiene –a nivel internacional– la imagen de Perú como un destino turístico unipolar; es decir, las visitas turísticas se concentran casi en su exclusividad en Cusco y Machu Picchu. En esta línea, es comprensible que las publicaciones de los organismos públicos autorizados en la materia, como PROMPERÚ o CANATUR, indiquen que la mayoría del turismo de la región Piura proviene del turista nacional y que las proyecciones son a la baja; más aún, cuando en el presente año se ha producido el *Fenómeno del Niño Costero*, el cual ha afectado a todos los sectores económicos de la región pero especialmente al sector turismo.

Por tanto, es ineluctable que la región Piura necesita un plan estratégico que permita la ubicación del sector turismo como un ámbito estratégico para el desarrollo de la comunidad local, y con un enfoque especial tanto en la atracción de nuevos turistas del extranjero como en la consolidación de destino turístico de calidad, económico y sustentable; el mismo que a futuro cuente con un indiscutible reconocimiento nacional e internacional.

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

El presente capítulo desarrolla una propuesta de misión, visión, valores y código de ética, con la finalidad de otorgar un sentido de orientación para el sector en cuestión, el mismo que pueda ser utilizado durante toda su vida institucional; es decir, se trata de una propuesta para ser ejecutada tanto a corto como a largo plazo.

2.1 Antecedentes

El sector turismo, en general, no tiene definido estos elementos; no obstante, ciertos actores del sector cuentan con su propia brújula o directrices. Tal es el caso, por ejemplo, del ente rector del sector Turismo en Perú, es decir, el MINCETUR (2015a), el cual en su página web pública su misión, visión y valores, además de señalar lo siguiente:

Visión: Perú, país exportador de una oferta de bienes y servicios con valor agregado, competitiva, diversificada y consolidada en los mercados internacionales; reconocido internacionalmente como destino turístico sostenible; donde el Comercio Exterior y el Turismo contribuyen a la inclusión social y a mejorar los niveles de vida de la población (MINCETUR, 2015a).

Misión: Somos el Órgano Rector del Sector Comercio Exterior y Turismo que define, dirige, ejecuta, coordina y supervisa la política del Sector. Tenemos la responsabilidad en materia de las negociaciones comerciales internacionales, así como de la promoción, orientación y regulación del comercio exterior, el turismo y la artesanía, para lograr el desarrollo sostenible del Sector (MINCETUR, 2015a).

Asimismo, el referido organismo (MINCETUR, 2015a) ha identificado entre sus valores los siguientes: (a) Compromiso: Busca identificarse con los objetivos estratégicos institucionales, y actúa con disposición permanente, al entregar lo mejor; (b) Probidad: Actuar con rectitud, honradez y honestidad, de manera ideal, razonable, justa, recta y decente, anteponiendo los fines e intereses del Ministerio y de la población sobre los propios; (c)

Transparencia: La capacidad de mostrar, sustentar y comunicar actuaciones, y manejar la información en forma clara, completa y veraz; (d) Justicia: Reconocer los derechos de todos y cada uno de los integrantes del Estado con criterios de equidad de los recursos públicos; y (e) Lealtad: Fidelidad en las labores de la función pública al dar cumplimiento al marco legal, y orientar las funciones al servicio de la población y los fines del Estado.

Finalmente, la Ley General de Turismo (Ley 29408, 2009), si bien no señala un listado de valores ni plasma una visión y misión del sector, es importante resaltar que prescribe una serie de principios rectores para el sector, los que se detallan a continuación: (a) Desarrollo Sostenible, (b) Inclusión, (c) No discriminación, (d) Fomento de la inversión privada, (e) Descentralización, (f) Calidad, (g) Competitividad, (h) Comercio justo en el turismo, (i) Cultura Turística, (j) Identidad, y (k) Conservación.

2.2 Visión

En este contexto, resulta necesario que el Departamento de Piura tenga su propia visión del sector, a efectos de desarrollar la industria aún incipiente, con una visión a futuro, la cual considere a éste sector como estratégico para el desarrollo económico de la región, y consecuentemente, de la nación. Asimismo, es conveniente resaltar que si bien es cierto que no se puede competir con un patrimonio de la humanidad como lo es Machu Picchu, no lo es menos que los destinos turísticos del departamento piurano constituyen un patrimonio natural y cultural; y que al igual que otras ciudades, a nivel nacional e internacional, tienen el potencial de gozar de una gran afluencia de turistas, lo cual no solamente se traduciría en un aumento del PBI del país sino en bienestar de la comunidad. En esta línea, se ha definido la siguiente visión, en base a los criterios explicados por D'Alessio (2015) (ver Tabla 3).

La nueva visión propuesta es la siguiente:

Para el año 2027, la región Piura logrará el reconocimiento internacional como uno de los tres principales íconos turísticos del Perú, a través de una oferta única de productos

turísticos, distinguidos por su calidad, accesibilidad, conectividad, identidad cultural y patrimonio natural; de este modo, satisfará y fidelizará a los turistas externos e internos que visitan nuestra ciudad, y aportará valor tanto a la economía como a la sostenibilidad de la comunidad.

Tabla 3

Evaluación de la Visión Creada para el Sector Turismo

	Criterios	¿Se cumple?
1	Ideología central: Propósito y valores	Sí. El reconocimiento internacional de la región Piura.
2	Redacción en futuro	Sí.
3	Simple, clara y comprensible	Sí.
4	Ambiciosa, convincente y realista	Sí. No se equipara a una maravilla del mundo, pero si puede ser reconocido como un excelente destino turístico.
5	Con horizonte de tiempo	Sí. Se proyecta al año 2025.
6	Proyectada a un alcance geográfico	Sí. La región Piura.
7	Conocida por todos	Se difundirá como parte de este plan estratégico.
8	Con sentido de urgencia	Sí, porque es urgente distinguirse del resto de destinos turísticos.
9	Idea clara de adónde se quiere llegar	Sí.

Nota. Adaptado de “El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia,” por F. A. D’Alessio, 2015, 3a ed., p. 61. Lima, Perú: Pearson.

2.3 Misión

El sector en cuestión tampoco cuenta con una misión. En tal sentido, se plantea la siguiente misión como punto de partida para este *Plan Estratégico del Sector Turismo del Departamento de Piura 2017-2025*. Acto seguido, esta misión se analiza en la Tabla 4, su concordancia con los nueve criterios esbozados por D’Alessio (2015). Impulsar la actividad turística de la región Piura, y convertirla en el segundo sector económico estratégico mediante la oferta de destinos turísticos únicos que contemplen el cuidado y puesta en valor del patrimonio natural y cultural, la asociatividad y colaboración estratégica entre el sector privado y público, la consolidación de la marca Piura, y el desarrollo de la comunidad vinculada. De este modo, satisfará la diversidad de gustos de los turistas externos e internos que visitan nuestra región.

Tabla 4

Evaluación de la Misión Creada para el Sector Turismo de Piura

<i>Criterios</i>	<i>¿Se cumple?</i>
1 Clientes - consumidores	Turistas externos e internos
2 Productos: Bienes o servicios	Destinos turísticos
3 Mercados	Nacional e Internacional
4 Tecnologías	Interconectividad entre el sector público y privado y el uso de las TICs para la consolidación de la marca Piura
5 Objetivos de la organización	Satisfacción y fidelización del turista
6 Filosofía de la organización	Diversidad, sostenibilidad y desarrollo socioeconómico
7 Auto concepto de la organización	Sector estratégico del departamento y al servicio del turista
8 Preocupación por la imagen pública	Reconocida a nivel nacional y mundial como un excelente destino turístico
9 Preocupación por los empleados	Servidores públicos bien capacitados y dispuestos Actores privados y públicos capacitados y atentos

Nota. Adaptado de “El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia,” por F. A. D’Alessio, 2015, 3a ed., p. 63. Lima, Perú: Pearson.

2.4 Valores

El presente sector no cuenta con un listado de valores organizacionales definidos; no obstante ello, se hace necesario un listado de valores que promuevan comportamientos en los distintos actores que intervienen en el sector, tales como:

- Desarrollo Sostenible: Ejercer las actividades y servicios turísticos con un enfoque de conservación del patrimonio cultural, natural y social; mediante el uso responsable de los recursos turísticos, además de mejorar la calidad de vida de la comunidad en los aspectos sociales, culturales, ambientales y económicos.
- Calidad: Clara orientación de los operadores turísticos para satisfacer las necesidades y superar las expectativas de los turistas.
- Diversidad: Por el cual se ofrece una variedad de productos turísticos en cada destino, acorde con los gustos y preferencias de los turistas.
- Inclusión: Promover la participación de los grupos sociales excluidos y vulnerables, de los discapacitados y de cualquier ciudadano que quiera ser

partícipe del sector, en igualdad de condiciones y sin ningún tipo de discriminación.

- No discriminación: Respetar la diversidad cultural de los turistas así como de los habitantes de la zona; y proscribire cualquier tipo de discriminación por motivo de origen, raza, sexo, idioma, religión, opinión, condición económica o de cualquier otra índole.
- Fomento de la inversión privada: Se promueve la inversión del sector privado mediante condiciones favorables, pues constituye una fuente de ingresos para el sector, así como un generador de empleos; de tal modo que se mejora la calidad de vida de los miembros de la comunidad.
- Cultura Turística: Se incentiva el conocimiento y fortalecimiento del patrimonio cultural, así como el desarrollo sostenible de la comunidad, de tal modo que se promueva en la comunidad la perpetuidad de la cultura.
- Comercio Justo: Se busca la idoneidad del precio entre el servicio ofrecido y lo efectivamente recibido por el turista.

2.5 Código de Ética

El sector turismo de Piura no cuenta con un código de ética; sin embargo, para afianzar los valores propuestos en el acápite precedente, establecer un consenso mínimo sobre lo ético, afirmar los principios de la organización y diferenciar las conductas deseadas de las que no lo son (D'Alessio, 2015), se propone el siguiente código:

- Utilizar responsablemente los recursos naturales y culturales de la zona.
- Apoyar y promover las iniciativas de mejora que brindan los pobladores de la comunidad, los turistas y los operadores turísticos.
- Promover un comportamiento de competencia leal con las demás regiones en referencia a la oferta turística ya definida.

- Manejar de manera responsable y eficiente la información que pueda poner en riesgo la imagen de la región, de la comunidad y/o del poblador para con los turistas.
- Adoptar una actitud transparente y de objetividad con la información que se proporciona a los turistas acerca de los servicios, precios, lugares de interés, riesgos, etc.
- Contribuir al respeto mutuo e igualdad de género, y defender en todo momento a las poblaciones vulnerables de la región.
- Rechazar y denunciar los actos que atenten contra la integridad y bienestar de los pobladores de la zona y/o actos que atenten contra el buen cuidado y preservación de las zonas visitadas.

2.6 Conclusiones

Es indudable que cualquier organización desea una situación mejor para su institución; sin embargo, ello no se puede lograr si no se cuenta con un rumbo o dirección. En tal sentido, se hace indispensable una misión y visión. La primera marca el rumbo diario de la organización; mientras que la segunda definirá la situación futura deseada. Por estas razones, el presente plan propone convertir al departamento de Piura en uno de los tres principales lugares turísticos del Perú, reconocidos tanto a nivel nacional e internacional; a tal efecto, promoverá la actividad turística del departamento de Piura, a través de la formulación y evaluación de proyectos, así como mediante la implementación de estrategias a cargo de los distintos actores del sector.

Capítulo III: Evaluación Externa

3.1 Análisis Tridimensional de las Naciones

El análisis tridimensional de las naciones se elabora y cubre los siguientes apartados: (a) intereses nacionales, (b) potencial nacional, (c) análisis competitivo del país, e (d) influencia de los tres puntos anteriores sobre el Sector Turismo del Departamento de Piura.

3.1.1 Intereses nacionales. Matriz de Intereses Nacionales (MIN)

El Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (CEPLAN) elaboró en el año 2011 el *Plan Bicentenario*. Este plan constituye una visión a futuro del Perú hacia el año 2021, con ocasión del bicentenario de la Independencia, y sobre la base de seis ejes estratégicos: (a) derechos fundamentales y dignidad de las personas, (b) oportunidades y acceso a los servicios, (c) Estado y gobernabilidad, (d) economía, competitividad y empleo, (e) desarrollo regional e infraestructura, y (f) recursos naturales y ambiente; los mismos que para los fines de este análisis se consideran los intereses supremos, ya que buscan el desarrollo pleno de la nación y de su población, tal y como se expone a continuación (Centro Nacional de Planeamiento Estratégico [CEPLAN], 2011):

- Lograr la vigencia plena de los derechos fundamentales y de la dignidad de las personas requiere erradicar la pobreza –y la pobreza extrema–, así como eliminar las barreras sociales, de género, culturales y de todo tipo que limitan las libertades humanas, y consecuentemente, brindar la posibilidad para que todas las personas puedan realizar su máximo potencial como seres humanos.
- Asegurar la igualdad de oportunidades para todos y, sobre todo, el acceso universal a los servicios básicos; es decir, que se promueva una igualdad de oportunidades para el acceso a los servicios de agua y desagüe, electricidad, telecomunicaciones; así como tener acceso a buenos servicios de educación y salud.

- Acelerar la reforma del Estado con el fin de alcanzar una gestión pública eficiente que facilite la gobernabilidad y llegue a todos los sectores de la sociedad.
Asimismo, el Estado debe respetar y garantizar el ejercicio pleno de los derechos fundamentales de sus ciudadanos.
- Lograr una economía competitiva que permita la generación masiva de empleos con alta productividad. Al respecto, se reconoce a los mercados internacionales como la principal fuente de oportunidades para el desarrollo económico y a los recursos naturales como la principal riqueza que posee el Perú, razón por la cual la estrategia de desarrollo debe impulsar su uso sostenible con inversión nacional y extranjera.
- El desarrollo de una infraestructura adecuada y distribuida equilibradamente en las regiones es indispensable para sostener el crecimiento económico, y hacer llegar sus beneficios al conjunto del territorio nacional, de manera que en todos los espacios geográficos los peruanos tengan iguales oportunidades para el desarrollo y consolidación de sus economías.
- Aprovechamiento de los recursos naturales como una palanca de desarrollo, la cual, complementada con la inversión en ciencia y tecnología, permita generar ingresos económicos para el país. El objetivo es aprovechar los recursos naturales y la biodiversidad de una forma sostenible para las generaciones futuras.

A partir de los citados objetivos estratégicos se desarrolla la Matriz de Intereses Nacionales que se presenta en la Tabla 5, la misma que identifica a los principales socios comerciales del país para conocer su grado de interés en los intereses nacionales.

3.1.2 Potencial nacional

Los factores del potencial nacional son los factores de fortaleza y debilidad del país, y corresponden al análisis interno del país, básicamente. Responden a las siguientes

interrogantes: ¿en qué se es fuerte?, ¿en qué se es débil? (D'Alessio, 2014). En tal sentido, para determinar el potencial nacional es necesario analizar los siete dominios: (a) demográfico; (b) geográfico; (c) económico; (d) tecnológico y científico; (e) histórico, psicológico y sociológico; (f) organizacional y administrativo y (g) militar.

Tabla 5

Matriz de Intereses Nacionales

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

Nota. Se identifica con un asterisco (*) a los países que tienen interés opuesto al Perú. El resto de países tienen intereses comunes. Adaptado de “El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia” (3a edición), por F. A. D'Alessio, 2015, pp. 93-95. Lima, Perú: Pearson.

Dominio demográfico. Al año 2016, el Perú era una nación con 31'488,625 habitantes; sin embargo, el Instituto Nacional de Estadística e Informática estima que su población al final del año 2017 llegará a los 31 millones 800 mil habitantes (Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI], 2012). Por otro lado, respecto a la distribución de la población en los distintos departamentos, se observa que Lima concentra el 31.7%, La Libertad el 6.0%, Piura el 5.9% y Cajamarca el 4.9%. Asimismo, según el referido instituto (INEI, 2015b), la tasa de crecimiento del Perú se proyecta a 1% anual desde el 2017 al 2025. Ello significa una oportunidad para el mercado del turismo (precisamente el turismo interno),

el cual se va a ver favorecido por el referido incremento poblacional, conforme a los datos detallados en la Tabla 6.

Tabla 6

Población del Perú por Departamento

<i>Departamento</i>	<i>2016</i>	
	<i>%</i>	<i>Total</i>
Total nacional	100.0	31,488,625
Amazonas	1.3	423,898
Áncash	3.7	1,154,639
Apurímac	1.5	460,868
Arequipa	4.1	1,301,298
Ayacucho	2.2	696,152
Cajamarca	4.9	1,533,783
Callao	3.3	1,028,144
Cusco	4.2	1,324,371
Huancavelica	1.6	498,556
Huánuco	2.8	867,227
Ica	2.5	794,919
Junín	4.3	1,360,382
La Libertad	6.0	1,882,405
Lambayeque	4.0	1,270,794
Lima	31.7	9,985,664
Loreto	3.3	1,049,364
Madre de Dios	0.4	140,508
Moquegua	0.6	182,333
Pasco	1.0	306,576
Piura	5.9	1,858,617
Puno	4.5	1,429,098
San Martín	2.7	851,883
Tacna	1.1	346,013
Tumbes	0.8	240,590
Ucayali	1.6	500,543

Nota. Tomado de “Población y vivienda,” por Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2016 (<https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/poblacion-y-vivienda/>).

Dominio geográfico. En el Mundo, el territorio peruano se localiza en el Hemisferio Sur, Meridional o Austral, si se toma como referencia el Ecuador Terrestre; y en el Hemisferio Occidental, si se toma como base el Meridiano de Greenwich. Asimismo, dentro de América, el Perú ocupa la parte central y occidental de América del Sur; y si se toma en consideración las coordenadas geográficas, el Perú se ubica entre los paralelos 0° 01' 48", y

los $18^{\circ} 21' 03''$ de latitud sur; y entre los meridianos $68^{\circ} 39' 27''$, y los $81^{\circ} 19' 34.5''$ de longitud occidental; además, se ubica en el centro oeste de América del Sur, lo que se aprecia en la Figura 5, desde donde hay acceso a Asia y a toda la costa occidental del continente americano. El acceso a Brasil se proyecta con la carretera interoceánica, y de este modo se puede acceder al Océano Atlántico. En cuanto a las coordenadas geográficas, la latitud y longitud del país es como sigue:

- Por el Norte. Se localiza a $00^{\circ} 01' 48''$ de latitud sur, y a $75^{\circ} 10' 29''$ de longitud occidental, en el *talweg* del río Putumayo, al norte del poblado de Güepi, Provincia de Maynas, Departamento de Loreto, en la frontera con Colombia.
- Por el Sur. Se localiza a $18^{\circ} 21' 03''$ de latitud sur, y a $70^{\circ} 22' 56''$ de longitud occidental, en Pascana del Hueso, a orillas del Océano Pacífico, en el Departamento de Tacna, frontera con Chile.
- Por el Este. Se localiza a $18^{\circ} 30' 11''$ de latitud sur, y a $68^{\circ} 39' 27''$ de longitud occidental, en la confluencia del río Heath con el Madre de Dios, departamento de Madre de Dios, en la frontera con Bolivia.
- Por el Oeste. Se localiza a $04^{\circ} 40' 44.5''$ de latitud sur, y a $81^{\circ} 19' 34.5''$ de longitud occidental, límite con el Océano Pacífico.

Conforme a ello, la Figura 5 nos ilustra la posición geográfica del Perú, en la cual se puede apreciar que el Perú cuenta con una posición geográfica favorable para el acceso a los más grandes mercados del mundo. En efecto, se ha estimado que nuestra posición geográfica permite un acceso a más de cuatro mil millones de personas con un PBI conjunto de más de US \$56 billones (Agencia de Promoción de la Inversión Privada [ProInversión], 2016).

Dominio económico. Según el reporte de inflación de marzo 2017 del Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), se ha señalado que la economía global ha mantenido su crecimiento económico a tasas moderadas, en base a los índices de manufactura (52.9) y

servicios (53.3), proyectados por el índice global de JP Morgan al mes de febrero de 2017 tal como se muestra en la Figura 6.

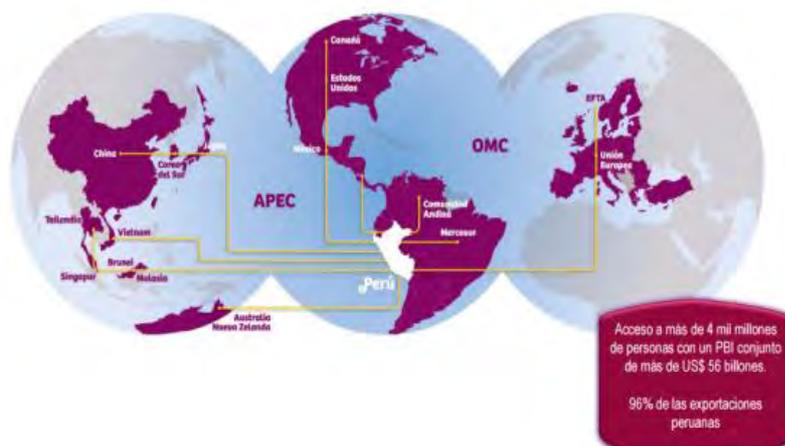


Figura 5. Ubicación geográfica de Perú en el mundo.

Tomado de “¿Por qué invertir en el Perú?,” por Agencia de Promoción de la Inversión Privada-Perú (Proinversión), 2016 ([http://www.proinversion.gob.pe/RepositorioAPS/0/0/JER/PRESENTACIONES_GENERAL/2017/PPT_Por%20que%20invertir%20en%20Peru_15marzo\(1\).pdf](http://www.proinversion.gob.pe/RepositorioAPS/0/0/JER/PRESENTACIONES_GENERAL/2017/PPT_Por%20que%20invertir%20en%20Peru_15marzo(1).pdf)).



Figura 6. Comportamiento de los índices globales de actividad desde el año 2005 al 2017. Tomado de “Reporte de Inflación del mes de marzo de 2017,” por Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), 2017 (<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2017/marzo/reporte-de-inflacion-marzo-2017.pdf>)

Asimismo, las exportaciones globales (como los *commodities*) y el indicador de las perspectivas publicadas por la Organización Mundial del Comercio (OMC) han señalado que dichos indicadores han mantenido una evolución moderada. Ello demuestra que algunas crisis internacionales como el Brexit y la última elección presidencial de Estados Unidos no habrían tenido un impacto significativo en el crecimiento global. Mejor aún, se espera que

para los años 2017 y 2018, el PBI mundial crezca a tasas de 3.4% y 3.5%, respectivamente, como se muestra en la Figura 7 (Banco Central de Reserva del Perú [BCRP], 2017).

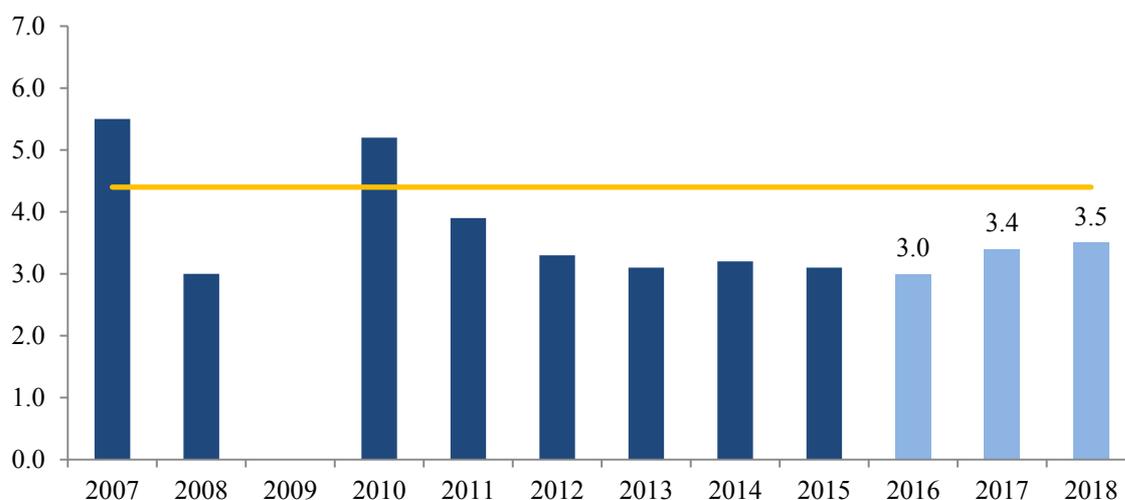


Figura 7. Histórico del PBI mundial y proyección al año 2018.

Tomado de “Reporte de Inflación del mes de marzo de 2017,” por Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), 2017 (<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2017/marzo/reportes-de-inflacion-marzo-2017.pdf>).

Puede observarse que la economía global a pesar de las crisis anteriormente mencionadas no ha sufrido mucha variación; mejor aún, se encuentra y proyecta dentro de la zona de Expansión, con la única excepción del año 2009, en el cual se registró una grave contracción mundial de los mercados. En tal sentido, la Figura 8 invita a la reflexión, ya que si se considera la citada crisis, cuyos efectos se evidenciaron en el 2009, y la rápida recuperación del 2010, se observa que la tendencia del PBI promedio posterior a estos años no da indicios de un crecimiento significativo en las proyecciones al 2018, pero sí una estabilidad económica.

Finalmente, el Perú durante la última década ha crecido de forma sostenida incluso durante la crisis económica mundial del año 2009, tal y como se ilustra en la Figura 8. De esta manera, el Banco Central de Reserva del Perú (2017), en su reporte de inflación del mes de marzo de 2017, ha realizado una proyección de los países de Latinoamérica y el Caribe a los años 2017 y 2018, en donde el Perú se encuentra en el segundo y primer puesto, respectivamente, tal y como se aprecia en la Figura 9. Cabe precisar, que el crecimiento de

Latinoamérica y el Caribe al 2018 es bastante alentador, toda vez que demuestra una evolución positiva para todos los países latinoamericanos.

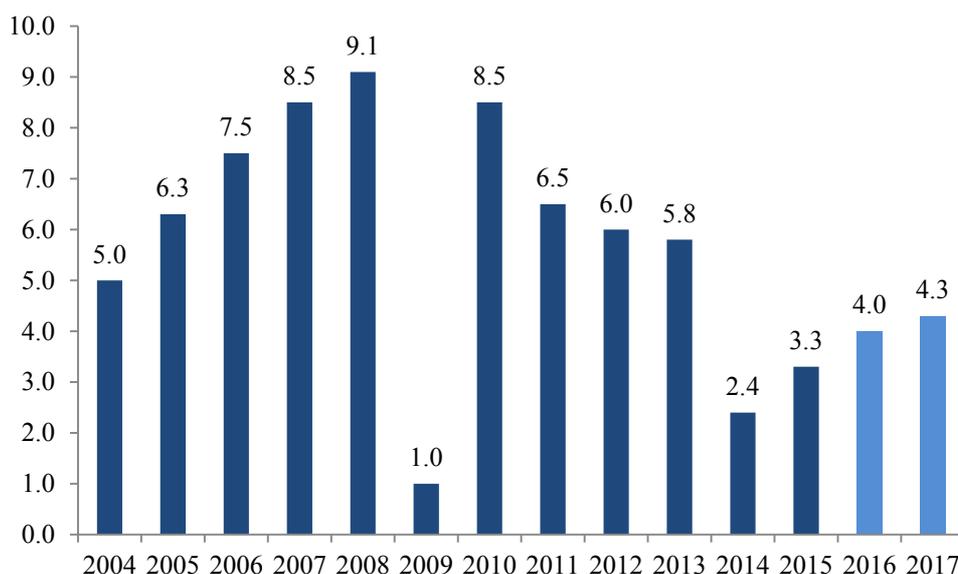


Figura 8. Variación anual del PBI de Perú (en porcentaje).

Adaptado de “Estadísticas económicas: Cuadros anuales” por Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), 2016 (<http://www.bcrp.gob.pe/estadisticas.html>).



Figura 9. Comparativo de proyecciones de PBI, en porcentaje, de países de Latinoamérica y el Caribe.

Tomado del “Reporte de Inflación: Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2017-2018,” por Banco Central de Reserva de Perú (BCRP), marzo de 2017 (<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2017/marzo/reportes-de-inflacion-marzo-2017.pdf>).

Dominio histórico-psicológico-sociológico. En la actualidad el Perú es reconocido como un país poli-mega-diverso, puesto que en él confluyen múltiples culturas. Asimismo, se

resalta su biodiversidad, la cual es producto de su diversidad climática y geográfica. En tal sentido, es evidente que la diversidad del Perú alcanza múltiples escenarios, y en cada uno de ellos la riqueza histórica es extensa e intensa (De Orellana, 2012).

Aquí cabe resaltar que el Perú fue el centro del Imperio Incaico, y posteriormente del Virreinato de España en Sudamérica; es decir, el Perú tiene una historia muy interesante y bastante favorecida. Ello se puede comprobar a lo largo de su territorio, en donde se puede apreciar vestigios de maravillosas culturas pre-incaicas, a través de muestras arqueológicas como las Líneas de Nazca, el complejo Chavín de Huantar, la Huaca del Sol y de la Luna, la ciudad de barro de Chan Chan, las Tumbas Reales del Señor de Sipán, la ciudad amurallada de Kuélap, entre otros. En efecto, el emblema histórico-arqueológico del Perú lo constituye Machu Picchu, el cual ha sido considerado una obra maestra de la arquitectura y la ingeniería, y una de las siete maravillas del mundo; sin embargo, existen otras obras de arte arqueológicas, tal y como la fortaleza de Sacsayhuamán, ubicada también en la ciudad del Cusco; e incluso las propias ciudades como Lima, Cusco y Arequipa aún reflejan la herencia española a través de su arquitectura colonial de plazas, casonas, balcones, iglesias y conventos (PROMPERU, 2017).

Dominio organizacional-administrativo. La Constitución Política del Perú actualmente vigente, del año 1993, en su artículo 43°, establece que la República del Perú es democrática, social, independiente y soberana. Asimismo, el Estado es uno e indivisible; además, el gobierno es unitario, representativo y descentralizado, y se organiza según el principio de la separación de poderes, los cuales son: (a) Legislativo, (b) Ejecutivo, y (c) Judicial (Congreso Constituyente Democrático, 1993).

Sobre el particular, el máximo intérprete de la Constitución (Tribunal Constitucional Peruano) ha señalado que el Perú no es un Estado “unitario descentralizado”, sino que se trata de un Estado “unitario y descentralizado”, lo cual significa que es un Estado en el que la

descentralización, al alcanzar una manifestación político-normativa –y también económica– acepta la convivencia de subsistemas normativos, esto es, a nivel nacional, regional y local. Asimismo, el sistema de equilibrio y de distribución de poderes (ejecutivo, legislativo y judicial) es una exigencia ineludible en un Estado Democrático y Social de Derecho, el cual, por un lado, garantiza el ejercicio de los derechos fundamentales, y por otro lado, evita el absolutismo o dictadura (Gaceta Jurídica, 2006).

Dominio tecnológico-científico. El Foro Económico Mundial a través de sus Informes de Competitividad de Viajes y Turismo de los años 2015 y 2017, el cual evaluó las estadísticas entre 141 y 136 países, respectivamente, ha evidenciado que, entre los puntos débiles que afectan al Perú, se encuentra el referido a las Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC). Así, si bien es cierto que el Perú ha logrado ascender en el último de los citados informes, no es menos cierto que en aspectos fundamentales para el desarrollo económico, como son las transacciones comerciales –business to business (B2B) o business to consumer (B2C)–, se ha mantenido en la misma posición, lo cual es preocupante porque quiere decir que el uso de las TIC en el comercio se ha mantenido inalterable durante la brecha de tiempo entre ambos informes; en consecuencia, se ha limitado la expansión y rentabilidad de la actividades comerciales y de servicios (ver Tabla 7).

3.1.3 Principios cardinales

De acuerdo con D'Alessio (2015), “los principios cardinales son la base de la política exterior” (p.95); es decir, que estos principios permiten a la nación alcanzar sus objetivos o intereses supremos, los mismos que se analizan desde cuatro aristas: (a) influencia de terceras partes; (b) lazos pasados y presentes; (c) contrabalance de intereses; y (d) conservación de los enemigos.

Influencia de terceras partes. De acuerdo con Linares (2013), las relaciones entre países son indispensables, toda vez que esta relación ha acompañado la evolución de un

mundo cada vez más complejo e hiperconectado. En otras palabras, actualmente es casi imposible que los países no tengan relaciones internacionales con sus vecinos o socios comerciales, ya que siempre existe una influencia de otras naciones o instituciones. Por ejemplo, en el caso peruano se tiene la influencia de los países vecinos de Chile, Colombia, Ecuador; y, por otro lado, también se encuentran otros socios comerciales, tales como China y Estados Unidos. Respecto a las instituciones u organismos internacionales, un claro ejemplo es la Organización Mundial de Turismo, la cual promueve la facilitación de los viajes como forma de impulsar el crecimiento económico en el mundo.

Tabla 7

Pilar: Tecnologías de la Información y Comunicación (Pillar: Information and Communication Technology ICT)

Aspecto	Puntaje	Posición en el año 2015 (entre 141 países)	Puntaje	Posición en el año 2017 (entre 136 países)
Perú	3.6	89	4.2	79
TIC utilizan para las transacciones B2B	4.7	77	4.5	77
Uso de Internet para transacciones B2C	4.3	78	4.3	78
Usuarios de internet (%)	39.2	83	40.9	90
Suscripciones de internet de banda ancha	5.2	79	6.4	81
Suscripciones de telefonía móvil	98.1	95	109.9	83
Suscripciones de banda ancha móvil	2.9	115	55.0	65
Cobertura de red móvil	97.0	92	100.0	1
Calidad del suministro eléctrico	4.9	70	4.9	64

Nota. Adaptado de “The Travel & Tourism Competitiveness Report,” por World Economic Forum (WEF), 2017b (<http://www.cdi.org.pe/InformeGlobaldeViajesyTurismo/index.html>).

Lazos pasados y presentes. Actualmente existe entre todos los peruanos un orgullo por su origen. El MINCETUR (2016a) mencionó que una iniciativa que pretende reforzar y fortalecer el patriotismo y la identidad cultural es el programa *Al turista, lo nuestro*, el cual busca promover el desarrollo económico de pequeños productores mediante su vinculación comercial con hoteles y restaurantes de los principales destinos turísticos del país, lo que fomenta el consumo de sus productos y los inserta, de esta manera, en la cadena de servicios turísticos.

Contra-balance de intereses. Sobre el particular, Rendón (2015), ha señalado que el turismo en el Perú forma parte de la política pública interna –como aliado del comercio y las exportaciones–, así como de la agenda de política exterior; es decir, por un lado se ha propuesto desarrollar el turismo como estrategia de desarrollo, fuente de generación de empleo, de diversificación de la renta y medio para contribuir a la integración Regional; y por otro lado, el Perú fomenta el intercambio comercial y cultural con los países vecinos, al igual que con sus principales socios como China, EEUU, Suiza, Canadá, Japón, España, Corea del Sur, etc.

Finalmente, el crecimiento económico de estos últimos años han convertido al Perú en un destino turístico atractivo para los inversionistas extranjeros, los cuales no han dudado en traer sus capitales hacia el país; de este modo, el país se ha permitido el financiamiento de proyectos que aseguren y/o sigan en el impulso al crecimiento económico.

Conservación de los enemigos. La innovación es asumida por las organizaciones como una fuente de ventajas competitivas en un mercado cada vez más global; por ello los enemigos son necesarios. Además, en la época actual es indudable que la globalización y la competitividad toman dimensiones cada vez mayores; consecuentemente, el consumidor se torna cada vez más exigente e informado (TICs, redes sociales, etc.). En este contexto la innovación en las organizaciones empresariales se torna, más que en una necesidad, en un desafío capaz de dar forma a las necesidades de los consumidores actuales y potenciales; como factor diferenciador ante la competencia, y, al mismo tiempo, como ventaja competitiva en el escenario global (Barbosa de Sousa & Dominique-Ferreira, 2012).

3.1.4 Influencia del análisis en el Sector Turismo de la Región Piura

Actualmente una de las actividades económicas y culturales más importantes para el país es el Turismo; sin embargo, no fue siempre así, pues cabe recordar que en la década de los noventa el sector turismo cayó drásticamente debido al contexto de violencia terrorista.

Posteriormente se logró una estabilidad política y económica, lo cual mejoró la imagen turística del país. Cabe precisar que nuestra oferta turística se ha caracterizado en un 92% por ser de naturaleza histórico-cultural; no obstante, en la actualidad muchos países con similares características al Perú, han ampliado su abanico de oferta turística, y se combina este tipo de turismo con otros como el de aventura, recreacional, ecoturismo y otros (Marsano, 2016).

En tal sentido, nuestra región no debería ser ajena a esta tendencia mundial, puesto que Piura cuenta con las condiciones geográficas y territoriales para implementar los referidos tipos de turismo, precisamente el de aventura y ecoturismo, los cuales, a la fecha, aún se encuentran en una etapa primigenia; es decir, se necesita con urgencia un mayor impulso tanto de los operadores turísticos como de las Entidades del sector. Finalmente, la región Piura debería aprovechar la imagen positiva del país a nivel internacional, ya que de cara a las próximas inversiones extranjeras el Perú sobresale respecto de sus países vecinos por haber logrado una estabilidad económica, política y social de manera sostenida a través de los últimos años.

3.2 Análisis Competitivo del Perú

A continuación se desarrolla el análisis competitivo del Perú, el cual sirve de enlace entre el análisis de las relaciones internacionales con las fortalezas y debilidades del país, y el planeamiento estratégico desarrollado para el sector Turismo de la región Piura. Usaremos la teoría del diamante competitivo de Porter (2016), a través de las siguientes dimensiones: (a) condiciones de los factores; (b) condiciones de la demanda; (c) estrategia, estructura y rivalidad de las empresas; (d) sectores relacionados y de apoyo; e (e) influencia del análisis en el sector turismo para la región Piura para realizar el análisis.

3.2.1 Condiciones de los factores

La competitividad del Perú ha sido analizada tanto interna como externamente. El primer análisis ha sido elaborado por la Agencia de la Promoción de la Inversión Privada

(ProInversión); en tal sentido, en cuanto al sector minería se ha señalado que el Perú es considerado un país polimetálico, en donde el 13.61% del territorio es sujeto de concesiones mineras, y sólo el 1.25% del territorio es aprovechado para la exploración y explotación minera. Por otro lado, Perú es el tercer productor en el mundo de cobre, plata, estaño y zinc; y a nivel de Latinoamérica, es el primer productor de oro, zinc, estaño y plomo; y el segundo de cobre, plata, mercurio, diatomita, roca fosfórica y molibdeno. En esta línea, la inversión minera, durante el año 2015, alcanzó un valor de US \$ 6,777 millones de dólares americanos (ProInversión, 2016).

Respecto del sector de Hidrocarburos, el referido organismo ha destacado la continuidad del proyecto Camisea, el cual empezó a producir alrededor de los años 2004-2005; en consecuencia, el Perú tiene la mayor fuente sostenible de gas natural en el Pacífico Sudamericano. Así, pues, se calcula que el Perú tiene una demanda esperada de gas natural al año 2025, el cual abarca desde el consumo final, petroquímica y generación de electricidad, entre 1,900 MCF, y 2,400 MCF. En cuanto al crudo de petróleo, el Perú posee cuencas petrolíferas que aún no han sido explotadas (29.97 millones de ha.); por lo tanto, lo convierte en un potencial polo petroquímico. Cabe destacar que el valor agregado de la industria petroquímica se origina por la integración de la producción de gas natural y otros hidrocarburos líquidos.

Ahora bien, desde un punto de vista externo, el Foro Económico Mundial ha señalado que los factores básicos para establecer ventajas competitivas entre los países son las instituciones, la infraestructura, el ambiente macroeconómico, y la salud y educación primaria. Conforme a ello, el Perú ha sido evaluado en los años 2015 y 2016, y si bien ha tenido una leve mejoría en la mayoría de factores, aún queda mucho por desarrollar tal como se puede apreciar en la Tabla 8.

Tabla 8

Condiciones de los Factores Básicos del Perú

Factor	Valor (1 a 7)	Ranking entre 140 países (2015-2016)	Valor (1 a 7)	Ranking entre 138 países (2016-2017)
Primer pilar: Instituciones				
Derechos de propiedad	3.8	104	4	92
Protección de la propiedad intelectual	3.3	104	3.6	100
Desviación de fondos públicos	2.5	114	2.6	110
Confianza en los políticos	1.8	130	1.9	123
Pagos irregulares y coimas	3.9	72	3.9	70
Independencia judicial	2.8	112	3.1	103
Favoritismos en las decisiones gubernamentales	2.5	109	2.6	100
Gastos gubernamentales superfluos	2.4	117	2.4	112
Regulaciones gubernamentales	2.4	133	2.2	134
Eficiencia del marco legal para resolver disputas	2.6	130	2.4	129
Eficiencia del marco legal en retos regulatorios	2.7	118	2.8	110
Transparencia	3.9	82	4.3	64
Costos que trae el terrorismo a las empresas	4.2	123	4.5	106
Costos del crimen y la violencia	2.9	129	2.8	126
Crimen organizado	3	133	3	131
Confianza en los servicios de la policía	2.6	135	2.6	129
Comportamiento ético empresarial	3.5	106	3.5	101
Fortaleza de las auditorías	5.1	41	5.2	38
Eficacia de las juntas directivas	5.2	39	5.2	36
Protección de los intereses de inv. minoritarios	4.2	57	4.2	54
Protección a los inversionistas	6.2	39	6	49
Segundo pilar: Infraestructura				
Calidad de la infraestructura	3.2	112	3	115
Calidad de las vías	3	111	3	110
Calidad de sistema ferroviario	1.9	94	1.9	91
Calidad de infraestructura portuaria	3.6	86	3.6	88
Calidad de infraestructura para transp. Aéreo	4.1	82	4.1	80
Disponibilidad de asientos en vuelos (mill. de Kms/semana)	533.3	42	580.6	43
Calidad de la electricidad	4.7	70	4.9	65
Suscriptores de telefonía móvil (porcentaje)	102.9	93	109.9	84
Línea de teléfono fijo (porcentaje)	9.9	84	9.3	83
Tercer pilar: Ambiente macroeconómico				
Balance del presupuesto (porcentaje del PBI)	-0.1	24	-2.2	46
Ahorros nacionales netos (porcentaje del PBI)	22.7	53	21.6	60
Inflación anual (porcentaje)	3.2	62	3.5	64
Deuda pública (porcentaje del PBI)	20.7	16	23.1	16
Riesgo país (0 a 100)	66.3	41	-	42
Cuarto pilar: Salud y educación primaria				
Casos de malaria (por 100,000 habitantes)	190.1	37	306.7	35
Impacto de la malaria en las empresas	5.8	15	6.8	15
Casos de tuberculosis (por 100,000 habitantes)	124	98	120	97
Impacto de la tuberculosis en las empresas	5	92	5	93
Penetración del VIH (% de población adulta)	0.4	74	0.4	76
Impacto del VIH en las empresas	5.4	76	5.4	76
Mortalidad infantil (por cada 1,000 nacidos vivos)	12.9	67	13.1	74
Esperanza de vida al nacer (años)	74.8	60	74.5	71
Calidad de la educación primaria	2.2	136	2.4	31
Matrícula en la educación primaria	91.8	85	92.8	89

Nota. Tomado de "The global competitiveness report 2015-2016," por World Economic Forum (WEF), 2017a (http://www3.weforum.org/docs/gcr/2015-2016/Global_Competitiveness_Report_2015-2016.pdf) y "The global competitiveness report 2016-2017," por World Economic Forum (WEF), 2016 (http://www3.weforum.org/docs/GCR2016-2017/05FullReport/TheGlobalCompetitivenessReport2016-2017_FINAL.pdf).

No obstante, se debe destacar el mérito del país en los factores de Transparencia, Costos que trae el terrorismo a las empresas, y Calidad de la educación primaria. Por el contrario, entre las debilidades que identificó el citado organismo internacional, resalta la carencia de precios competitivos (puesto 127). Asimismo, urge la mejora de la infraestructura portuaria y terrestre (puesto 109); la falta de seguridad (puesto 108); salud e higiene (puesto 91), entorno de negocios (puesto 83), infraestructura para el transporte aéreo (puesto 73), sostenibilidad ambiental (puesto 73), crimen organizado (puesto 131), calidad de la infraestructura (puesto 115), y confianza de los servicios policiales (puesto 129) (WEF, 2017a).

En consecuencia, queda claro que para el desarrollo del presente sector, el gobierno peruano –en los próximos años– debe priorizar los citados factores y establecer políticas gubernamentales destinadas a la mejoría en dichos temas; sobre todo los concernientes a seguridad ciudadana, infraestructura, institucionalidad, y corrupción.

3.2.2 Condiciones de la demanda

En este punto revisaremos aspectos relacionados a la demanda desde el marco mundial, luego nacional, y finalmente regional, relacionados al crecimiento de la actividad turística y del consumo interno como motor de incremento de demanda para el desarrollo del sector. Según la Organización Mundial del Turismo se calcula que el número de llegadas de turistas internacionales en todo el mundo crecerá un promedio del 3,3% al año durante el periodo comprendido entre 2010 y 2030.

Las llegadas de turistas internacionales aumentarán en unos 43 millones al año, frente a un incremento medio de 28 millones anuales registrados en el periodo comprendido entre 1995 y 2010. Según el ritmo de crecimiento previsto, las llegadas de turistas internacionales en el mundo superarán la cifra de 1,400 millones en 2020, y de 1,800 millones en 2030, tal como se puede observar en la Figura 10.

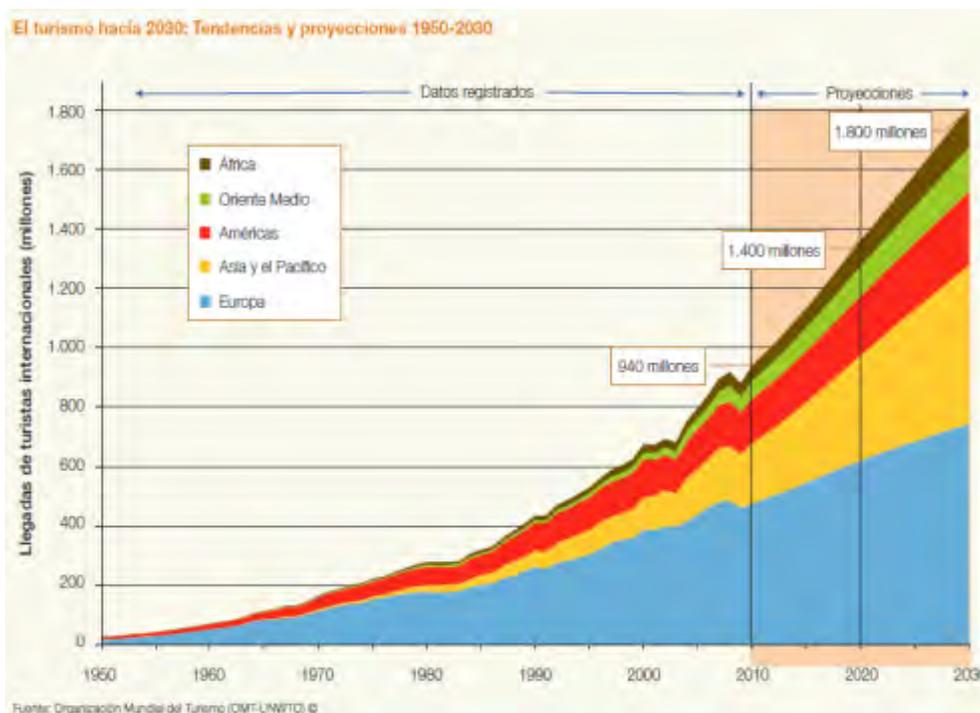


Figura 10. Proyección del Turismo hacia el año 2030.

Tomado de "Panorama OMT del Turismo Internacional," por Organización Mundial del Turismo (OMT), 2016a (<http://www.e-unwto.org/doi/pdf/10.18111/9789284418152>)

En cuanto al Perú, de acuerdo a la Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo [PROMPERU] (2015a), se ha considerado que los mercados emisores de turistas más importantes están constituidos por 22 países, los cuales representan el 90% de las llegadas de turistas internacionales al Perú. Estos países son: Estados Unidos, Chile, Colombia, España, Francia, Brasil, Reino Unido, Argentina, Alemania, Canadá, Australia, Ecuador, Japón, México, Italia, Holanda, Corea del Sur, India, Rusia, Uruguay y China. En el año 2015, el Perú recibió 3,28 millones de visitas de turistas extranjeros, lo que representó un incremento de 7,4% con relación al 2014.

Cabe precisar, que PROMPERU (2015a) ha identificado que Chile y Estados Unidos reunieron en 2015 el 44,3% de la cuota del mercado; además, Chile es el mayor mercado emisor de turistas internacionales al Perú, con un total de 985 mil turistas (31%), que arriban, principalmente, por el Complejo Santa Rosa en la frontera por Tacna. Mientras tanto, el mercado norteamericano ingresa vía el aeropuerto internacional Jorge Chávez, lo que suma

un total de 545 mil turistas (16%).

Debajo de estos países, en la lista se encuentra Ecuador con 256 mil turistas, Argentina con 171 mil turistas, y Colombia con 165 mil turistas. Por lo expuesto podemos destacar que Chile y Ecuador son dos importantes países emisores de turistas al país. Por otro lado, de acuerdo con el Perfil del Turista Extranjero 2015 (PROMPERU, 2016a), el principal motivo de viaje al Perú es visitar Machu Picchu (79% de las menciones), Cusco (57%) y Lima (46%); poco más del 60% de los turistas que visitan el Perú son hombres, suelen viajar en pareja, con amigos o parientes, y tienen, mayormente, una edad promedio de 40 años.

En cuanto a la calidad de los hospedajes, el 48% se hospeda en hoteles/hostales de 1 o 2 estrellas, un 41% en hoteles/hostales de 3 estrellas, y solamente un 18% en hoteles de 4 o 5 estrellas. Los turistas extranjeros que viajan por motivo de vacaciones, recreación u ocio conforman el principal segmento del turismo receptivo en el Perú, y en el 2015 fueron 2,10 millones de llegadas, lo que representó un incremento de 11% con respecto al 2014. Las Regiones más visitadas por los extranjeros son: Lima (72%), Cusco (38%), Tacna (30%), Puno (18%) y Arequipa (15%). Estos turistas tienen una estadía promedio de diez noches con un gasto promedio de US\$ 992 durante su viaje.

En esta línea, el referido organismo nacional indicó que los nichos y segmentos que tienen potencial de desarrollo para la demanda de los turistas norteamericanos, si se considera las respuestas de los encuestados, son los viajes familiares (71%), deportes de aventura (47%) y la observación de aves (43%). Los viajes de luna de miel (37%) podrían incrementarse mediante la atracción de público joven que en la actualidad no visita el país. El turismo de negocios y actividades vinculadas, como la asistencia a congresos y seminarios, también cuentan con un potencial según el 17% de encuestas. Finalmente, el cambio en la estructura demográfica del mercado norteamericano genera un gran potencial de turistas, ya que el

segmento de los baby boomers (nacidos entre 1946 y 1964) están alcanzando la edad de jubilación y cuentan con ingresos elevados.

En cuanto a los operadores turísticos, el 74% de operadores turísticos latinoamericanos encuestados opina que el Perú es un destino con un atractivo creciente, y el 36% piensa que está ganando popularidad. Ello otorga al Perú una posición relevante como un destino turístico en desarrollo y con un futuro prometedor. Según los estudios realizados a estos operadores turísticos latinoamericanos, los turistas latinoamericanos tienen preferencias por determinados destinos para actividades específicas como se observa en la Tabla 9. Asimismo, dirigen sus intereses a que Perú tenga oportunidades en los viajes familiares y de negocios.

Tabla 9

Principales Destinos Latinoamericanos para Turistas Latinoamericanos

Destino	Tipo de atractivo
Machu Picchu	Arqueológico
Cusco	Histórico / cultural
Buenos Aires	Histórico / cultural
Cancún	Sol y playa
Lima	Histórico / cultural
Cuba	Histórico / cultural
Río de Janeiro	Sol y playa
Cartagena	Histórico / cultural
Santiago de Chile	Histórico / cultural
República Dominicana	Sol y playa
Bogotá	Histórico / cultural
Rivera Maya	Sol y playa
El Calafate	Naturaleza
Buzios	Sol y playa
Costa Rica	Naturaleza
Ciudad de Panamá	Histórico / cultural

Nota. Tomado de “El Perú como destino para las Operaciones Turísticas”, Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo (PROMPERU), 2015a.

(<http://www.promperu.gob.pe/TurismoIN/Sitio/VisorDocumentos?titulo=El%20Per%C3%BA%20como%20destino%20para%20la%20operaci%C3%B3n%20tur%C3%ADstica&url=Uploads/publicaciones/10/Peru-como-destino-para-la-operacion-turistica.pdf&nombObjeto=Publicaciones&back=/TurismoIN/Sitio/Publicaciones&issuud=9457844/3269427>).

También se aprecia un potencial para ofrecer a la ciudad de Lima como un destino gastronómico, a través de paquetes de fin de semana, cuyos clientes objetivos sean parejas de nivel económico alto, y así aprovechar el creciente interés global en las actividades gastronómicas. Otro sector con gran potencial también lo constituyen los jóvenes interesados en el ecoturismo y turismo de aventura; y es que no solo los intereses turísticos conducen al Sur (Machu Picchu), sino que se ha evidenciado que los turistas latinoamericanos expresan diversos gustos o preferencias; por ejemplo playas (Argentina), surf (Brasil), gastronomía (Chile y Colombia), y cultura (México).

El turismo interno es también un aspecto relevante. La Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo señaló que en el año 2015 se habrían registrado un total de 4.6 millones de viajes por turismo interno en el país. Los principales departamentos visitados por el turista interno son: Lima (25%), Ica (14%), Piura (7%), La Libertad (7%), Junín (7%), Ancash (7%), Arequipa (5%), Lambayeque (5%), Cusco (5%), Cajamarca (4%), Ayacucho (3%), Huánuco (2%), Tumbes (1%) y otros (9%) (PROMPERU, 2016).

El crecimiento de este turismo interno se ha visto favorecido por el incremento del consumo interno en el Perú durante la última década. Piura ocupó el cuarto lugar como destino para el turista nacional, y de ahí la relevancia de estimular el desarrollo de la demanda interna en el país. En la Figura 11 se aprecia la variación anual que ha tenido la demanda interna en el Perú, y resalta que los índices más altos se produjeron hasta el año 2013 (BCRP, 2016).

Por otro lado, en la Figura 12 se evidencia que, en el año 2016, han sido los consumidores peruanos los que impulsaron la economía nacional, la cual se incrementó en 3.1%, mientras que el consumo público se vio disminuido en el mismo porcentaje respecto del año precedente, debido, principalmente, a que, entre otros, la adquisición de bienes y servicios por parte de los Gobiernos Regionales disminuyó en -4,9 % (INEI, 2016).

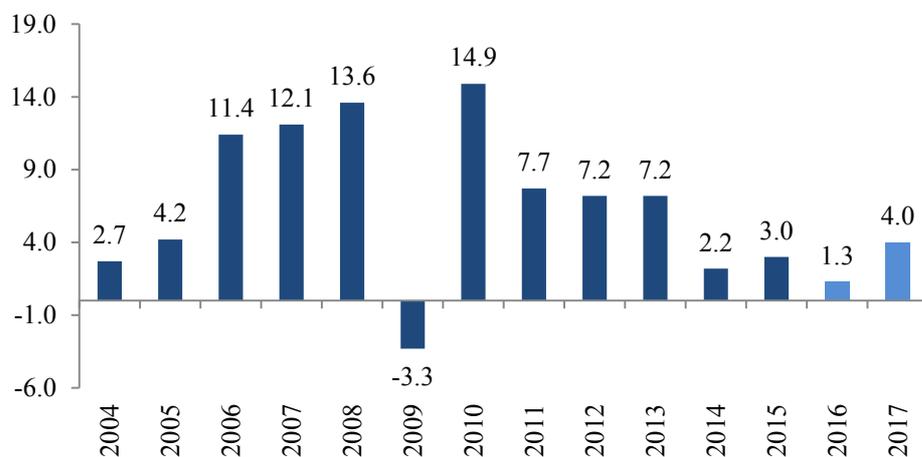


Figura 11. Variación demanda interna real 2004-2017 (% real anual)

Tomado de “Estadísticas económicas: Cuadros anuales,” por Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), 2016 (<http://www.bcrp.gob.pe/estadisticas.html>).

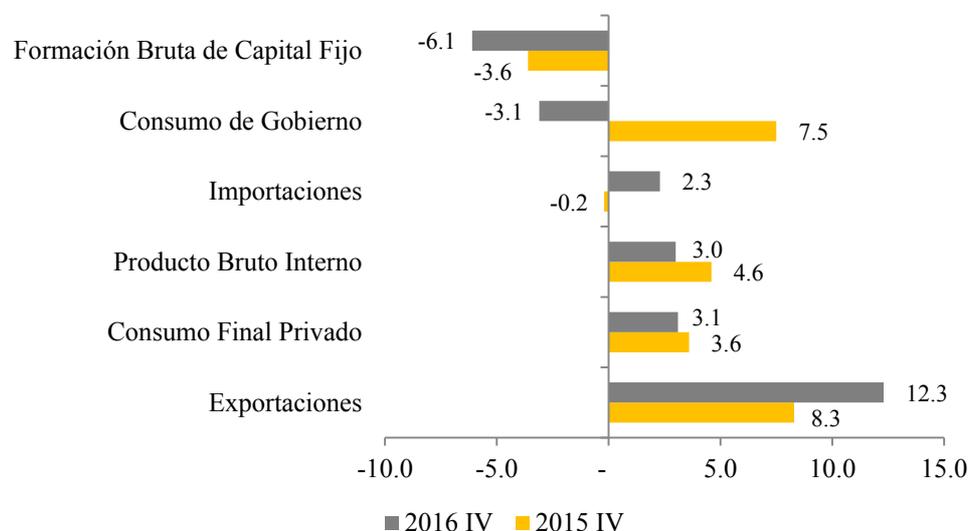


Figura 12. Producto Bruto Interno por componentes del gasto: 2015_IV y 2016_IV

Tomado de “Perú: Informe Económico Trimestral,” por Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), IV Trimestre 2016

(www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitaes/Est/Lib0925/Libro.pdf)

En cuanto a la Región Piura, es importante revisar los niveles socio económicos para ver las potencialidades en el consumo de la población. Así, en el año 2016, de acuerdo a la Figura 13, el 33.7% de la población pertenece a los niveles socioeconómicos A, B y C; mientras que el 66.3% restante pertenece a los sectores D y E. Ello demuestra que aún falta una mayor migración a los niveles A, B y C, los cuales tienen mayor poder adquisitivo para demandar el consumo de bienes y servicios (Asociación Peruana de Empresas de

Investigación de Mercados [APEIM], 2016).

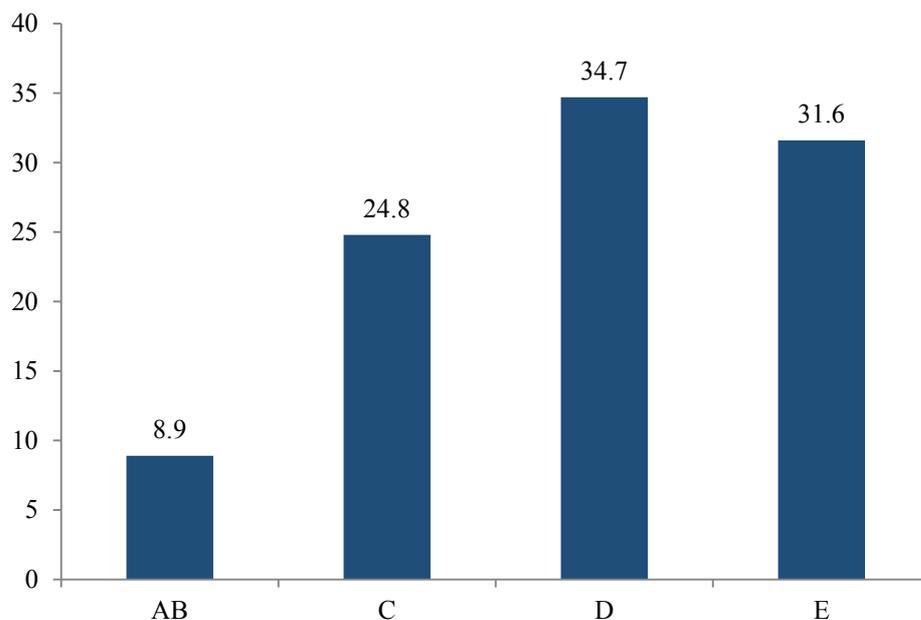


Figura 13. Distribución de la Región Piura por nivel socioeconómico.

Tomado de “Niveles socioeconómicos 2016,” por la Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercados (APEIM), 2016 (<http://www.apeim.com.pe/wp-content/themes/apeim/docs/nse/APEIM-NSE-2016.pdf>).

3.2.3 Estrategia, estructura, y rivalidad de las empresas

Vargas (2014), indicó que el Perú tiene potencial para recibir hasta 15 millones de turistas al año si es que se lo proponen las entidades gubernamentales y el empresariado privado mediante un plan conjunto, y con un claro objetivo para desarrollar el sector. Para desarrollar este aumento de turistas es necesario potenciar rutas alternativas a Machu Picchu, en la sierra central, en la costa norte del país, y en la selva, con circuitos turísticos puestos en valor; pero, para ello, hay que cerrar importantes brechas en infraestructura y educación, de tal forma que el país pueda otorgar mejores servicios. Una de las más importantes obras será la ampliación del aeropuerto Jorge Chávez, así como una mayor inversión de la empresa privada, sostenida por el incremento de infraestructura que realice el gobierno.

Una forma importante de fomentar el Turismo son las promociones que pueda desarrollar el gobierno como política de estado. En tal sentido, Villar (26 de abril de 2017) señaló que, por ejemplo, el MINCETUR mediante diversas iniciativas, incentivó las distintas

formas de turismo, y empezó por la rueda de negocios *Perú Travel Mart 2017*, enfocada en operadores turísticos para diversificar la oferta, perseguir el incremento continuo de compradores y vendedores presentes, e incentivar el crecimiento de la comercialización de productos turísticos peruanos. Estas rondas denotan que el gobierno está intentando ampliar y desarrollar nuevos productos alternativos a Machu Picchu para diversificar su oferta, e incrementar el turismo receptivo al recibir a operadores internacionales de turismo.

En esta línea, el referido autor destacó que los países que operan una mayor cantidad de tours hacia el Perú hasta el momento son: Brasil, con 17 operadores; Francia, con 14 operadores; México, con 10 operadores, y Estados Unidos, con 10 operadores. Además, en el año 2017, de los 33 países compradores de ofertas turísticas en Perú, cinco llegarán por primera vez para negociar con empresas peruanas: Bélgica, Portugal, Malasia, Tailandia y Vietnam.

Estudios del instituto nacional de Estadística señalan una gran atomización del número de empresas operadoras de turismo en nuestro país, lo cual podría representar una dificultad para poder desarrollar servicios de calidad, pues la mayoría de empresas son pequeñas. Así, el INEI (2014) señaló que al 31 de diciembre del 2013, en el Perú existió 5 mil 729 agencias de viaje y operadores de turismo; de este total, el 69,6% de empresas dedicadas a estos servicios operaron en el departamento de Lima, la Provincia Constitucional del Callao y en el Cusco. Le siguieron en importancia los departamentos de Arequipa (6.3%), La Libertad (2.8%), Puno (2.8%) y Loreto (2.6%). Del total de empresas que ofrecen servicios de viajes y turismo, el 49.4% están constituidas como Sociedades, el 31.6% como Empresas Individuales de Responsabilidad Limitada, y el 18.4% corresponden a Personas Naturales. Un dato muy importante es que, a inicios del 2014, el 99.3% de las agencias de viaje y operadores turísticos son pequeñas y medianas empresas. El resto (0.7%), son medianas y grandes empresas (INEI, 2014).

Otra estrategia que ha sido desarrollada por el gobierno del Perú en el 2017 es la creación de destinos nuevos como el del teleférico de Kuélap, y el turismo de reuniones y corporativo, el cual ha registrado un crecimiento superlativo en los últimos años, para lo cual promoverán distintas líneas de negocio, realizarán invitaciones permanentes a diferentes países e instituciones internacionales, así como construir un centro ferial para poder realizar estos eventos. El esfuerzo entre el sector privado y público para promover el turismo receptivo busca posicionar al país como un destino de primer nivel.

Según Hospina (2015), en la publicación realizada por el diario Gestión, el uso de la tecnología es cada vez más la estrategia utilizada, y la tendencia hacia su expansión total es una constante; por ejemplo, el uso de redes como *Facebook*, *Twitter* y *YouTube* son las más utilizadas por las empresas de turismo del Perú y América Latina para realizar las campañas promocionales online, mientras que *WhatsApp*, *Skype* y *Messenger* son usadas para atender a los clientes.

Estas tecnologías son muy productivas para vender y publicitar los paquetes turísticos, además de ser uno de los sectores con mayor demanda de compra en internet a nivel global; incluso ya algunas empresas carecen de oficinas físicas y hacen sus promociones y ventas íntegramente por internet. Se estima que, en la región, los clientes invierten mayores montos de dinero en: pasajes aéreos (27.64%), reservas hoteleras (23.32%), entretenimiento (16.27%), reserva en restaurantes (10.39%), excursiones (9.22%), alquiler de autos (8.02%) y cruceros (2.79%).

El aumento de la actividad económica ha tenido un buen desempeño durante el año 2015 en comparación al año anterior. En efecto, según el BCRP (2015), la variación del PBI pasó del 2.4 en el 2014, a 3.3 en el 2015, debido, principalmente, a los sectores primarios: Minería, con una variación de 1.5%; y Pesca y Manufactura primaria, con una variación de 0.6%, tal y como se observa en la Figura 14. En esta misma figura se observa una contracción

en el sector de comercio y servicios, dentro de los cuales se incluyen los relacionados al sector turismo.

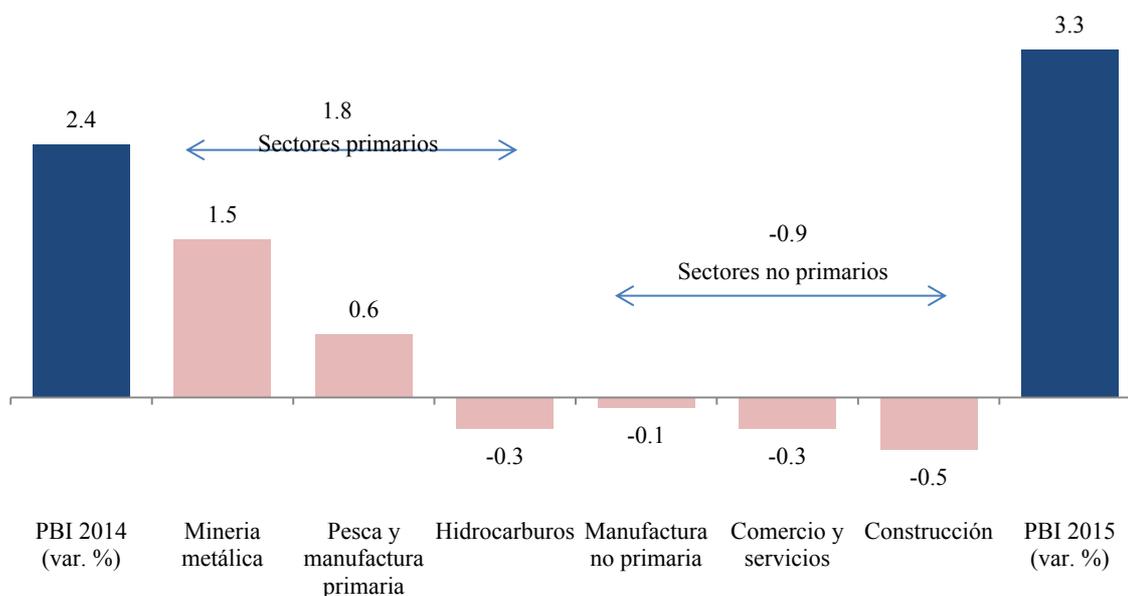


Figura 14. Crecimiento del PBI: 2015 vs 2014 (variación porcentual y contribución al crecimiento).

Tomado de “Memoria Anual Banco Central de Reserva del Perú 2015,” por Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), 2015 (<http://www.bcrp.gob.pe/publicaciones/memoria-anual/memoria-2015.html>).

Por otro lado, según el INEI (2015), la cantidad de empresas con que cuenta el Perú al cierre del primer trimestre del 2015 han alcanzado un total de 1,942,600, es decir un 6.9% más con respecto al mismo periodo en el año anterior, como se ve en la Figura 15. De igual forma, se muestra que durante el citado periodo se han creado 55,081 empresas, y se dieron de baja a 32,722; no obstante, se obtuvo un saldo positivo de 22,359 unidades económicas. Las actividades económicas que registraron un mayor saldo son el comercio al por menor (9,551), los servicios prestados a empresas (3,099), otros servicios (2,721) y la actividad de alojamiento y servicios de comida (2,418).

Como se puede apreciar, se mantiene un aumento sostenido del número de empresas del Directorio Central de Empresas y Establecimientos del INEI; sin embargo, esta variación positiva no es muy pronunciada. Además, la Figura 16 muestra el número de altas y bajas de las empresas peruanas. Se aprecia que, si bien es cierto que el número de altas es mayor que

las bajas, no lo es menos que el número de emprendimiento de nuevas empresas es cada año menor. Y si se toma en consideración que la mortandad empresarial no ha decrecido, sino que, por el contrario, se ha mantenido, resulta, entonces, preocupante la perspectiva de crecimiento empresarial de los próximos años.

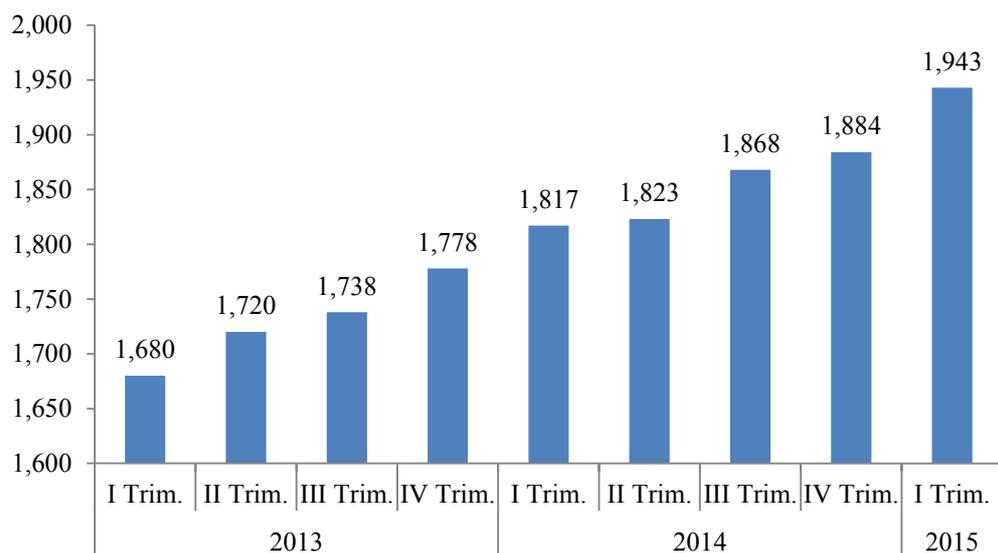


Figura 15. Perú: Stock de empresas por trimestre, 2013-15 (miles)
Tomado de “Informe Técnico Demografía Empresarial,” por Instituto Nacional de Estadísticas e Informática (INEI), 2015
(https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/boletines/informe-tecnico-demografia-empresarial_2015_i.pdf).

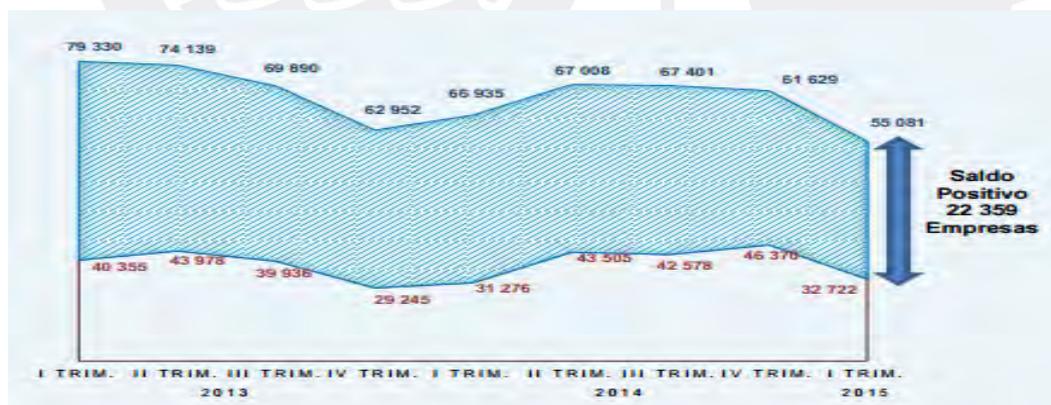


Figura 16. Perú: Diferencia entre altas y bajas de empresas, 2013-15
Tomado de “Informe Técnico Demografía Empresarial,” por Instituto Nacional de Estadísticas e Informática (INEI), 2015
(https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/boletines/informe-tecnico-demografia-empresarial_2015_i.pdf).

Ahora bien, al momento de competir, otro aspecto que destaca por parte de las empresas peruanas y extranjeras es la informalidad existente en el entorno empresarial, la cual es considerada como uno de los principales obstáculos. En efecto, en la Figura 17 se muestra un análisis del nivel de informalidad en el Perú, comparada con los países de Colombia, México, Chile y Estados Unidos. Se estima a Perú, Colombia y México por tener similares niveles de ingreso; a Chile, por ser el país con la más alta tasa de crecimiento sostenido de América Latina; y Estados Unidos por ser el país desarrollado de mayor peso en la región. Así, el estudio concluye que el nivel de informalidad en el Perú es alarmantemente elevado, y mucho mayor al de Chile y Estados Unidos, según todos los indicadores. Y respecto de México y Colombia, es mayor en cuanto a los índices de producción informal o índice Schneider, y de autoempleo (Loayza, 2008).

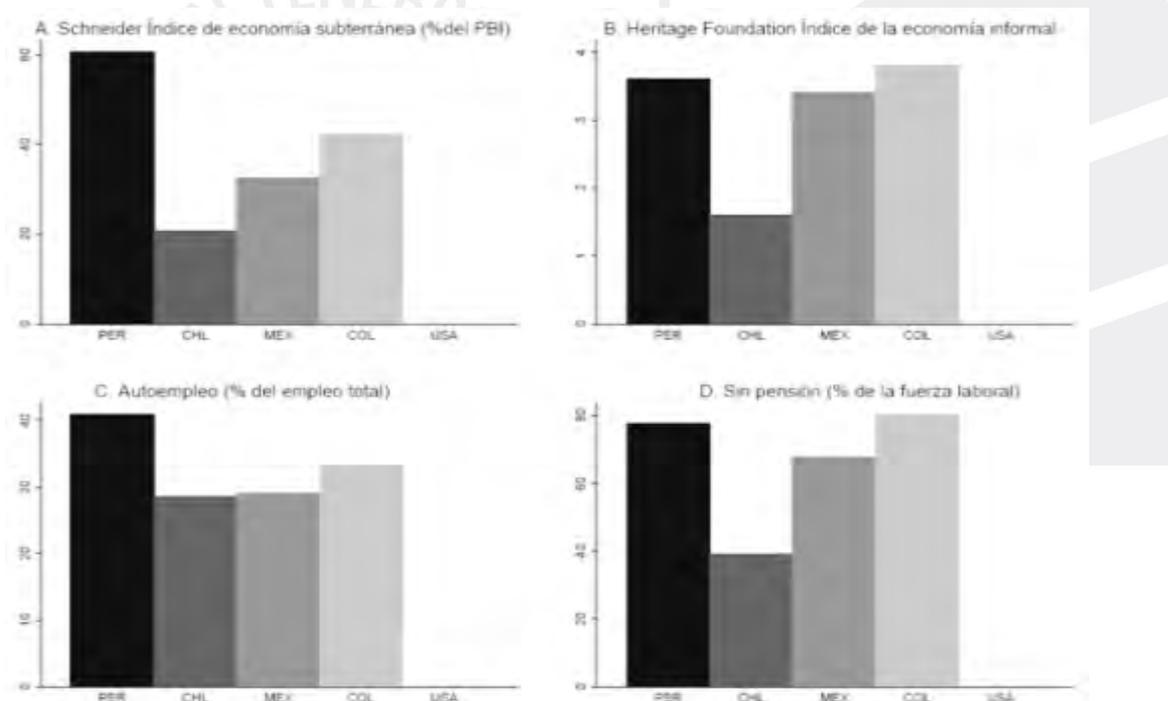


Figura 17. Tamaño del sector informal

El índice de Schneider combina múltiples indicadores y causas, el método de insumo físico (electricidad) y el exceso de demanda de dinero para estimar el porcentaje de la producción no declarada ante la autoridad tributaria; mientras que, el índice The Heritage Foundation se basa en percepciones subjetivas de cuál es el nivel general de cumplimiento de la ley en cada país, y destaca el papel que desempeña la corrupción.

Tomado de "Causas y consecuencias de la informalidad en el Perú," por Loayza, Norman, 2016 (<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Revista-Estudios-Economicos/15/Estudios-Economicos-15-3.pdf>).

Conforme a lo anteriormente expuesto, puede decirse que la actual situación empresarial en el Perú es alarmante. Por un lado, se observa un menor crecimiento de nuevos emprendimientos, mientras que la mortandad empresarial mantiene un ritmo constante; por otro lado, la informalidad tiene un nivel tan elevado que, de no controlarse en los próximos años, va a comprometer seriamente la productividad del país, puesto que se ha comprobado – conforme a los estudios anteriormente expuestos– que existe una interrelación entre informalidad y baja productividad.

3.2.4 Sectores relacionados y de apoyo

La ubicación de industrias proveedoras competitivas internacionalmente dentro de una nación irradia ventajas para muchos. Hablar de este tema significa eficiencia, prontitud, rapidez, y en algunas oportunidades, acceso preferencial a los costos de entrada (D'Alessio, 2014, p.34). En tal sentido, es importante revisar tres sectores de apoyo ligados al turismo como lo son el financiero, el de hoteles y servicios y el de transportes.

El sector financiero es fundamental, ya que su función implica promover el desarrollo de todos los sectores productivos. Así, según la Memoria Anual del Banco Central de Reserva del Perú (2015), el comportamiento de este sector se vio desacelerado, tal y como se observa en la Figura 18. En efecto, el crecimiento del crédito total al sector privado se contrajo, y pasó de 10.1% en 2014, a 9.7% en el 2015. Mucho más gravosa fue la caída del crédito en moneda extranjera, toda vez que se obtuvo un -20.7% en el año 2015, mientras que el año anterior solamente había tenido una reducción de -0.4%, y todo ello ante el fortalecimiento del dólar frente al sol, y por las medidas de desdolarización implementadas por parte del Banco Central de Reserva. Sin embargo, dentro de los créditos a empresas por sectores económicos, el Comercio fue el sector con el mayor impulso con S/ 3,051 millones; le sigue la actividad inmobiliaria empresarial con S/ 1,847 millones, y el sector

manufacturero con S/ 1,749 millones. En estos tres sectores se concentraron el 57% de la demanda por créditos empresariales durante el año, tal y como se muestra en Figura 18.

En cuanto al sector relacionado de hoteles y restaurantes, según el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (2016a), para el año 2022, debido al crecimiento del sector, los servicios de hotelería en el Perú deberán crecer sostenidamente, de tal manera que para ese año se debería cubrir una brecha hotelera de 16,000 habitaciones, lo que significa una inversión de 2,400 millones de dólares. Actualmente el país cuenta con 17,273 establecimientos hoteleros, y 232,000 habitaciones, lo cual significa que existe una necesidad de dinamizar el financiamiento y apoyo al sector privado mediante políticas que estimulen este crecimiento.

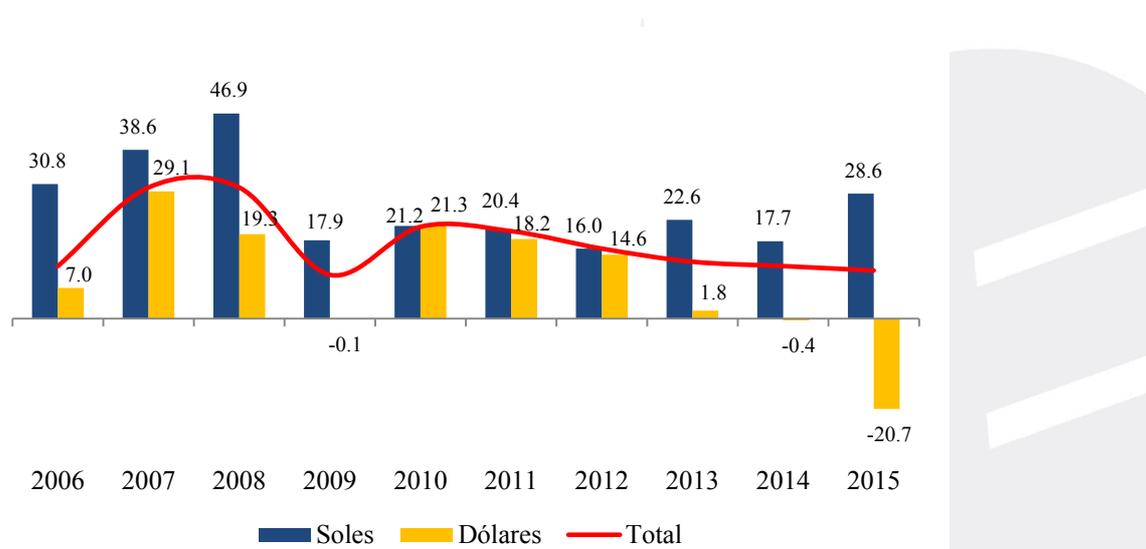


Figura 18. Crédito al sector privado en soles y dólares (tasa de variación anual). Tomado de “Memoria Anual,” por Banco Centra de Reserva del Perú (BCRP), 2015 (www.bcrp.gob.pe/publicaciones/memoria-anual/memoria-2015.html).

Finalmente el INEI (2016), mencionó que al 31 de diciembre del 2016:

“El subsector transporte fue impulsado por el avance del transporte por vía terrestre y tuberías en 2.00%, con mayor influencia del transporte terrestre por carretera que creció 1.95%, presentando el componente transporte de pasajeros un incremento de 1.77% y de carga 2,22%; asimismo, el transporte por vía férrea registró un aumento de 31.44% donde destaca el transporte de carga con 61,94%. El transporte por vía

aérea aumentó 12,24% debido al mayor tráfico de pasajeros en 13,11% y al mayor transporte de carga en 7,07%. INEI (2017a, p. 7).

3.2.5 Influencia del análisis en el sector Turismo en Piura

El Perú cuenta con un factor muy importante que lo destaca sobre muchos países del mundo, esto es, una riqueza cultural, arqueológica y ecológica que le permite, con un adecuado plan de desarrollo, poder convertir al turismo en una extraordinaria fuente de ingresos y desarrollo para el país. El gobierno ha manifestado su interés en poder desarrollar el turismo y diversificarse a través de nuevas rutas, productos turísticos, y diferentes especialidades como la gastronomía y las reuniones o eventos corporativos, las riquezas naturales y culturales, y desarrollar, así, nuevos productos y mercados.

Existe, por lo tanto, apoyo del gobierno para el sector, y una actividad turística que es creciente año a año, no sólo en el mundo, sino también en nuestro país. En tal sentido, será muy importante para el Perú poder cerrar las brechas en infraestructura hotelera, transportes aéreo y terrestre, como fortalecer las finanzas al sector para poder acompañar este crecimiento.

En el caso de Piura es claro que hoy no es el principal destino del país; sin embargo, posee un extraordinario potencial para convertirse en parte de esa intención de diversificar la oferta exportable del turismo en Perú para el mundo. El ambiente mundial en relación a la actividad turística acompañaría a la región Piura en ese anhelo. Las brechas en infraestructura para recibir mayor flujo de turistas son aún grandes, por lo que es importante establecer una ruta turística en la región que pueda destacar sus atractivos.

Según PROMPERÚ (2015a), además del circuito tradicional, refiriéndose al Cusco, los mercados de interés de América Latina demandan otras actividades como playas, surf, gastronomía y cultura; en ese aspecto, Piura tiene todos estos atractivos y se puede alinear con los esfuerzos del gobierno en diversificar la oferta turística del país.

De otro lado, los estudios indican que Ecuador es un país emisor importante para el Perú; así, Piura debe de aprovechar su posición geográfica respecto a este país, así como de su cercanía a Chile como destino de playa más próximo. También hay importantes mercados por captar en otros países como Estados Unidos, Canadá y la Unión Europea que buscan destinos ligados a naturaleza, ecología y cultura.

Su gastronomía es amplia y variada; Piura es la tierra del verano eterno, sus playas son de gran belleza y su mar es cálido e ideal para la familia o el surf. En ella es posible canalizar los atractivos gastronómico, artesanal, místico, religioso, y de descanso y veraneo. Sin embargo, una limitante para diversificar la demanda es la dificultad logística que enfrentan los turistas al movilizarse hacia otras zonas dentro del Perú que estén fuera del circuito sur, lo cual está claramente relacionado con la falta de servicios de calidad e infraestructura suficiente. Aunque el 71% de los turistas extranjeros no percibe carencias en el servicio de los operadores peruanos, la debilidad más percibida es la lentitud en la respuesta, la falta de seriedad, poca originalidad en las propuestas de actividades y los precios elevados; estas debilidades están asociadas a la gran cantidad de operadores y agencias pequeñas PYMES, a la falta de capacitación especializada de los operadores turísticos, y a la necesidad de una mayor inversión privada (PROMPERU, 2015a). Todos estos aspectos se repiten para la región y constituyen un problema a ser resuelto por parte de las autoridades regionales y la empresa privada.

El Turismo interno es también para Piura una extraordinaria oportunidad, la región ya ocupa el tercer lugar como destino nacional y representa, por tanto, un interesante aliciente para el sector el poder penetrar aún más este mercado y mejorar los servicios ofrecidos. Así, sus sectores sociales A, B y C sobrepasan el 30%, debido al crecimiento de su PBI como región, lo que estimula el consumo interno en su territorio, así como su propio turismo.

Entre las estrategias para desarrollar el sector será relevante el uso de las tecnologías de información para la promoción de destinos y paquetes turísticos, así como la creación de interesantes rutas y ofertas de productos que estimulen al turista a visitar la región.

3.3 Análisis del Entorno PESTE

El entorno PESTE consiste en un análisis externo de la organización y los diferentes factores que influyen y afectan, directa e indirectamente, la competitividad del sector turismo; “estas claves se evalúan con un enfoque integral y sistémico, realizando un análisis de las fuerzas políticas, económicas, sociales, tecnológicas, ecológicas y competitivas” (D’Alessio, 2015, p. 111).

3.3.1 Fuerzas políticas, gubernamentales y legales (P)

El objetivo principal en turismo que tiene el gobierno nacional a través del Ministerio de Comercio Exterior y Turismo es: “Hacer del Turismo una actividad económica competitiva, socialmente inclusiva y ambientalmente responsable, a fin de que se convierta en herramienta de desarrollo sostenible para el país” (MINCETUR, 2016a). Cabe precisar que el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo es el órgano rector que define, dirige, ejecuta, coordina y supervisa la política del sector turismo en el Perú (Ley general de turismo, 2009). En tal sentido, el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo tiene como misión la responsabilidad en materia de la promoción, orientación y regulación del turismo para lograr el desarrollo sostenible del sector (MINCETUR, 2017a).

Por otro lado, según el artículo 10 de la *Ley General de Turismo* (Ley 29408, 2009), los gobiernos regionales tienen la obligación de crear un comité consultivo regional de turismo –CCRT– con el fin de formular recomendaciones sobre lineamientos de políticas relacionadas con la actividad turística regional, establecer canales de comunicación entre el sector público y privado para lograr una visión conjunta sobre la actividad turística regional, emitir opinión sobre los planes, programas, proyectos e inversiones regionales; proponer

acciones de facilitación turística, protección y defensa del turista; y otras consultas afines que se sometían a su consideración. En esta línea, en el caso de la región Piura, mediante Ordenanza Regional N° 072-2005/GRP-CR del 19 de junio de 2005, y al amparo de la Ley 26961, Ley para el Desarrollo de la Actividad Turística, se aprobó el Consejo Regional de Turismo de la Región Piura –CRT– como un organismo de coordinación entre las instituciones o empresas del sector privado, relacionadas con la actividad turística y el Gobierno Regional de Piura, lo que estableció su conformación y la Secretaría Técnica. El 21 de enero de 2010, bajo el enfoque de la Ley 29408, el CRT cambió de denominación a Consejo Consultivo Regional de Turismo de la Región Piura –CCRT–, lo cual fue establecido por Ordenanza Regional N° 178-2010/GRP-CR.

De igual forma, la Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo (PROMPERU) es un Organismo Técnico Especializado adscrito al Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. Este organismo es el encargado de la promoción del Perú en materia de exportaciones, turismo e imagen; asimismo, este organismo busca posicionar al país en el mundo a través de la promoción de la imagen del país, de sus destinos turísticos y sus productos de exportación, con la finalidad de contribuir al desarrollo del Perú de manera sostenible.

También existe una agrupación de personas jurídicas y naturales de derecho privado, nacionales o extranjeras, que brindan servicios de alojamiento (hotelería) y restaurantes en todas sus modalidades (expendio de alimentos y/o bebidas), agrupadas en la Asociación Peruana de Hoteles Restaurantes y Afines –AHORA PERU–, la cual fue constituida en noviembre de 1943. Esta entidad es oficialmente reconocida por el Gobierno Central mediante la Resolución Directoral N° 464-79-ICTI-SET/DGT, de fecha 29 de noviembre de 1979, como una institución representativa del sector turismo. AHORA PERU también incluye a universidades e institutos educativos con profesiones del ámbito turístico,

entretenimiento (casinos y empresas de juegos de azar, empresas de espectáculos, clubes sociales, asociaciones en general, café, teatros, bares, discotecas y peñas), empresas de producción y/o comercialización de artesanías peruanas, museos, galerías de arte, y proveedores de productos equipos y servicios vinculados al sector de hostelería. El fin de esta asociación es propiciar, mantener y desarrollar la unión entre las citadas organizaciones empresariales, orientarlas a objetivos en común, y que estén al servicio nacional, para tener relación permanente con el Estado y enfocar a sus asociados al servicio y a la participación activa en el desarrollo competitivo del sector.

Por su lado, la Cámara Nacional de Turismo del Perú (CANATUR), la cual fue constituida el 28 de enero de 1971, se constituye como una asociación civil apolítica y sin fines de lucro cuyo fin principal es contribuir con el desarrollo económico y social del país, y fomentar el turismo tanto interno como receptivo, emitir opiniones y dar respuestas a las dudas que se presenten en el sector. Otra de las formas que utiliza esta institución para el desarrollo del turismo es la organización de congresos, seminarios y otros eventos, tanto nacionales como internacionales, con la finalidad de analizar la realidad económica del sector. Adicionalmente, la Cámara Nacional de Turismo del Perú ofrece asesoría y ayuda a sus asociados con estadísticas confiables y actualizadas, las cuales les permiten tomar decisiones empresariales.

Por otro lado, mediante la Ley 27889, del 19 de diciembre de 2002, se creó el *Fondo de Promoción y Desarrollo Turístico* con la finalidad de financiar las actividades y proyectos destinados a la promoción y desarrollo del turismo nacional. Los recursos del fondo se constituyen por: (a) la recaudación del Impuesto Extraordinario para la Promoción y Desarrollo Turístico Nacional, (b) aportes o donaciones que realicen los Prestadores de Servicios Turísticos del sector privado, y (c) las donaciones y legados que reciba del sector público y privado no incluidos en el literal anterior. La administración de los recursos del

Fondo está a cargo del MINCETUR y cuenta con un Comité Especial, presidido por el Ministro de Comercio Exterior (Plan COPESCO Nacional, 2017a).

Aquí también encontramos al Plan COPESCO Nacional, el cual es una unidad del Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, el mismo que depende directamente de la Alta Dirección. Esta unidad es la encargada de formular, coordinar, dirigir, ejecutar y supervisar los proyectos de inversión que tengan como fin el turismo nacional; a su vez, brinda el apoyo técnico y especializado a los Gobiernos Regionales, Gobiernos Locales y otras entidades públicas que requieran de asesoría en la ejecución de proyectos turísticos (Plan COPESCO Nacional, 2017b).

Ahora bien, de cara a la política exterior es importante resaltar que el contexto actual es bastante alentador para el Perú. Así, en cuanto al ámbito comercial es importante señalar que Perú cuenta con diversos acuerdos comerciales vigentes, tales como el Foro de Cooperación Económica Asia-Pacífico (APEC, por sus siglas en inglés), el Acuerdo de Complementación Económica entre Perú y los Estados Parte del MERCOSUR, el Acuerdo de Libre Comercio entre Perú, y la Comunidad Andina (CAN), miembro de la Organización Mundial del Comercio (OMC), Tratado de Libre Comercio (TLC) con China, Acuerdo de Promoción Comercial (APC) Perú – EEUU, Acuerdo de Asociación Económica entre el Perú y Japón, entre otros. Asimismo, están por entrar en vigencia otros tratados de suma importancia para el país, tales como el Acuerdo de Profundización Económico Comercial entre la República del Perú y la República Federativa del Brasil (principal socio comercial del Perú a nivel latinoamericano en el año 2015), la Alianza del Pacífico, entre otros. Finalmente, se encuentran en negociación tratados comerciales con Turquía, Australia, el Salvador e India. Cabe precisar que la mayoría de estos tratados incluyen dentro de su contenido capítulos donde se reglamenta la visita de funcionarios de negocios en ambos países contratantes, a efectos de aumentar las relaciones comerciales, es decir, para facilitar la

inversión, y de cierta manera promover el consumo, por ejemplo, mediante el turismo (MINCETUR, 2017b).

En cuanto al ámbito turístico, es importante señalar que Perú cuenta con todo un listado de países donde no se exige contar con una visa especial para ingresar, sino que basta con el pasaporte mecánico o electrónico peruano. Entre dichos países, se puede mencionar a España, Federación Rusa, República de Belarús, República de Serbia, República de Montenegro, República de Macedonia, Alemania, Austria, Bélgica, Bulgaria, Croacia, Chipre, Dinamarca, Eslovaquia, Eslovenia, Estonia, Francia, Grecia, Hungría, Italia, Países Bajos, Portugal, República Checa, Polonia, Suiza, Islandia, Corea del Sur, Hong Kong, Indonesia, Israel, entre otros (Ver Apéndice A). Cabe precisar que este beneficio que permite el libre tránsito con fines turísticos de los peruanos se ha logrado, ya sea mediante acuerdos como el Acuerdo entre el Perú y la Unión Europea para la exención de Visados para estancias de corta duración, suscrito el 14 de marzo de 2016, y vigente provisionalmente desde el día siguiente; o porque por unanimidad el país receptor no exige visa; o porque se otorga en el mismo momento de llegada sin mayores requisitos (Ministerio de Relaciones Exteriores, 2017).

No obstante, existen otros factores que pueden afectar la productividad de la nación, y, entre ellos, quizás el más importante sea la informalidad. En esta línea, y de acuerdo al análisis macroeconómico del Belapatiño, Grippa y Perea (2017), se concluyó que la informalidad en el país afecta negativamente el crecimiento económico, la productividad de los trabajadores y el bienestar social. Esta informalidad no permite acceder al crédito, y reduce significativamente la recaudación tributaria al no permitir que el estado, los gobiernos regionales y locales brinden bienes y servicios públicos de calidad.

Si bien es cierto que la informalidad en el Perú ha disminuido desde un 84% en el 2005, a 71% en el 2015, no lo es menos que ello es sumamente gravoso, toda vez que dichos

porcentajes indican que más de dos tercios de peruanos son trabajadores informales, lo cual da como resultado que en un análisis a nivel comparado con otros países de Latinoamérica, Perú haya obtenido la última posición tal como se aprecia en la Figura 19, motivo por el cual dicho análisis recomendó algunas acciones para disminuir la informalidad en el país, tales como: (a) mejorar la normatividad de la contratación y despido de trabajadores, (b) fortalecimiento de la fiscalización laboral, y (c) elevar la productividad de los trabajadores.



Figura 19. Tasa de informalidad laboral en el Perú.

Tomado de “Perú – Informalidad laboral y algunas propuestas para reducirla,” por V. Belapatiño, F. Grippa y H. Perea, 2017 (<https://www.bbvaresearch.com/wp-content/uploads/2017/01/Observatorio-informalidad-laboral1.pdf>).

Conforme a lo anteriormente expuesto es claro que la política desplegada por el gobierno peruano es bastante fomentadora del sector turismo. En efecto, existen múltiples instituciones sobre la materia que alientan tanto la actividad turística actual (MINCETUR, CANATUR, PROMPERÚ, AHORA PERÚ), así como aquella potencial, es decir, aquellos proyectos en beneficio del sector (Fondo de Promoción y Desarrollo Turístico y Plan COPESCO); sin embargo, aún no se aprecia el trabajo de dichas instituciones, y esto se refleja en el bajo porcentaje de aporte al PBI por parte del sector de la presente región. En tal sentido, es válido pensar que el estancamiento del sector tiene entre sus causales, por un lado, la ineficacia de las referidas instituciones; y por otro lado, la informalidad por parte de los diversos actores del sector (hoteles, restaurantes, clubes sociales, entre otros), los cuales, al operar de manera informal, no solo defraudan al estado peruano mediante la respectiva

evasión de impuestos, sino que, sobre todo, limitan sus propios ingresos y, consecuentemente, su desarrollo empresarial.

3.3.2 Fuerzas económicas y financieras (E)

El Perú, a través de sus indicadores económicos es visto, a nivel mundial, como uno de los países con buenas perspectivas económicas, si bien es cierto que, a inicios del año, el efecto del Fenómeno El Niño ha originado un aumento en la inflación y ha afectado el crecimiento del PBI; sin embargo, la esperanza de la recuperación se mantiene. Este análisis permitirá analizar los principales indicadores económicos financieros del país y compararlo con otras economías importantes de la región, de tal manera que se muestre las fortalezas y ventajas que tiene el Perú de cara a la inversión, desarrollo de la infraestructura y, sobre todo, del Turismo.

De acuerdo a la información del Banco Mundial (2017), en esta última década la economía del Perú ha sido una de las economías que ha tenido un rápido crecimiento en la región, con una tasa de crecimiento promedio de 5.9% en un escenario de baja inflación. Cabe resaltar, que la economía peruana ha mantenido un entorno externo favorable. Asimismo, a nivel interno, la aplicación de políticas macroeconómicas prudentes y reformas estructurales en las instituciones del estado, han permitido un alto crecimiento y una baja inflación. Por otro lado, el sólido crecimiento en empleo e ingresos ha conseguido una reducción de la pobreza; es decir, la pobreza moderada (US\$ 4 por día con una paridad del precio adquisitivo –PPA– del 2005) cayó de 45.5%, en el 2005, a 19.3% en el 2015. En otras palabras, 6.5 millones de personas salieron de la pobreza durante este periodo. La pobreza extrema (US\$ 2.5 por día, con una paridad del precio adquisitivo –PPA– del 2005) disminuyó de 27.6%, a 9% en ese mismo periodo (Banco Mundial, 2017).

En adición a lo anterior, desde el año 2017, se ha presentado retrasos en diferentes megaproyectos de inversión de infraestructura, además de la aparición de casos de corrupción

que aún son materia de investigación, se espera un menor dinamismo en el PBI. Asimismo, las consecuencias negativas relacionadas al fenómeno de El Niño han afectado la evolución de los principales sectores de la región norte, como el agropecuario, la pesca, la manufactura primaria y la de servicios. Sin embargo, se espera que el gobierno aplique medidas para impulsar la inversión pública, donde las obras de reconstrucción por los desastres naturales recientes permitirían compensar parcialmente el menor incremento esperado del gasto privado. Con ello se espera un crecimiento del PBI de 3.5% (BCRP, 2017).

Según el “Reporte de Inflación: Panorama Actual y Proyecciones Macroeconómicas” del BCRP (2017), al mes de marzo de 2017, la economía mundial ha logrado un crecimiento entre los últimos meses de 2016 y el primer trimestre de 2017. Así pues, de un 3.0% en 2016 pasó a un 3.4% en 2017, y se proyectó un crecimiento de 3.5% para el año 2018. Por otro lado, en el año 2016 el PBI de Perú fue de 3,9% debido, en primer lugar, al dinamismo de las exportaciones tradicionales, así como también a la caída de la inversión privada de 6.1%, y del gasto público de 0.5%. La reducción de la inversión privada fue resultado de la contracción de la inversión minera tras la finalización de grandes proyectos que pasaron a la fase de producción, y los problemas asociados a la ejecución de proyectos de infraestructura.

Desde septiembre de 2016, la inflación se ha ubicado por encima del rango meta, lo cual refleja los aumentos de los precios de algunos alimentos perecibles. Las expectativas de inflación a 12 meses se mantienen dentro del rango meta. En este contexto, el directorio del BCRP mantuvo la tasa de interés de referencia en 4.25%, y reiteró que se encuentra atento a la proyección de la inflación y de sus determinantes para considerar ajustes de la tasa de referencia. Dado el carácter transitorio de la restricción de ofertas de alimentos se proyecta que la inflación se ubique alrededor de su límite superior durante el primer semestre del año, para luego converger al rango meta en el segundo semestre de 2017, y a 2% a inicios de 2018. La proyección incorpora mayores precios de alimentos por el déficit hídrico de finales

de 2016, y factores climáticos adversos (lluvias excesivas) observados durante este primer trimestre asociados al fenómeno de El Niño (BCRP, 2017).

Según el Banco Central de Reserva del Perú, para el 2017 se espera para Perú una inflación de 2.7%, con una proyección de 2% al 2018, la cual sería una de los mejores en la región, como se observa en la Figura 20. De acuerdo al BCRP, dado el carácter transitorio de la restricción de oferta de alimentos, se proyecta que la inflación se ubique alrededor de su límite superior durante el primer semestre del año, para luego converger al rango meta en el segundo semestre de 2017, y a 2% a inicios de 2018. La proyección incorpora mayores precios de alimentos por el déficit hídrico de fines de 2016, y factores climáticos adversos (lluvias excesivas) observados durante este primer trimestre del año 2017 asociados al fenómeno El Niño.

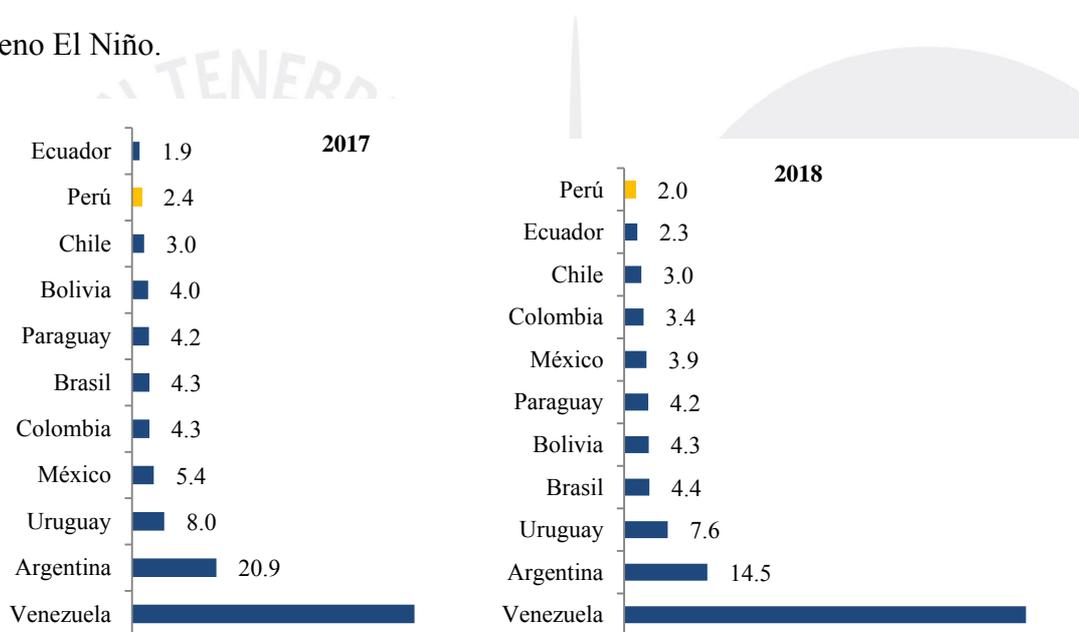


Figura 20. Inflación en Países Latinoamericanos 2017.

Tomado de Perspectivas de la economía mundial. Reporte de Inflación: Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2017-2018, por Banco Central de Reserva de Perú (BCRP), 2017. (<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2017/marzo/reporte-de-inflacion-marzo-2017.pdf>).

De acuerdo al Banco Central de Reserva del Perú, en febrero de 2017, tal como se observa en la Figura 21, la inflación ascendió a 3.25% interanual; sin embargo, la inflación sin alimentos y energía pasó de 3.02%, en noviembre 2016, a 2.59 % en febrero de este año. Esta caída, de acuerdo al referido instituto estuvo asociada a la apreciación del tipo de

cambio, cuya variación anual fluctuó de 2% a -7% en el mismo periodo. De igual manera, la inflación de alimentos y energía pasó de 3.73 % en noviembre 2016, a 4.01 % en febrero. Esto se dio básicamente por el aumento en los precios de los alimentos perecibles como resultado de las condiciones climáticas adversas, así como también el repunte de la gasolina, cuyo precio pasó de -4.8, a 12.2 % en el mismo periodo (BCRP,2017).

A nivel de las actividades económicas el turismo juega un papel importante en la economía peruana. Según el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (2016a), el turismo es una actividad económica que ha presentado un crecimiento sostenido en llegada de turistas internacionales, con un promedio de crecimiento mundial anual de 4.5% entre el 2011 y 2015; por lo que, actualmente, es considerado como uno de los sectores económicos más estables a nivel mundial. En el año 2015, se estima que el turismo produjo aproximadamente el 10% del PBI mundial (7.2 billones de dólares), y, además, generó uno de cada 11 puestos de trabajo. Consecuentemente, se proyecta como un sector económico con mejores perspectivas en el mediano y largo plazo.

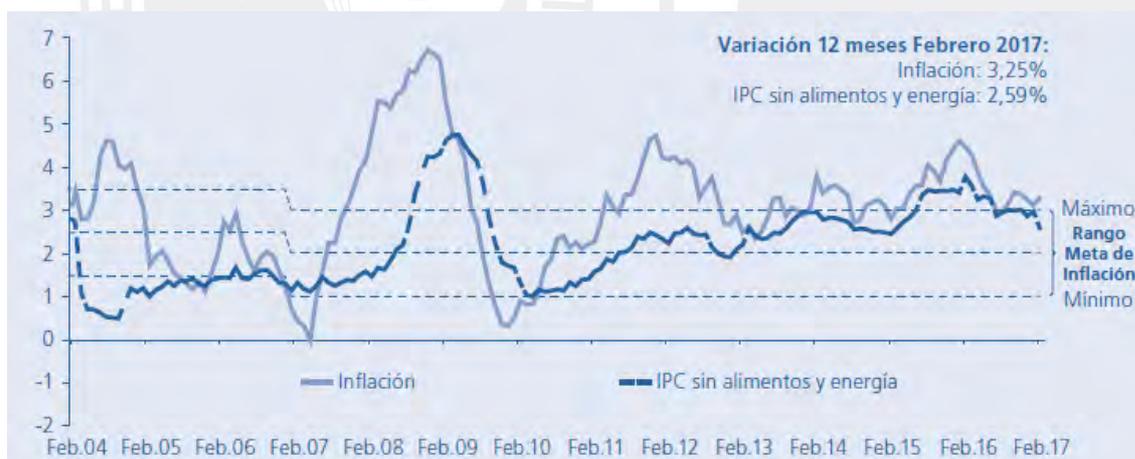


Figura 21. Inflación y meta de inflación (variación porcentual últimos doce meses). Tomado de “Reporte de Inflación: Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2017-2018.”, por Banco Central de Reserva de Perú (BCRP), 2017 (<http://www.imf.org/es/publications/weo?page=1>).

De acuerdo a la Organización Mundial de Turismo (2016) (como fue citado por MINCETUR, 2016a), en el año 2015 el turismo generó 1,232 miles de millones de dólares, como resultado de todos los viajes internacionales a nivel mundial, lo que significa un

crecimiento de 3.6% respecto al año anterior (si se considera las fluctuaciones de tipo de cambio e inflación). El mayor receptor de estas divisas es el continente europeo (con una cuota de 36.4%), Asia y el Pacífico (con una cuota de 34.0%), América (con una cuota de 22.5%), Oriente Medio (con una cuota de 4.4%), y África (con una cuota de 2.7%).

El Perú actualmente se encuentra posicionado en los mercados de interés de América como un destino popular y sus atractivos son cada vez más reconocidos; esto ha llevado a la Asociación de Operadores Turísticos de los Estados Unidos a considerar a nuestro país como uno de los cuatro destinos emergentes más importantes; es así que Cusco, Lima y Machu Picchu son tres de los ocho destinos más solicitados en Latinoamérica por los viajeros norteamericanos, como se aprecia en la Tabla 10. Y no sólo somos preferidos como país por los turistas canadienses y Norteamericanos sino que además somos más económicos que destinos como Chile y Colombia que compiten con nosotros, ya que el precio promedio en el Perú asciende a 178 dólares por día. De otro lado es relevante mencionar que Perú representa el 21% de la actividad comercial de los operadores estadounidenses encuestados (este indicador es una combinación de los volúmenes de ventas y precios), demostrando lo importante que es Perú como producto para los operadores turísticos de ese país, asimismo existe un gran potencial en el mercado canadiense debido al gusto de los jóvenes por la naturaleza, la ecología y los deportes de aventura, sin embargo en este rubro Costa Rica se constituye como el principal referente, debiendo Perú todavía trabajar en este mercado para conseguir una mayor afluencia de turistas (PROMPERU, 2015a).

En consecuencia, el turismo ha traído a la economía peruana ingresos importantes por divisas. Según la metodología diseñada por el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, en conjunto con el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), para el cálculo del Ingreso de Divisas por Turismo, Figura 22, se obtuvo que, en el año 2015, los ingresos por Viajes y Transporte de Pasajeros alcanzaron los US\$ 3,320, y US\$ 831 millones, respectivamente. La

suma de ambos rubros totalizó US\$ 4,151 millones, lo que constituyó el ingreso de divisas originado por el turismo de no residentes en el Perú (extranjeros y peruanos).

Tabla 10

Principales Destinos Latinoamericanos para Turistas Norteamericanos

Destino	Tipo de atractivo
Buenos Aires	Histórico / cultural
Machu Picchu	Arqueológico
Cataratas de Iguazú	Naturaleza
Islas Galápagos	Naturaleza
Lima	Histórico / cultural
Cusco	Histórico / cultural
Río de Janeiro	Sol y playa
Costa Rica	Naturaleza

Nota. Tomado de “El Perú como destino para las Operaciones Turísticas”, Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo (PROMPERU), 2015a.

(<http://www.promperu.gob.pe/TurismoIN/Sitio/VisorDocumentos?titulo=El%20Per%C3%BA%20como%20destino%20para%20la%20operaci%C3%B3n%20tur%C3%ADstica&url=Uploads/publicaciones/10/Peru-como-destino-para-la-operacion-turistica.pdf&nombObjeto=Publicaciones&back=/TurismoIN/Sitio/Publicaciones&issuuid=9457844/32694276>).



Figura 22. Metodología que se venía utilizando para el cálculo del ingreso de divisas por turismo.

Tomado de “Reporte de Ingresos de Divisas por Turismo,” por Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR), 2015c (http://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/turismo/publicaciones/INGRESO_DE_DIVISAS_MINCETUR_BCRP.pdf).

De esta manera, el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, y el Banco Central de Reserva del Perú, como se observa en la Figura 23, calcularon que el crecimiento de los ingresos de divisas generados por el turismo receptivo en el Perú obtuvo un crecimiento acumulado durante el periodo 2011-2015 de 48% (US\$ 2,814 millones en el 2011, a US\$ 4,151 millones en el 2015). Otros de los beneficios que tiene el turismo es que aporta al PBI peruano a través del consumo de productos y servicios, tal que, de acuerdo al Informe de

Medición Económica del Turismo, elaborado por el MINCETUR (2016d), en el año 2015 el consumo turístico interior alcanzó la cifra de S/ 42,100 millones, esto quiere decir que el turismo interior aportó 6.9% a la economía nacional, lo que superó el resultado del año 2011, como se puede ver en la Figura 24.

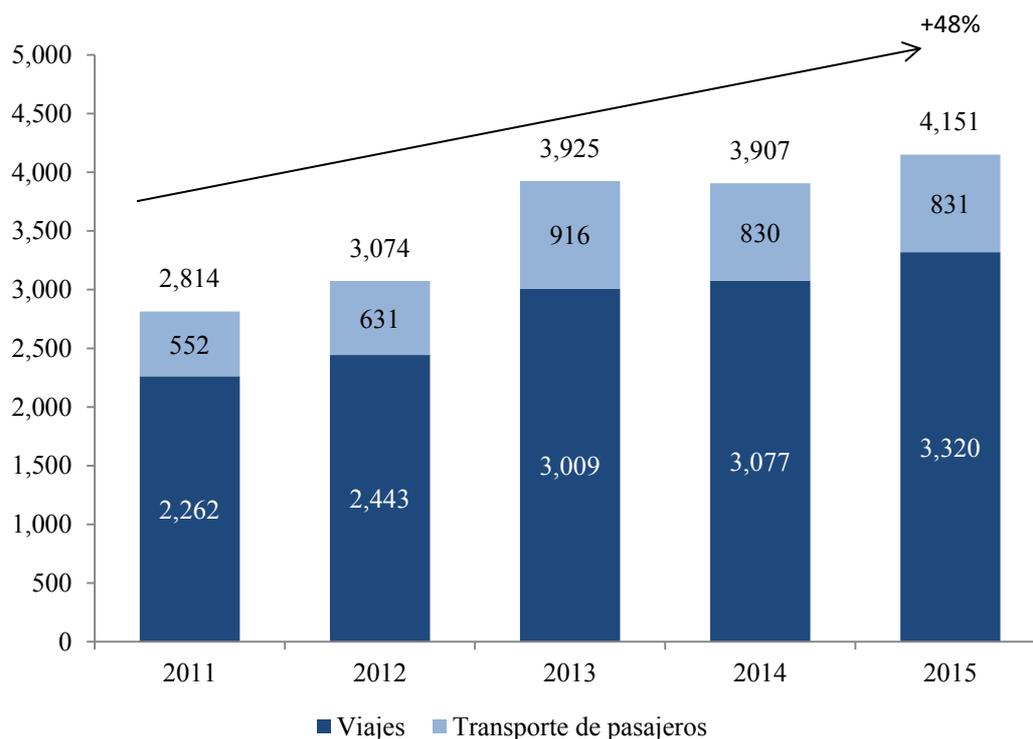


Figura 23. Evolución del ingreso de divisas por turismo (millones de US\$). Tomado de: “Ingreso de Divisas por Turismo” por Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR), 2016c (http://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/turismo/publicaciones/INGRESO_DE_DIVISAS_MINCETUR_BCRP.pdf).

Este resultado fue gracias al dinamismo mostrado tanto por el turismo interno y receptivo (todo ello en respuesta de las políticas implementadas), e innovación de productos turísticos desarrollados específicamente en los últimos dos años, esto no se hubiera logrado sin el aumento de la inversión en infraestructura turística. Este mismo informe reportó que el gasto turístico interno en el 2015 ascendió a S/. 26 mil millones, y comprende el gasto realizado por turistas y excursionistas, quienes consumieron bienes y servicios durante sus viajes dentro del país (MINCETUR, 2016c).

Las exportaciones no tradicionales en Perú han tenido una tendencia positiva durante el periodo 2011-2015. Si se la compara con el turismo, se puede apreciar que se ubicó en el segundo lugar, solamente superado por las ventas al mercado internacional de los productos agropecuarios; por lo tanto, el turismo es uno de los principales sectores que generan divisas al país, como se aprecia en la Figura 25.

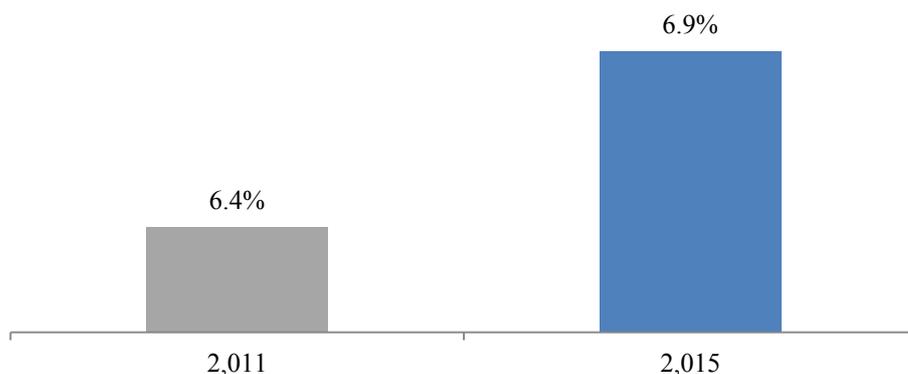


Figura 24. Consumo turístico interior Perú 2011 versus 2015. Tomado de “Medición Económica del Turismo,” por Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR), 2016d (http://ww2.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/turismo/publicaciones/MEDICION_ECONOMICA_TURISMO_ALTA.pdf).

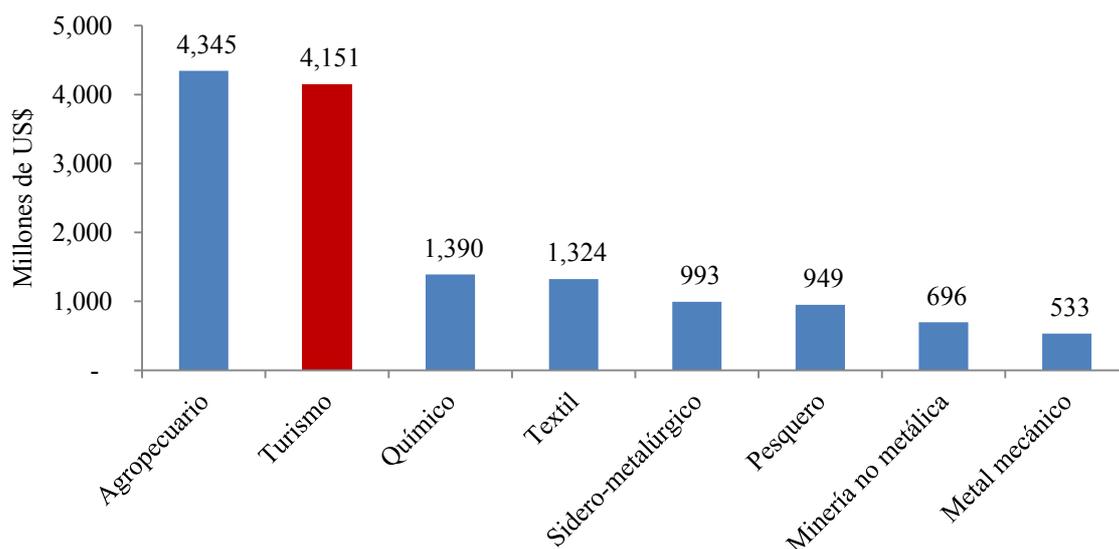


Figura 25. El turismo y las exportaciones no tradicionales, 2015 (millones de US\$). Tomado de “Medición Económica del Turismo,” por Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR), 2016d (http://ww2.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/turismo/publicaciones/MEDICION_ECONOMICA_TURISMO_ALTA.pdf).

Los ingresos por consumo de productos y servicios en el sector turismo están supeditados al precio de los mismos, es decir, al analizar los precios de hoteles en los últimos años en diferentes países de América Latina, el buscador Kayak (2017) comparó los precios promedio de los alojamientos de tres, cuatro, y cinco estrellas, y descubrió que México tiene, por lejos, los hoteles cuatro y cinco estrellas más caros de la región, con un precio medio de 226 y 441 dólares por noche, respectivamente. En cambio, Perú tiene los hoteles tres estrellas más económicos, los cuales, en promedio, tienen un precio de 65 dólares por noche; no obstante, dentro de los hoteles de categoría de 5 estrellas son más caros que el resto de países del estudio, sin contar México, con un costo promedio de 218 dólares por noche como se observa en la Figura 26. El mismo estudio comparó esta información con la de años anteriores y descubrió que Chile tiene una tendencia en mantener sus precios anuales en hoteles de tres y cuatro estrellas; en cambio, en los precios de sus hoteles cinco estrellas es posible apreciar una baja significativa por año, con precios que llegan a reducir hasta un 21% sus valores.

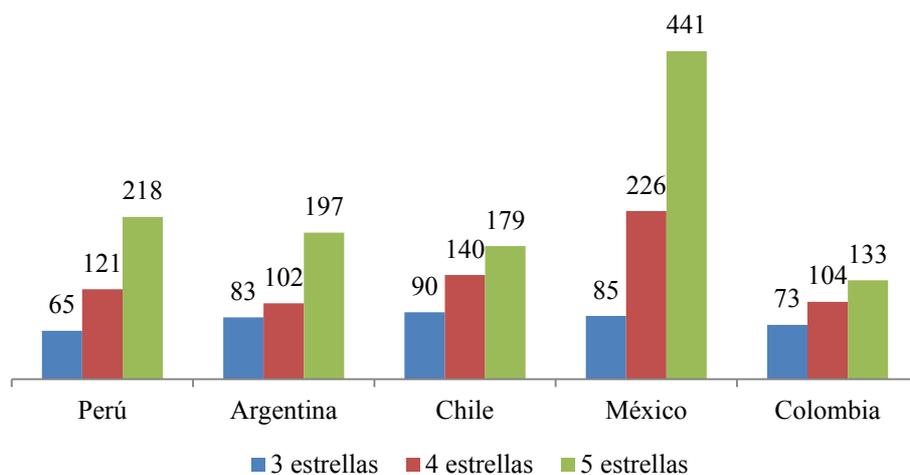


Figura 26. Promedio de precio de hoteles en diferentes países de América Latina (basado en dólares estadounidenses y habitación doble).

Tomado de “Estudio sobre precios de Hoteles en América Latina,” por Kayak, 2017 (<https://espanol.kayak.com/2017/04/07/conoce-los-precios-hoteles-5-estrellas-en-la-region/>).

Ahora bien, en cuanto al turismo del departamento de Piura es importante mencionar que la llegada de turistas a esta ciudad puede darse a través de sus dos aeropuertos, los cuales

se encuentran ubicados en las ciudades de Piura y Talara. Ambos aeropuertos tienen capacidad para recibir naves comerciales de tipo Boeing 747. El modelo de gestión es el privado y la empresa concesionaria que se encarga de la administración de ambos aeropuertos es Aeropuertos del Perú (ADP). El Aeropuerto de Talara se encuentra a 98 kilómetros de Piura, y a 73 km de Sullana, y actualmente posee sólo seis vuelos diarios. El aeropuerto de Piura realiza 15 operaciones diarias mediante las aerolíneas Peruvian Air Lines, Avianca y Latam. Una estadística del tráfico nacional por año puede verse en la Tabla 11 (Centro Regional de Planeamiento Estratégico [CEPLAR], 2016).

Tabla 11

Tráfico Aéreo de Pasajeros a Nivel Nacional, según Aeropuertos Destino (Periodo 2011 – 2016)

Aeropuerto	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Piura - "Cap. Guillermo Concha Iberico"	260,195	314,710	358,016	373,485	413,850	425,188
Piura - Talara - (Cap. Montes)	6,552	5,737	-	-	52,115	71,389
Total	268,758	322,459	360,029	375,499	467,980	498,593

Nota: Adaptado de “Tráfico Aéreo de Pasajeros a Nivel Internacional Mensual, según Aeropuerto Origen: 2009-2016,” por Ministerio de Transportes y Comunicaciones (MTC), 2016 (<http://www.mtc.gob.pe/estadisticas/transportes.html>).

Con este análisis se puede concluir que el Perú lidera el crecimiento económico en los países de América Latina y el Caribe; Asimismo, el Perú mantiene las perspectivas positivas de inversión, lo que permite el incremento de las actividades económicas y productivas en los distintos sectores de la producción, en especial del turismo.

3.3.3 Fuerzas sociales, culturales y demográficas (S)

Dentro de las fuerzas sociales que podrían tener impacto en el sector turismo se encuentran: (a) los conflictos sociales, ya que pueden afectar la logística de traslados y el proceso de visita a los destinos turísticos del país; (b) la corrupción, ya que es un factor relevante que limita el desarrollo de cualquier sector económico; (c) la inseguridad

ciudadana, que puede ser el factor clave para que los turistas recomienden o no al Perú; y (d) el nivel de pobreza del país, que afecta directamente al desarrollo del turismo interno.

En cuanto a los conflictos sociales, según el Reporte N° 159 de la Defensoría del Pueblo, publicado el 9 de junio de 2017, el Perú registró 179 conflictos sociales; por ejemplo, el Proyecto Majes Siguan II (Arequipa), el aeropuerto de Chinchero (Cusco), entre otros. Cabe precisar que el referido reporte mencionó que, a nivel departamental, y según las estadísticas, los casos socio ambientales son los predominantes, puesto que alcanzan un 70.9%, y de éste porcentaje, el sector minero constituye el 64.2% del origen de los conflictos (Defensoría del Pueblo, 2017b). Por otro lado, un factor relevante en el ámbito social se refiere a la percepción de la corrupción en el país. Según estudios de Poprawe (2015), Saha & Yap (2015) y Demir & Gozgor (2017), existe una correlación negativa entre el nivel de corrupción y el flujo de ingreso de turistas. En el caso del Perú, según la Defensoría del Pueblo (2017a), al 31 de diciembre de 2016, un total de 32,925 casos de corrupción han sido registrados, los cuales son investigados por el Ministerio Público y el Poder Judicial. Del total de casos, 1059 han sido registrados en la región Piura (3.2%). Es así que, según Transparency International (2017), el índice de percepción de corrupción para el Perú ha empeorado desde el 2012 al 2016, tal y como se puede observar en la Tabla 12, desde un índice de 38 en 2012, hasta un índice de 35 en 2016. Según Poprawe (2015) un incremento en un punto en el Índice de Percepción de la Corrupción (lo cual implica una reducción de la corrupción), representa un incremento entre 2% y 7% del ingreso de turistas.

El Plan Estratégico Nacional de Turismo 2025 indica que en el Foro de Cooperación Económica del Asia-Pacífico (APEC), que se llevó a cabo en Lima en mayo de 2016, los ministros y representantes de las 21 economías mundiales congregadas emitieron la Declaración de Lima en la cual se acordó implementar estrategias para lograr al 2025 una circulación de 800 millones de turistas entre sus estados, es decir, el doble de lo logrado con

respecto al 2015. Asimismo, reconocieron que el turismo está presente en los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), en los objetivos 8, 12 y 24.

Otra fuerza social relevante para el desarrollo del sector es el nivel de pobreza del país. El Instituto Nacional de Estadística e Informática en su reporte informe sobre la evolución de la incidencia de la pobreza monetaria al 2016, mencionó que en el año 2016 el 20.7% de la población del país, que equivale a 6 millones 518 mil personas se encontraban en situación de pobreza, es decir, tenían un nivel de gasto inferior al costo de la canasta básica de consumo compuesto por alimentos y no alimentos, como se muestra en la Figura 27. Así, pues, al comparar estos resultados con el nivel obtenido en el año 2015 se observa que la incidencia de la pobreza disminuyó en 1,1%, esto es, 264 mil personas dejaron de ser pobres en el año 2016.

Tabla 12

Índice de Percepción de la Corrupción (IPC) de 2012 a 2016 para Algunos Países de Sudamérica

Posición	País	IPC 2016	IPC 2015	IPC 2014	IPC 2013	IPC 2012
21	Uruguay	71	74	73	73	72
24	Chile	66	70	73	71	72
79	Brasil	40	38	43	42	43
90	Colombia	37	37	37	36	36
95	Argentina	36	32	34	34	35
101	Perú	35	36	38	38	38
113	Bolivia	33	34	35	34	34
120	Ecuador	31	32	33	35	32
123	Paraguay	30	27	24	24	25
166	Venezuela	17	17	19	20	19

Nota. Adaptado de "Corruption Perception Index 2016," por Transparency International, 2017 (https://www.transparency.org/news/feature/corruption_perceptions_index_2016).

Por otro lado, la seguridad ciudadana ha sido y es una de las principales demandas de la población peruana. A lo largo de los últimos diez años se han puesto en marcha diversos

enfoques y tratamientos por parte de las autoridades, pero con escaso éxito hasta el día de hoy. Y es que la seguridad ciudadana es un fenómeno social complejo, multidimensional y multicausal, que debe ser abordado desde diversos aspectos en forma simultánea. En la Figura 28 y Figura 29 se muestran los hechos delictivos, siendo la estafa la que mejor se ha controlado (INEI, 2017c).



Figura 27. Perú: Evolución de la incidencia de la pobreza total 2007-2016 (Porcentaje respecto del total de la población). Tomado de “Evolución de la Pobreza Monetaria 2007-2016.”, por Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2017c (http://www.inei.gov.pe/media/cifras_de_pobreza/pobreza2016.pdf).

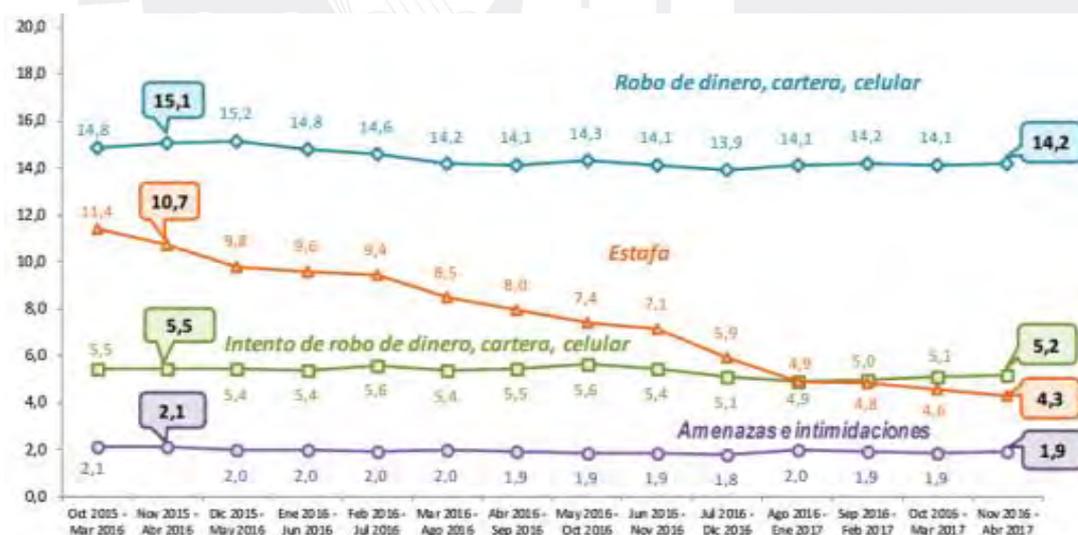


Figura 28. Población del área urbana víctima, por tipo de hecho delictivo. Semestre: noviembre 2015 - abril 2016 / noviembre 2016 - abril 2017. Tasa por cada 100 habitantes de 15 y más años de edad. Tomado de “Estadística de Seguridad Ciudadana Noviembre 2016-Abril 2017.”, por Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2017d (https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/boletines/03-informe-tecnico-n03_estadisticas-seguridad-ciudadana-nov2016-abr2017.pdf).

Cabe precisar que estas estadísticas se han elaborado en el área urbana y centros poblados de las ciudades de 20 mil a más habitantes del Perú. Sin embargo, no todas las víctimas de estos hechos delictivos han realizado las respectivas denuncias. En efecto, a nivel nacional urbano y en las ciudades de 20 mil a más habitantes solamente lo realizó el 14.5%; en tanto que en centros poblados urbanos de entre 2 mil y menos de 20 mil habitantes se registró un 14.8% (INEI, 2017d).

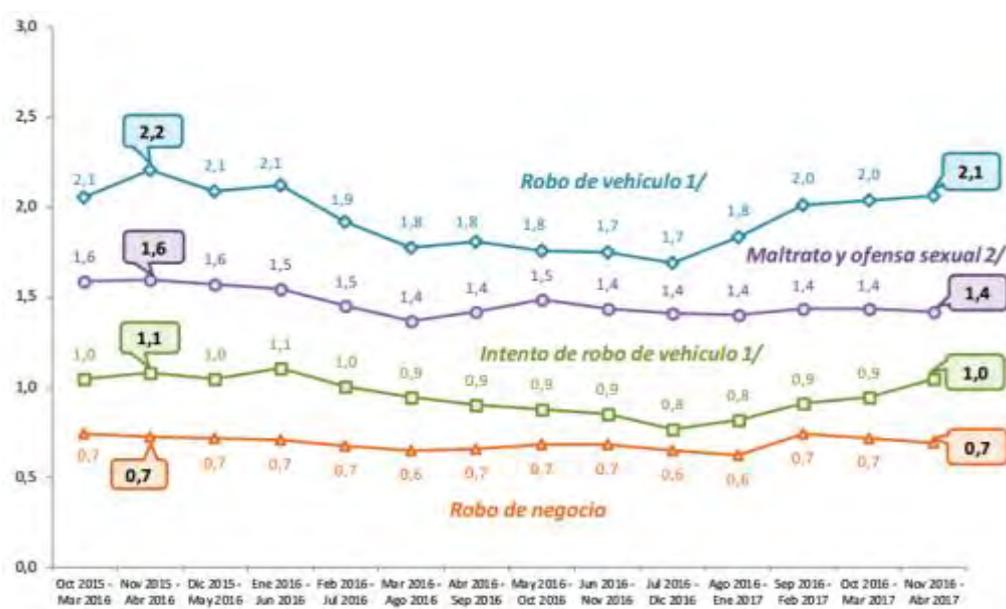


Figura 29. Población del área urbana víctima, por tipo de hecho delictivo. Semestre: noviembre 2015 - abril 2016 / noviembre 2016 - abril 2017. Tasa por cada 100 habitantes de 15 y más años de edad. 1/ comprende: Auto, camioneta, autopartes de vehículo automotor, motocicleta, mototaxi y bicicleta. 2/ incluye: Maltrato físico y/o psicológico de algún miembro del hogar, acoso, abuso, violación, entre otros. Tomado de “Estadística de Seguridad Ciudadana Noviembre 2016-Abril 2017.”, por Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2017d (https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/boletines/03-informe-tecnico-n03_estadisticas-seguridad-ciudadana-nov2016-abr2017.pdf).

Sobre el particular, debe precisarse que de los hechos delictivos encuestados por el Instituto Nacional de Estadística e Informática no todos constituyen delitos, sino que el ordenamiento jurídico peruano los califica como faltas (por ejemplo, el intento de robo de dinero, cartera, celular, las ofensas, entre otros); es decir, que solamente son sancionados con penas limitativas de derechos y/o multas, mas no con prisión efectiva de la libertad, toda vez

que no está en juego derechos fundamentales como la vida o la salud e integridad de la persona, son cometidos por menores de edad, el bien inmueble tiene un valor que no supera la remuneración mínima vital, lesiones que requieren hasta diez días de asistencia, entre otros (Código Penal Peruano, 1991).

En tal sentido, es factible pensar que las víctimas no denuncian estos hechos delictivos porque o bien el sistema es engorroso, o bien porque el hecho denunciado llega a constituir una mera falta, la cual no tiene un suficiente castigo punitivo por parte del Estado.

En cuanto a las fuerzas culturales, son dos las que impactan en mayor magnitud: (a) la herencia cultural que tiene el Perú, cuyo principal estandarte es la ciudadela de Machu Picchu en el Cusco; y (b) la gastronomía, la cual actualmente es reconocida internacionalmente.

La herencia cultural es uno de los principales atractivos turísticos del país, lo cual es destacado en diversos medios de promoción internacionales (PROMPERU, 2014a). Según datos del INEI (2016), en el año 2015, un total de 2,990,420 turistas nacionales y extranjeros visitaron museos y centros arqueológicos, lo que representó un incremento del 14.5% en comparación con el año anterior. En el año 2015, el 25% de todos los turistas visitaron museos y centros arqueológicos en Cusco (sin incluir el Parque Arqueológico de Machu Picchu), y solo el 0.9% visitaron los museos y centros arqueológicos de Piura, tal como se observa en la Tabla 13. Es necesario considerar que la citada estadística está basada en los museos y centros arqueológicos que administra el Ministerio de Cultura, el cual según su Guía de Museos del Perú y su Lista de Monumentos Administrados por el Ministerio de Cultura administra un total de 47 museos y centros arqueológicos en Cusco (sin incluir el Parque Arqueológico de Machu Picchu), y 10 en Piura. En base a esta información se observa que en promedio un museo en Cusco recibe un total de 16 mil visitantes, mientras que uno en Piura recibe apenas 2 mil 800 (Ministerio de Cultura, 2013)

Tabla 13

Visitantes a Museos y Centros Arqueológicos, según Departamento, al Año 2015

<i>Departamento</i>	<i>Extranjeros</i>	<i>Nacionales</i>	<i>Total</i>
Total	1,009,326	1,981,094	2,990,420
Cusco (1)	465,245	286,889	752,134
Lima	213,833	336,465	550,298
La Libertad	71,835	266,634	338,469
Lambayeque	35,184	285,753	320,937
Cajamarca	8,680	233,843	242,523
Áncash	18,176	152,753	170,929
Puno	121,650	38,280	159,930
Ica	57,043	65,630	122,673
Ayacucho	2,489	87,606	90,095
Proyecto CARAL (PEZAC) (2)	2,630	63,097	65,727
Huánuco	709	60,574	61,283
Amazonas	7,993	33,820	41,813
Piura	506	27,664	28,170
Junín	608	22,079	22,687
Loreto	977	5,074	6,051
Apurímac	163	4,389	4,552
Tumbes	64	3,718	3,782
Tacna	788	2,362	3,150
Arequipa	695	2,206	2,901
San Martín	43	1,800	1,843
Huancavelica	-	246	246
Moquegua	15	212	227
Madre de Dios (3)	-	-	-
Pasco	-	-	-

(1) No incluye el Parque Arqueológico de Machu Picchu. (2) PEZAC Proyecto Especial Zona Arqueológica Caral. (3) No hay museos ni centros arqueológicos administrados por el Ministerio de Cultura en Madre de Dios.

Nota. Adaptado de “Visitantes extranjeros a museos y centros arqueológicos, según departamento, 2006-2015,” por Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2016

https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/indices_tematicos/libro41.xls.

En relación a la gastronomía, The Economist (2014), ha reconocido al Perú como una *meca gastronómica*, en la cual la atención de los turistas ya no sólo está limitada a la ciudadela de Machu Picchu en Cusco, sino que actualmente más de 75,000 turistas visitan la capital con el solo propósito de disfrutar la comida peruana, con gastos en promedio de US\$ 1,250 por persona, lo que genera que los ingresos percibidos por los restaurantes representen el 3% del PBI del país. Asimismo, la gastronomía se ha convertido en una industria de

exportación ya que varios cientos de restaurantes peruanos, sean como independientes o como franquicias, han abierto sus puertas a nivel mundial en la última década (The Economist, 2014). Este alto conocimiento gastronómico en el Perú se debe principalmente a la fusión cultural, la cual se inicia con la fusión de la cultura española durante el virreinato luego de la conquista de los Incas y, posteriormente, se complementa con la llegada de migrantes italianos, chinos y japoneses. De esta manera, la cocina se ha constituido como una de las carreras más atractivas, motivo por el cual ahora Lima tiene 52 escuelas de cocina privadas en comparación con las cinco que existían en la década de los 90, y más aún si se considera que es la única sede en Sudamérica de la reconocida escuela de cocina de *Le Cordon Bleu* de Francia, que actualmente busca abrir su tercera escuela (The Economist, 2014).

Finalmente, en cuanto a las fuerzas demográficas, según las proyecciones del Instituto Nacional de Estadística e Informática (2012), la tasa de crecimiento anual proyectada al año 2017 es de 1.21%, con una población de 31,826,018 de peruanos, de los cuales el 50.1% son hombres, y el 49.9% son mujeres. Asimismo, según el referido organismo, se proyectaba que Piura en el año 2015 contaría con una población de 1,844,129 habitantes, lo que representa el 5.8% del total nacional. Después de Lima y La Libertad, Piura es la tercera región más poblada del Perú. Su población es equilibrada entre sexos y está concentrada en Piura capital el 41,5%, y en Sullana el 17.2%. De otro lado, la Población Económicamente Activa (PEA) de la ciudad de Piura, en el año 2012, fue de 898,3 mil personas. Cabe señalar que de la referida PEA, el 31,0 % pertenece al sector primario (agricultura, pesca y minería), y el 26,7% al sector de servicios (BCRP, 2016).

Este porcentaje de la PEA de Piura dedicado al sector servicios, especialmente turísticos, deberá incrementarse, ya que si se revisan las estadísticas de movimiento de población con fines turísticos, según las proyecciones de la Organización Mundial del

Turismo (2011), entre el 2010 y el 2030, las llegadas de turistas internacionales crecerán un 3.3% cada año a nivel mundial, lo que representa un incremento de 940 millones en 2010, hasta los 1,800 millones en 2030.

Se estima que para el año 2030, el 57% de las llegadas internacionales serán registradas en países con economías emergentes. Para el caso de las Américas, se estima que los arribos alcanzarán 199 millones para el año 2020 y 248 millones para el año 2030; mientras que en Sudamérica se registrarán alrededor de 58 millones de llegadas de turistas internacionales, lo que abracaría el 3.2% de la cuota del mercado mundial para el 2030 (MINCETUR, 2016a).

3.3.4 Fuerzas tecnológicas y científicas (T)

El sector turismo es frecuentemente considerado como una industria cargada de información (Fotis, Buhalis, & Rossides, 2012). En consecuencia, es importante entender cómo la tecnología, junto con la conectividad en línea, ha cambiado sustancialmente la manera cómo se distribuye la información (Buhalis & Law, 2008), y la manera cómo la gente experimenta sus viajes (Neuhofer, Buhalis, & Ladkin, 2014). Por esta razón, varios investigadores y desarrolladores han tomado el desafío de descubrir o producir dispositivos que fusionen la tecnología con la experiencia de los turistas (Berger & Paris, 2013; Hannam, Butler & Paris, 2014; Wang, Xiang & Fesenmaier, 2014). La conectividad se ha convertido en un desarrollo tecnológico tan crucial que se están desarrollando proyectos innovadores tales como el dron de *Facebook* que funciona con energía solar (BBC, 2016), o como la tecnología de globos de *Google X* (Google X, 2017) para llevar conectividad a las zonas más remotas del mundo.

Basta con visualizar a un viajero que está a punto de emprender un viaje. Mientras va camino al aeropuerto escucha música en *Spotify*, se mantiene socialmente actualizado mediante *Facebook*, y completa su check-in mediante una aplicación en su *smartphone*.

Aborda el avión con un boarding pass que puede ser leído desde su *smartwatch*, llega a su destino y pide un taxi mediante *Uber* hacia su hotel. Luego de hacer el *check-in* en su hotel hace una reservación en un restaurante cercano mediante *TripAdvisor*, y luego, llega ahí usando *Google Maps* o *Waze* para evitar el tráfico.

Una vez que le sirven la comida le toma una foto y la sube a *Instagram* y/o *Facebook*, comparte su ubicación y escribe un pensamiento corto en su cuenta de *Twitter*, conversa vía *WhatsApp*, y escribe un comentario del restaurante en *TripAdvisor*, *Siri* o *Google Now*, el cual le sugiere una lista de atracciones cercanas que puede visitar. Una vez que elige la atracción a visitar, abre *Facebook* y empieza a transmitir en vivo para que su viaje sea visto por varias personas alrededor del mundo.

La tecnología actual permite que todas estas actividades se realicen de manera efectiva y eficiente. Aunque este ejemplo no ilustra la manera en que todos los viajeros interactúan con la tecnología, representa las posibilidades funcionales que los usuarios pueden potencialmente utilizar.

Es necesario tomar en cuenta la cercanía que tiene la población de Piura a los sistemas de comunicación. Actualmente las empresas de telecomunicaciones que prestan servicio en el departamento de Piura son América Móvil Perú S.A.C, Entel Perú S.A., Telefónica del Perú S.A.A. y Viettel Perú S.A.C., las cuales han realizado importantes proyectos para lograr una mayor cobertura en todo el territorio del departamento de Piura. La mayor parte de las provincias, sobre todo de las principales ciudades, se encuentran interconectadas mediante telefonía fija, en mejor medida, y telefonía móvil, la cual mantiene una creciente competencia entre empresas que beneficia la conectividad regional (CEPLAR, 2016).

La telefonía fija se brinda desde Telefónica del Perú, y Claro Perú –subsidiaria de América Móvil– mediante fibra óptica instalada en la mayor parte del departamento. En efecto, al 31 de diciembre del 2015 se tenía un total de 106,519 usuarios de telefonía fija,

brindada por los referidos operadores. Por otro lado, la telefonía móvil ha tenido un mayor crecimiento sostenido en el tiempo, y pasó de 82,502 líneas en el año 2003, hasta llegar a 1,339,801 en el 2015. El crecimiento anual de ambos tipos de telefonía puede observarse en la Tabla 14 y en la Tabla 15 (CEPLAR, 2016).

Tabla 14

Crecimiento Anual de las Líneas Fijas en el Departamento de Piura

Año	Servicio Telefonía Fija
2004	82,503
2005	94,815
2006	107,601
2007	127,499
2008	128,684
2009	142,066
2010	138,657
2011	137,529
2012	140,786
2013	136,794
2014	113,398
2015	106,519

Nota. Adaptado de “Análisis Prospectivo Regional,” por Centro Regional de Planeamiento Estratégico (CEPLAR), 2016 (<http://www.regionpiura.gob.pe/documentos/prospectivapiura2015-2030.pdf>).

Adicionalmente, en cuanto la conectividad tecnológica, tenemos que entre el 2011 y el 2014, el porcentaje de personas mayores de seis años que hacen uso de internet se ha incrementado de 26 a 30,9 % y, actualmente, el 11% de las familias tienen acceso a internet.

Para los próximos años se cuenta con un proyecto de fibra óptica de internet de alta capacidad que comprende a 59 capitales de distrito, y a 351 centros poblados. Esto permitirá las bases para el desarrollo de empresas basadas en TIC (CEPLAR, 2016).

Los siempre crecientes trabajos relacionados con la manera en como los viajeros son influenciados por la información y las comunicaciones durante sus viajes se han enfocado en cómo los medios digitales, el software y los dispositivos pueden incrementar la

comunicación, obtener información, co-crear, y mejorar las experiencias (Buhalis & Amaranggana, 2013; Buhalis & Foerste, 2013; Lamsfus, Martin, Alzua-Sorzabal, & Torres-Manzanera, 2015). Por otro lado, también hay investigaciones emergentes relacionadas a experiencias y tensiones inducidas que resultan de la desconexión de la tecnología (Pearce & Gretzel, 2012; Germann Molz & Paris, 2015).

Tabla 15

Crecimiento Anual de las Líneas Móviles en el Departamento de Piura

Año	Servicio Móvil
2003	82,502
2007	629,092
2008	886,554
2009	1'082,862
2010	1'278,834
2011	1'486,098
2012	1'090,777
2013	1'179,317
2014	1'302,323
2015	1'339,801
Mar-16	1'332,193

Nota. Adaptado de “Análisis Prospectivo Regional,” por Centro Regional de Planeamiento Estratégico (CEPLAR), 2016 (<http://www.regionpiura.gob.pe/documentos/prospectivapiura2015-2030.pdf>).

En cuanto a investigación y desarrollo en relación a los demás países miembros de la Alianza del Pacífico, el Perú se encuentra en el último lugar, con un 0.08% de su PBI. Es así el país más cercano Colombia, con un gasto en investigación y desarrollo que llega al 0.25% de su PBI, pero si se compara con el promedio del gasto en investigación y desarrollo de América Latina, la distancia es mayor, es decir de 0.75% del PBI, Y si se compara con el promedio de los países miembros de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos, la diferencia es aún más marcada; o de Estados Unidos, cuyos porcentajes en gasto en investigación y desarrollo es más cercano al 3% del PBI, según se observa en la Figura 30.

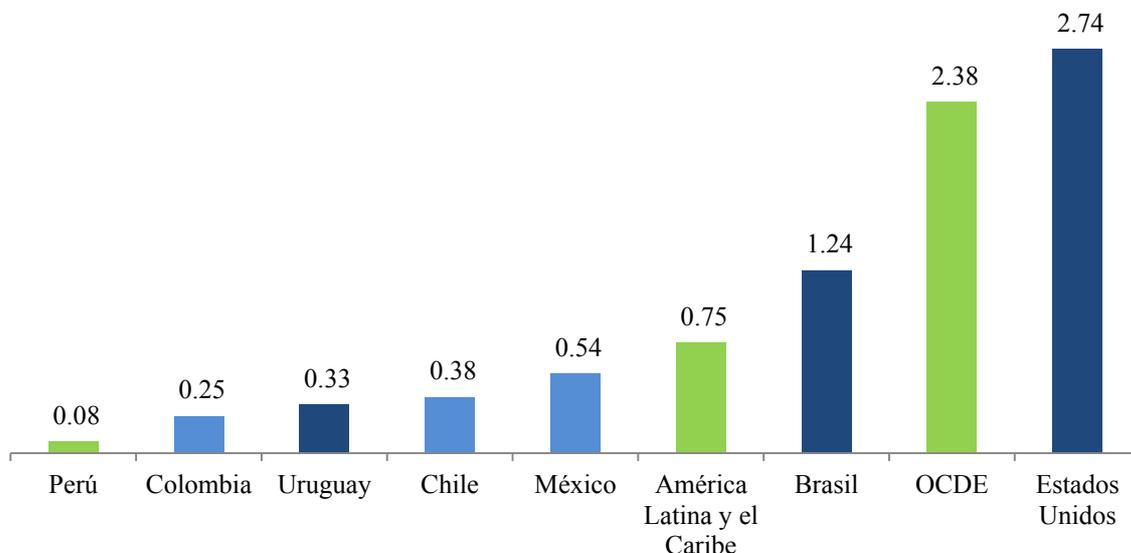


Figura 30. Gasto en investigación y desarrollo como porcentaje del PBI (porcentaje). Tomado de “I Censo Nacional de Investigación y Desarrollo a Centros de Investigación,” por Consejo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica (CONCYTEC), 2016 (https://portal.concytec.gob.pe/images/publicaciones/censo_2016/libro_censo_nacional.pdf).

En la Figura 31 se muestra el gasto en investigación y desarrollo al 2015. Lima fue el departamento que más % de gasto en investigación y desarrollo tuvo, con 276.7 millones de soles. Este valor correspondió al 53.5% del gasto total; sin embargo, si se considera a Lima y Callao, el gasto en investigación y desarrollo aumenta a 350.7 millones de soles, lo que representa el 67.8% del gasto total; muy por debajo le siguió el departamento de Arequipa, donde se ejecutó 22.7 millones de soles. Piura, con un 21.1 millones de gasto en investigación y desarrollo, es el cuarto departamento con un 4.1% del gasto total. Los demás departamentos no llegan ni al 2% del gasto total.

En conclusión, aunque las tecnologías de la información tienen actualmente un alto impacto en nuestro estilo de vida, lo cual se refleja en el desarrollo de la conectividad de Piura, y en el uso de estas tecnologías por parte de los turistas, en las instituciones aún no existe un nivel de promoción de atractivos o servicios turísticos que exploten estas herramientas de manera efectiva. En el campo de la investigación, el Perú tiene el menor nivel de gasto en Investigación y Desarrollo en comparación con los otros países de la región, lo cual se refleja en la falta de investigación de restos arqueológicos y de desarrollo de

nuevas rutas turísticas. Sin embargo, específicamente en lo referido a investigaciones de mercado turístico, la herramienta informática TurismoIN, proporcionada por el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo de manera gratuita, constituye un instrumento útil para el desarrollo de nuevos negocios y actividades promocionales.

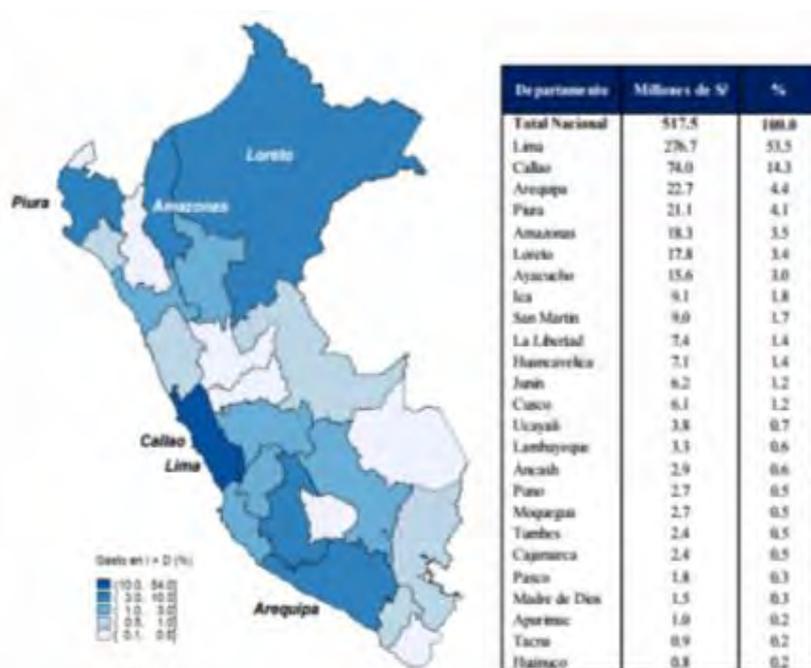


Figura 31. Gasto en I+D por departamento, 2015 (Millones de soles). Tomado de “I Censo Nacional de Investigación y Desarrollo a Centros de Investigación,” por Consejo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica (CONCYTEC), 2016 (https://portal.concytec.gob.pe/images/publicaciones/censo_2016/libro_censo_nacional.pdf).

3.3.5 Fuerzas ecológicas y ambientales (E)

El Perú es un país con una gran riqueza cultural y natural, que lo convierte en un destino turístico privilegiado y atractivo mundial. El crecimiento sostenido del sector en los últimos años ha contribuido al desarrollo sostenible tanto a través del aporte económico como por la generación de empleo y el cuidado del ambiente, lo cual incide favorablemente al crecimiento económico del país (MINCETUR, 2016a).

En el año 2006 se aprueba la Política Ambiental del Sector Turismo (MINCETUR, 2006) como instrumento que define los propósitos y principios que regirán el desempeño ambiental de los actores vinculados a esta actividad, y además establece el marco de

referencia para la definición y el logro de los objetivos y metas ambientales que contribuyen a la sostenibilidad y competitividad del turismo en el Perú. Los principios que definen la Política Ambiental del Sector Turismo son: (a) el principio de sostenibilidad; (b) el principio de prevención; (c) el principio precautorio; (d) el principio de internalización de costos; (e) el principio de responsabilidad ambiental; (f) el principio de equidad; y (g) el principio de gobernanza ambiental (MINCETUR, 2006). Asimismo, esta política establece los siguientes lineamientos:

- Promover el uso sostenible de los recursos de la naturaleza y del ambiente en general, como respecto del derecho de las generaciones futuras a su usufructo y beneficio, de acuerdo a lo establecido en la Ley General del Ambiente, y en el marco del Sistema Nacional de Gestión Ambiental.
- Promover el uso adecuado de recursos turísticos y el incremento de la competitividad, la calidad y la conciencia turística en armonía con el ambiente.
- Priorizar el Principio de Prevención como la alternativa con mayor rentabilidad económica, ecológica y social.
- Promover la reducción del consumo de recursos, el reuso, el reciclaje y la ecoeficiencia como estrategias de apoyo al control del deterioro ambiental.
- Promover la generación de sinergias dentro del sector y con otros sectores, así como con los niveles regional y local de gobierno, o representación de las comunidades.
- Incorporar la mejora continua en sus procesos como un requisito para la competitividad, el perfeccionamiento de la calidad de sus servicios y productos, y el incremento de la conciencia turística en armonía con el ambiente.
- Promover e implementar las medidas que contribuyan al control y prevención de la contaminación ambiental y la conservación de la biodiversidad.

- Implementar, mantener y evaluar constantemente acciones de control de la contaminación ambiental.
- Reconocer la necesidad de una visión integral del aprovechamiento sostenible de los recursos naturales para garantizar el sostenimiento de los servicios actuales de la biodiversidad.
- Reconocer que el ambiente es un derecho y deber para todos sus miembros, y promover que sea tratado integralmente en todos sus niveles.
- Involucrar a todos los miembros del equipo a velar por la conservación y uso sostenible de los recursos del ambiente, mediante la participación voluntaria y la búsqueda de acuerdos concertados.

La Estrategia Nacional ante el Cambio Climático (MINAM, 2015), establece como visión al 2021 que “El Perú se habrá adaptado a los efectos adversos y habrá aprovechado las oportunidades que impone el cambio climático, sentando las bases para un desarrollo sostenible bajo en carbono” (p. 42). Dos objetivos principales de esta estrategia son que la población, los agentes económicos y el Estado incrementen conciencia y capacidad adaptativa frente a los efectos adversos y oportunidades del Cambio Climático (adaptación); y que la población, los agentes económicos y el Estado conserven las reservas de carbono y contribuyan a la reducción de las emisiones de gases de efecto invernadero.

El año 2012, MINCETUR, con el apoyo de CENFOTUR, desarrolló el Programa Piloto de Aplicación de Buenas Prácticas Ambientales en seis regiones del país: La Libertad, Lambayeque, Loreto, Tumbes, Puno y Madre de Dios, dirigido a establecimientos de hospedaje, restaurantes y transporte terrestre acuático. Como resultado de este proceso que incluyó las fases de capacitación, asistencia técnica, monitoreo y evaluación, se reconoció a 51 empresas (MINCETUR, 2016b).

Desde el aspecto de sostenibilidad ambiental, las próximas acciones en el marco del Plan Estratégico Nacional de Turismo al 2025 están dirigidas a fortalecer la gestión ambiental turística. Asimismo, se continuará impulsando e incentivando la aplicación de buenas prácticas ambientales para la gestión eficiente de los recursos naturales, el uso de tecnologías limpias, gestión de residuos, la reducción de emisión de los gases de efecto invernadero; en los servicios turísticos la adaptación de los productos y actividades turísticas ante los efectos del cambio climático, la aplicación de los lineamientos para la formulación de los proyectos de inversión en un contexto de cambio climático y gestión de riesgo de desastre, la conservación e integración de la biodiversidad, y el mejoramiento del paisaje, entre otros (MINCETUR, 2016a).

De lo expuesto se aprecia la relevancia que el estado Peruano le otorga a la biodiversidad, y esto resulta lógico debido a la gran riqueza que posee el país en estos términos. Al respecto, el Instituto Nacional de Estadística e Informática mencionó que el Perú es uno de los países con mayor número de especies de fauna y flora. Posee 23,008 especies registradas, de las cuales 5,872 son endémicas, es decir, solo habitan en nuestro país. Y más de 1,800 especies de aves habitan bajo cielo peruano (MINCETUR, 2014).

Cabe precisar que las aves constituyen la oportunidad para una gran actividad turística mundial que se conoce como avistamiento de aves o *birdwatching* que es el vocablo empleado en idioma inglés. Esta actividad mueve recursos de forma asombrosa; así, por ejemplo, el portal económico colombiano Semana (2016), mencionó que en Estados Unidos genera 32,000 millones de dólares al año, casi el PIB de Costa Rica. En América Latina, menciona que Perú le ha puesto mucha atención al tema; recibe 40,000 turistas al año por esta actividad, y alrededor de 90 millones de dólares en divisas. En efecto, la práctica del avistamiento de aves está en boga en naciones con gran biodiversidad como Ecuador, Perú y Costa Rica. Atrae miles de turistas con alta capacidad adquisitiva, procedentes de Estados

Unidos, Canadá, Alemania, España, Escocia o Reino Unido, donde hay cerca de 3 millones de observadores. De acuerdo al informe de PROMPERU sobre el perfil del observador de aves (PROMPERU, 2014b), mencionó que el Perú está posicionado como un destino para la observación de aves y de fauna en general, ya que posee paisajes exóticos y tiene el 75% de preferencia por los observadores internacionales como se puede ver en la Tabla 16; por lo tanto, el Perú puede aprovechar este mercado de turistas, quienes tienen un promedio de gasto de US\$ 3,027, y su permanencia promedio puede llegar a 19 noches (PROMPERU, 2014b).

Tabla 16

Preferencia de Observación de Aves por País

País	Preferencia %
Perú	75
Australia	56
Ecuador	55
Costa Rica	53
Colombia	52
India	51
Sudáfrica	50
Kenia	45
Nueva Zelanda	41
Tailandia	40
Malasia	37
Etiopía	31
Tanzania	30
Estados Unidos	29

Nota. Adaptado de “Perfil del observador de aves”, por Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo (PROMPERU), 2014b (<http://www.promperu.gob.pe/TurismoIN//sitio/VisorDocumentos?titulo=Perfil%20del%20Observador%20de%20Aves%20&url=Uploads/publicaciones/1005/TC-P-PerfildelObservadordeAves.pdf&nombObjeto=Publicaciones&back=/TurismoIN/sitio/Publicaciones&issuuid=0/31920582>).

3.4 Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE)

Las oportunidades y amenazas que se han identificado se utilizan para construir la MEFE, que se presenta en la Tabla 17. En efecto, la citada tabla nos demuestra que el

promedio ponderado que obtiene el sector turismo de Piura es 2.26, lo cual significa que el sector en cuestión es levemente superior al promedio; sin embargo, no llega a responder de una forma óptima al mercado a pesar de tener el potencial para ello. Asimismo, es importante destacar que no se han desarrollado estrategias para protegerse ante las amenazas, lo cual también evidencia que el sector aún no ha llegado a su etapa de desarrollo dentro del ciclo de vida de las organizaciones.

Tabla 17

MEFE para el Sector Turismo de Piura

Factores determinantes de éxito		Peso	Valor	Pond.
Oportunidades				
1	Crecimiento de demanda del turismo a nivel mundial	0.06	2	0.12
2	Estabilidad geopolítica del Perú	0.06	3	0.18
3	Ambiente apto para negocios	0.08	2	0.16
4	Crecimiento económico del Perú	0.08	3	0.24
5	Acuerdos regionales comerciales (tratados) y Apertura internacional (visas)	0.06	3	0.18
6	Reconocimiento internacional de la Gastronomía Peruana	0.08	4	0.32
7	Riqueza natural, cultural y arqueológica del Perú	0.08	4	0.32
8	Búsqueda de destinos de playa, cultura y gastronomía por parte de turistas de Chile y Argentina.	0.06	2	0.12
9	Reconocimiento del Perú como uno de los 5 destinos emergentes más solicitados a nivel internacional	0.08	2	0.16
Subtotal Oportunidades		0.64		1.80
Amenazas				
1	Infraestructura de servicios y de transportes deficiente a nivel nacional	0.08	1	0.08
2	La tecnología no ha sido integrada a los operadores turísticos	0.06	1	0.06
3	Bajos estándares de seguridad, higiene y servicios de salud en los destinos turísticos	0.05	1	0.05
4	Mejora de atractividad turística de países de la región (Ecuador, Bolivia, Brasil, Colombia, Chile, México)	0.05	3	0.15
5	Zona vulnerable ante fenómenos naturales (Fenómeno del Niño)	0.08	1	0.08
6	99% de las agencias de viaje y operadores de turismo en Perú son PYMES	0.04	1	0.04
Subtotal Amenazas		0.36		0.46
Total		1.00		2.26

Valor: 4. Responde muy bien; 3. Responde bien; 2. Responde promedio; 1. Responde mal.

Nota. Adaptado de El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia. (3a edición, pp.119-121), por F.A. D'Alessio, 2015. Lima, Perú: Pearson.

3.5 El Sector Turismo de la Región Piura y sus competidores

El análisis de la ciudad del Sector Turismo de la región Piura y de sus competidores se realiza según el diamante competitivo de Porter, a través del cual se revisan las siguientes dimensiones: (a) poder de negociación de los proveedores; (b) poder de negociación de los

compradores; (c) amenaza de los sustitutos; (d) amenaza de los entrantes; y (e) rivalidad entre los competidores.

3.5.1 Poder de negociación de los proveedores

Los principales proveedores directos del sector turismo lo constituyen los servicios de alojamiento (cadenas de hoteles y alojamientos en general), transporte (aéreo y terrestre) y alimentación (restaurantes), y los operadores turísticos (agencias de viajes o tour operadores); adicionalmente, debido a la legislación vigente, los Gobiernos regionales, así también el estado a través de sus gobiernos locales, son proveedores (destinos turísticos), pues participan al definir los marcos regulatorios, y son los custodios de los atractivos naturales y culturales.

Durante el año 2016, de acuerdo a lo mencionado por la Cámara Nacional de Turismo del Perú (Cámara Nacional de Turismo [CANATUR], 2017a), en la Tabla 18 se aprecia que el sector Hoteles y Restaurantes tuvieron un incremento (variación porcentual) de 2.57%, básicamente por el avance de la actividad de restaurantes en 2.40%, y de alojamientos en 3.68%, según el último estudio de Producción Nacional del Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI).

Tabla 18

Sector Alojamiento y Restaurantes: Diciembre 2016

Sector	Ponderación	Variación porcentual 2016/2015	
		Diciembre	Enero-Diciembre
Sector Alojamiento y restaurantes	100.00	2.44	2.57
Alojamiento	13.60	3.55	3.68
Restaurantes	86.40	2.29	2.60

Nota. Adaptado de Cámara Nacional de Turismo (CANATUR), 2017a (<http://portaldeturismo.pe/index.php/otras-secciones/estadisticas/item/7045-sector-hoteles-crecio-3-6-y-restaurantes-2-4-en-2016>).

De acuerdo a la Encuesta Mensual del Sector Servicios (INEI, 2017a), en marzo 2017 el sector restaurantes disminuyó su participación en -0.79%, debido a la menor actividad de restaurantes y suministro de comidas por encargo. Sin embargo, el servicio de bebidas y otras actividades de servicio de comidas mostró buen desempeño como se observa en la Figura 32.

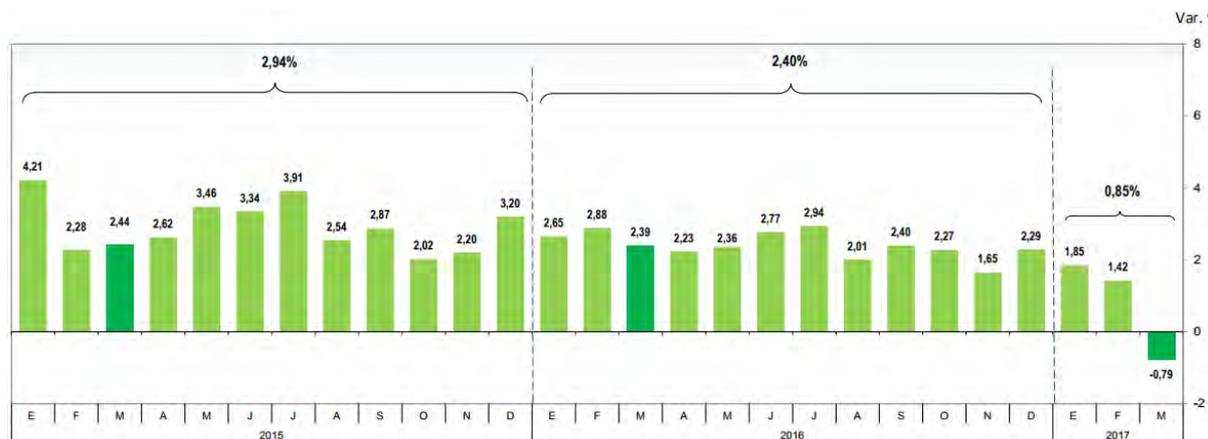


Figura 32. Evolución mensual de la actividad de restaurantes: 2015-2017 (Variación % respecto a similar periodo del año anterior)

Tomado de “Boletín Estadístico Encuesta Mensual del Sector Servicios,” por Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2017a

(<http://m.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/boletin-estadistico-del-sector-servicios-n-05-mayo-2017.pdf>).

De igual manera, el Fenómeno de El Niño Costero afectó la afluencia de comensales por las altas precipitaciones y por el daño que ocasionaron las lluvias a las principales vías de comunicación, además de cortes de servicios básicos (agua, fluido eléctrico) que ocasionaron suspensión o cambio de rutas turísticas, el encarecimiento y desabastecimientos de insumos (productos agrícolas y especies hidrobiológicas), y la declaración de zonas en emergencia en el norte y centro del país, las cuales hicieron que este sector decayera significativamente. En la Figura 33 se puede observar que los rubros que decrecieron fueron las cevicherías, restaurantes turísticos, chifas, pollerías, carnes y parrillas. Otros negocios como los establecimientos de sandwicherías, comida criolla, café, restaurantes y dulcerías registraron menores ingresos, y en algunos casos el cierre preventivo ante los efectos negativos de este fenómeno natural.

Además, la Encuesta Mensual del Sector Servicios (INEI, 2017a) reflejó, tal como se aprecia en la Figura 34, que las Agencias de viajes y operadores turísticos han registrado una disminución de servicios (-2.93%) debido a la menor venta de paquetes turísticos, pasajes aéreos, viajes en grupos y de cruceros ante la menor afluencia del turismo interno y

receptivo; asimismo, se dieron cancelaciones de reservas y suspensión de viajes de negocios ante las intensas lluvias y desastres naturales en diversas regiones del país.

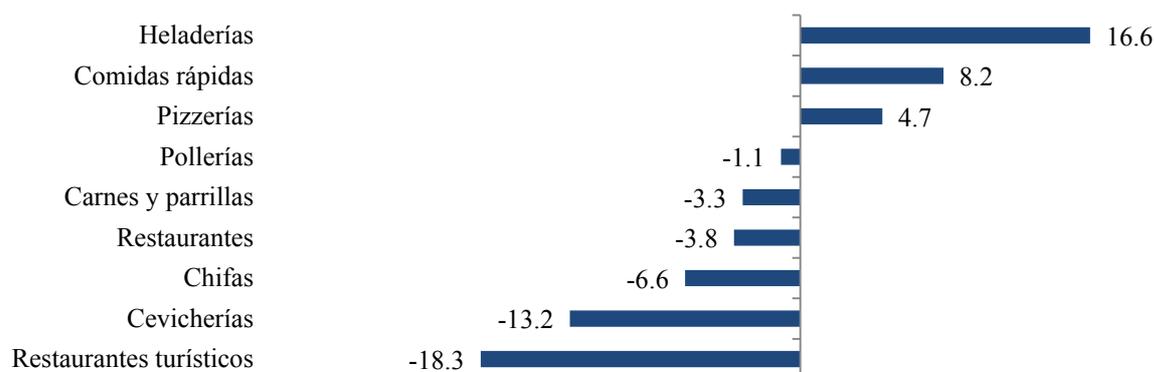


Figura 33. Sector restaurantes, ventas marzo 2017.

Tomado de “Boletín Estadístico Encuesta Mensual del Sector Servicios,” por Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2017a

(<http://m.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/boletin-estadistico-del-sector-servicios-n-05-mayo-2017.pdf>).

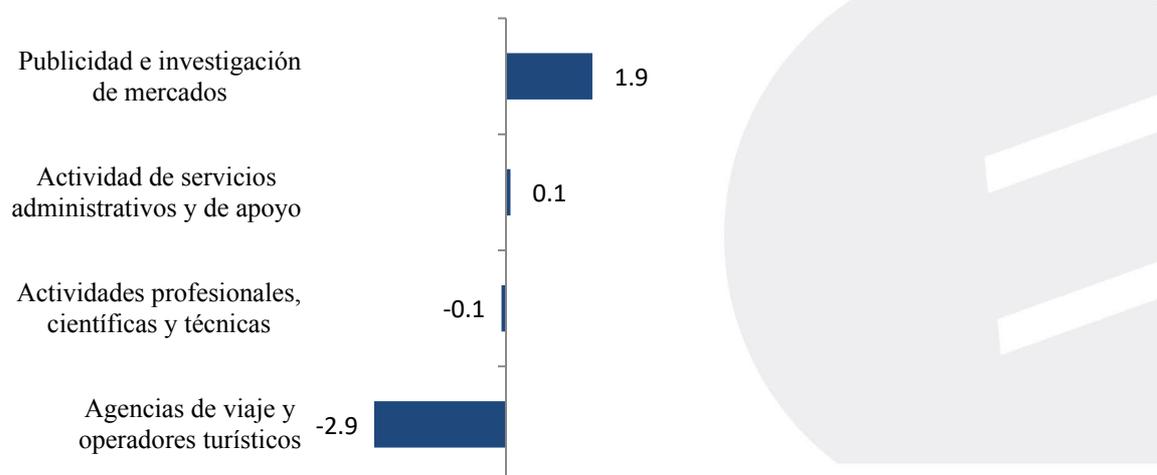


Figura 34. Sector servicios prestados a empresas ventas marzo 2017.

Tomado de “Boletín Estadístico Encuesta Mensual del Sector Servicios,” por Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2017a

(<http://m.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/boletin-estadistico-del-sector-servicios-n-05-mayo-2017.pdf>).

3.5.2 Poder de negociación de los compradores.

Los turistas (compradores), debido al acceso a las TICs, tienen acceso a gran cantidad de información, es decir están más informados, lo que les permite hacer comparaciones y ostentar un gran poder de selección entre competidores directos (otros países) y competidores

indirectos (otros medios de entretenimiento). De acuerdo a Bonilla (2013), uno de los factores que ha hecho que el turismo evolucione es el surgimiento de nuevos medios de comunicación y de las Tecnologías de Información, lo que genera una gran revolución para las agencia de viaje ya que el viajero moderno no requiere ya de la asistencia de agentes de viaje o de consultores corporativos para determinar dónde conseguirá los servicios requeridos, sino que por el contrario le permite tener información en tiempo real sobre paquetes turísticos y con la posibilidad de hacer pagos en el mismo momento. Por lo tanto, el poder de negociación de los clientes va a depender del momento y forma en que el turista adquiere el paquete turístico; aquí, básicamente, encontramos dos formas de realizar esta transacción, a saber, por un lado los canales virtuales donde el poder de negociación del consumidor final es directo, a través de una compra online; y otra donde el poder de negociación no existe, ya que se realiza a través del *trade*, y aquí los operadores turísticos ofertan una serie de servicios al tomar en cuenta la ganancia que este servicio pueda brindarles.

De acuerdo al Perfil del Turista Extranjero (PROMPERU, 2016a), la mayoría de turistas extranjeros viaja por su cuenta, es decir el 62%. El uso de paquetes turísticos se da sobre todo entre los turistas de negocios. Este paquete incluye transporte de ingresos y salidas, traslados internos, alojamiento y alimentación. Sobre el uso de los paquetes turísticos según el motivo de viajes se observa en la Figura 35 que el 79% lo usa cuando su motivo de viaje es por negocios, el 35% lo usa cuando viajan por vacaciones, y el 7% cuando visita a familiares.

Si se analiza el uso de paquetes turísticos por país de residencia se observa en la Figura 36 que el 63% de turistas anglosajones y asiáticos usan paquetes turísticos cuando desean tomar vacaciones, luego les siguen el Continente de África y Oceanía con 55%, Europa con 48% y Latinoamérica con 18%. En forma adicional, de acuerdo a lo mencionado

en el Perfil del Turista Extranjero (PROMPERU, 2016a), el 56% de los vacacionistas que viajaron por cuenta propia adquirieron el ticket aéreo a través de internet, mientras que el 20% de los vacacionistas que adquirieron un paquete turístico lo hicieron a través de internet; en mayor proporción los británicos (27%), y los estadounidenses (26%).

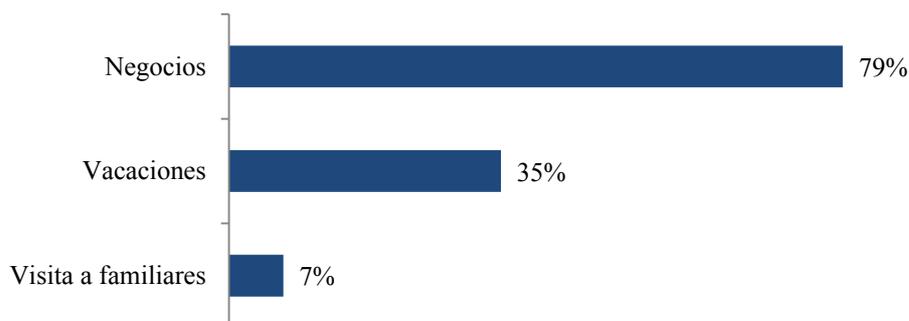


Figura 35. Uso de paquetes turísticos (según motivo de viaje)

Tomado de “Perfil del Turista Extranjero 2015,” por Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo (PROMPERU), 2016a (http://www.promperu.gob.pe/TurismoIN//sitio/VisorDocumentos?titulo=Perfil%20Del%20Turista%20Extranjero&url=Uploads/publicaciones/2022/PERFIL%20EXTRANJERO_PDF%20BAJA.pdf&nombObjeto=Publicaciones&back=/TurismoIN/sitio/Publicaciones&issuuid=1760695/42132098)

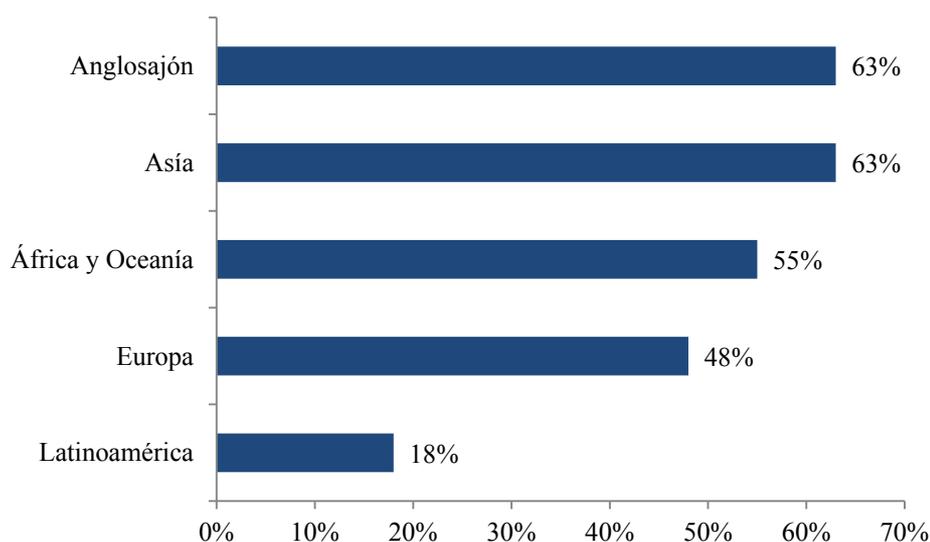


Figura 36. Uso de paquetes turísticos por región de residencia.

Tomado de “Perfil del Turista Extranjero 2015,” por Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo (PROMPERU), 2016a (http://www.promperu.gob.pe/TurismoIN//sitio/VisorDocumentos?titulo=Perfil%20Del%20Turista%20Extranjero&url=Uploads/publicaciones/2022/PERFIL%20EXTRANJERO_PDF%20BAJA.pdf&nombObjeto=Publicaciones&back=/TurismoIN/sitio/Publicaciones&issuuid=1760695/42132098)

PROMPERU (2016a), también identificó a un segmento de vacacionistas de especial interés y los denominó “El Mejor Prospecto” ya que estos turistas visitan una región más en promedio y realizan actividades más participativas. En la Figura 37 se muestra que el 64% de este segmento lo hace a través de un paquete turístico, y suelen permanecer en el Perú por 12 noches en promedio y el doble más de tiempo que los turistas que vienen por vacaciones; esto quiere decir que este segmento no tiene un poder de negociación como los que viajan por cuenta propia (36% de turistas extranjeros en el 2015 viajaron bajo esta modalidad).

Otro de los poderes que tienen los compradores, por ejemplos los turistas nacionales, de acuerdo a (PROMPERU, 2016b), es que antes de viajar, el 78% busca información previa al viaje planificado, mientras que el 22% no lo hace. Dentro de la información que busca, de acuerdo a la Tabla 19, el 54% busca información del costo de alojamiento y sus características, 53% qué lugares turísticos puede visitar, e incluso el 23% busca información de los restaurantes a visitar.



Figura 37. Modalidad de viaje de los turistas extranjeros al Perú.

Tomado de “Perfil del Turista Extranjero 2015,” por Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo (PROMPERU), 2016a

(http://www.promperu.gob.pe/TurismoIN//sitio/VisorDocumentos?titulo=Perfil%20De%20Turista%20Extranjero&url=Uploads/publicaciones/2022/PERFIL%20EXTRANJERO_PDF%20BAJA.pdf).

Tabla 19

Tipo de Información Turística que Busca el Turista Nacional

Tipo de Información	%
Costo de alojamiento y sus características	54
Lugares turísticos para visitar	53
Costos de paquetes turísticos y sus servicios	30
Costo de transporte al lugar de la visita	27
Distancia y rutas de acceso	25
Restaurantes donde acudir	23

Nota. Adaptado de “Perfil del Turista Nacional en Cifras” por Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo (PROMPERU), 2016b.

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

Otros de los aspectos a considerar en este análisis sobre el poder de los compradores es en dónde el visitante nacional busca información. Como se puede ver en la Figura 38, el Internet es el medio más utilizado, con el 82%, mientras que el 28% lo hace a través de familiares y amigos; los diarios, periódicos y revistas son los medios menos utilizados. Un claro ejemplo del poder que presentan los compradores está sustentando en la cantidad de información que existe en internet, como por ejemplo la de *TripAdvisor*, portal que les permite comparar precios, calidad de servicio de los distintos hoteles, alquileres temporales, restaurantes, vuelos, e incluso muestra información de qué hacer en tu viaje de vacaciones. Otras de las opciones que se pudo ver en esta página web es la de buscar información sobre los comentarios de clientes, los cuales pueden ser a favor o en contra.

3.5.3 Amenaza de los sustitutos

Los mayores competidores de los destinos turísticos naturales, culturales e históricos, tradicionales en el Perú, son los centros comerciales, los parques de diversiones; también hay alternativas de sistema todo incluido en playas. Otro sustituto lo constituye el entretenimiento online, es decir, los avance tecnológicos, los mismos que han originado nuevas formas de

realizar turismo. La tecnología permite a los turistas tener sensaciones iguales o similares a la realidad, y es aquí donde surge el post-turismo, o el también llamado turismo virtual. (Haz, Cruz, & Sánchez, 2016). Estos autores mencionan que el turismo virtual es llamado también “cyberturismo”, y genera en el usuario experiencias electrónicas de viajes simulados como sustituto de una experiencia física de turismo. Otras de las actividades consideradas como sustitutas para el turismo son las visitas al cine y a restaurantes, así como la adquisición de video juegos o la realización de deportes, entre otras, todo ello porque estas actividades representan un menor costo por evento, así la experiencia no sea comparable con la del turismo real.

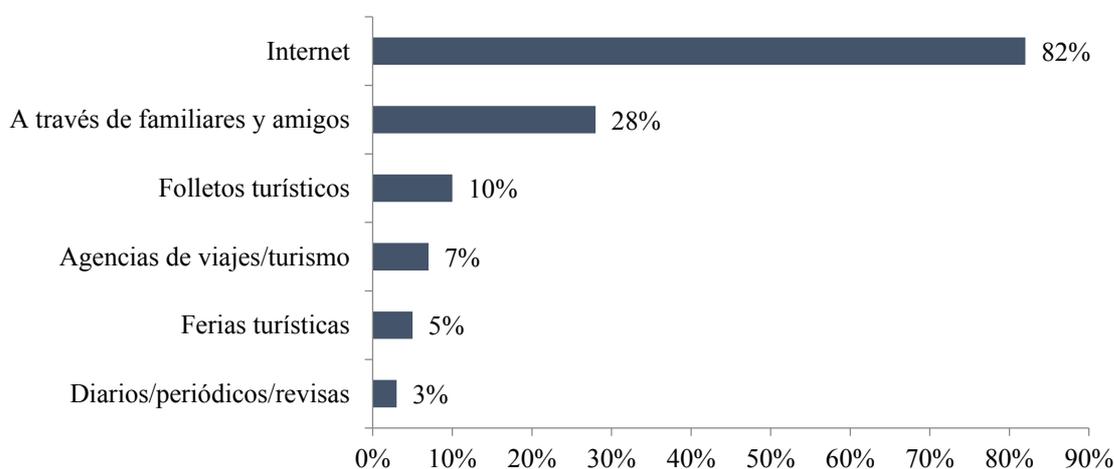


Figura 38. Información turística que busca el visitante nacional antes de realizar su viaje. Tomado de “Perfil del Turista Nacional 2015,” por Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo (PROMPERU), 2016b (http://www.promperu.gob.pe/TurismoIN//sitio/VisorDocumentos?titulo=Perfil%20del%20Vacacionista%20Nacional%20&url=Uploads/publicaciones/2023/PERFIL%20NACIONAL_PDF%20BAJA.pdf&nomObjeto=Publicaciones&back=/TurismoIN/sitio/Publicaciones&issuid=1760695/42132108).

3.5.4 Amenaza de los entrantes

El ingreso de nuevos países como destinos turísticos dentro de la región es una constante posibilidad. Países como Bolivia o Ecuador no cuentan por el momento con niveles de competitividad, pero esto podría cambiar en el futuro si sus condiciones económicas se modificasen, o sus niveles de seguridad los hicieran más competitivos. Para ingresar a

competir se requiere de potenciales atractivos culturales o naturales, o de aquellos que puedan ser construidos; el costo de los mismos en países que mantienen aún un producto bruto interno per cápita bajo es aún prohibitivo; sin embargo, cambios en estrategias económicas o mejoras de precios de recursos naturales exportables pueden hacer que estas inversiones sean factibles en el mediano plazo (10 años o más).

3.5.5. Rivalidad de los competidores

De acuerdo al Índice de Competitividad de Viajes y Turismo respecto a la competitividad del sector turismo en 141 países, el Perú es un país que reconoce su potencial turístico, por lo que, en los últimos años, gracias a las políticas implementadas por el gobierno central, el Ministerio de Comercio y Turismo, los Gobiernos Regionales y Distritales han permitido que el país se ubique en el cuarto lugar después de Brasil, Chile y Argentina, como se indica en la Tabla 20.

Tabla 20

Posición de Competitividad PENTUR 2016

País	2011	2013	2015
Brasil	52	51	28
Chile	57	56	55
Argentina	60	61	57
Perú	69	73	58
Colombia	77	84	68
Uruguay	58	59	73
Bolivia	117	110	100
Surinam	-	100	101
Guyana	98	103	104
Venezuela	106	113	110
Paraguay	123	115	113

Nota. Adaptado de “Plan Estratégico Nacional de Turismo 2025,” por Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR), 2016a.

(http://ww2.mincetur.gob.pe/wpcontent/uploads/documentos/turismo/documentos/PENTUR/PENTUR_Final_JULIO2016.pdf).

De acuerdo a SemanaEconómica (2014), en Latinoamérica la competencia más fuerte del Perú sigue siendo México, Argentina, Brasil y Chile. Brasil y México son los países que

más turistas capturan de los mercados de larga distancia, que son los de interés para el Perú; de este modo, si bien es cierto que Chile supera a Perú en llegada de turistas alemanes, australianos y brasileños, el gasto promedio del turista que visita dicho país es de US\$612, el cual es inferior al realizado en el Perú, o sea de US\$985.

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

En la Tabla 21 se aprecia la Matriz Perfil Competitivo, en la cual se ha realizado un análisis comparado entre la ciudad de Piura con otras ciudades que son sus competidores, tales como Cusco (Perú), Salinas (Ecuador) y Lima (Perú). Las principales deficiencias se encuentran en la infraestructura terrestre y aeroportuaria, en la calidad de los bienes y servicios turísticos, formalidad de los operadores turísticos, y en el manejo medioambiental y sostenibilidad.

Tabla 21

Matriz Perfil Competitivo para el Sector Turismo de Piura

Factores críticos de éxito	Peso	Piura, Perú		Cusco, Perú		Salinas, Ecuador		Lima, Perú	
		Val.	Pond.	Val.	Pond.	Val.	Pond.	Val.	Pond.
1 Infraestructura terrestre y aeroportuaria	0.10	1	0.10	2	0.20	2	0.20	3	0.30
2 Calidad de los bienes y servicios turísticos	0.12	2	0.24	4	0.48	2	0.24	2	0.24
3 Organización y Formalidad de los operadores turísticos	0.07	2	0.14	3	0.21	2	0.14	3	0.21
4 Precios competitivos	0.12	3	0.36	2	0.24	3	0.36	3	0.36
5 Tecnologías y Comunicación	0.07	2	0.14	2	0.14	2	0.14	3	0.21
6 Arribo de turistas	0.12	1	0.12	2	0.24	2	0.24	2	0.24
7 Seguridad para el turista	0.12	2	0.24	3	0.36	3	0.36	1	0.12
8 Manejo medioambiental y sostenibilidad	0.10	1	0.10	3	0.30	2	0.20	2	0.20
9 Atractivos turísticos (Recursos Naturales, Culturales y Arqueológicos)	0.12	3	0.36	4	0.48	2	0.24	3	0.36
10 Profesionalización del sector	0.07	2	0.14	3	0.21	2	0.14	3	0.21
Total	1.00		1.94		2.86		2.26		2.45

“Val.” = Valor; “Pond.” = Ponderado = Peso x Valor

Nota. Adaptado de El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia. (3a edición, pp.129-131), por D’Alessio, 2015. Lima, Perú: Pearson.

A continuación, en la Tabla 22 se presenta la Matriz Perfil Referencial, donde se observa cómo la ciudad de Guanacaste, en Costa Rica, constituye un excelente *benchmarking* para el sector en cuestión; así, del comparativo se desprende que el sector turismo en Piura, actualmente, no aporta mucho al desarrollo de la región en contraposición a su referente Costarricense, el cual se ha consolidado como un sector estratégico no solo para su región sino para toda su nación.

Tabla 22

Matriz Perfil Referencial para el Sector Turismo de Piura

Factores críticos de éxito		Peso	Piura, Perú		Guanacaste, Costa Rica	
			Valor	Pond.	Valor	Pond.
1	Infraestructura terrestre y aeroportuaria	0.10	1	0.10	3	0.29
2	Calidad de los bienes y servicios turísticos	0.12	2	0.24	4	0.48
3	Organización de los operadores turísticos	0.07	2	0.14	4	0.29
4	Precios competitivos	0.12	3	0.36	3	0.36
5	Tecnologías y Comunicación	0.07	2	0.14	4	0.29
6	Servicio de transporte público urbano	0.12	1	0.12	3	0.36
7	Apertura Internacional	0.12	2	0.24	4	0.48
8	Manejo medioambiental y sostenibilidad	0.10	1	0.10	4	0.38
9	Recursos Naturales, Culturales y Arqueológicos	0.12	3	0.36	3	0.36
10	Profesionalización del sector	0.07	2	0.14	3	0.21
Total		1.00		1.94		3.50

“Pond.” = Ponderado = Peso x Valor

Nota. Adaptado de El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia. (3a edición, p.132), por F. A. D’Alessio, 2015. Lima, Perú: Pearson.

3.7 Conclusiones

Como corolario de lo anteriormente expuesto, puede señalarse que el sector turismo a nivel mundial ha tenido un continuo crecimiento; no obstante ello, nuestra región no es participe de dicho crecimiento. Si bien es cierto esto puede atribuirse a factores externos, tales como bajo gasto público en infraestructura de transporte (terrestre y aeroportuario), o debido a fenómenos naturales (Fenómeno del Niño), no es menos cierto que también se aprecia una falta de impulso e innovación por parte de los operadores turísticos, así como de las Entidades del Sector (MINCETUR, Gobiernos Regionales, Locales, entre otros), los

cuales, por ejemplo, no han creado convenios o utilizados las TICs a efectos de dar a conocer la oferta turística de la región.



Capítulo IV: Evaluación Interna

4.1 Análisis Interno AMOFHIT

De acuerdo con D'Alessio (2015), “las principales áreas funcionales a ser auditadas” dentro de toda organización son: (a) administración y gerencia; (b) marketing, ventas e investigación de mercado; (c) operaciones, logística e infraestructura; (d) finanzas y contabilidad; (e) recursos humanos y cultura; (f) sistemas de información y comunicación; y (g) tecnología, investigación y desarrollo; tal y como se expone a continuación.

4.1.1 Administración y gerencia (A)

Dentro de la región Piura existe un Comité Consultivo Regional de Turismo (CCRT), creado mediante la Ordenanza Regional N° 072-2005/GRP-CR, posteriormente modificado por la Ordenanza Regional N° 215-2011/GRP-CR, la cual se constituye como un organismo de coordinación entre las instituciones o empresas del sector privado relacionadas con la actividad turística y con el Gobierno Regional. Este CCRT está conformado por una Asamblea General (integrada por diversos actores, tales como un representante de la Gerencia Regional de Desarrollo Económico, de la Dirección Regional de Comercio Exterior y Turismo de Piura, de la Dirección Regional de Cultura Piura, de la Dirección Regional de Educación de Piura, de la Policía Nacional del Perú, de cada una de las universidades de Piura, del Instituto Nacional de Defensa al Consumidor y Propiedad Intelectual (INDECOPI), entre otros), y de un Comité Directivo que se constituye como el órgano ejecutivo del CCRT. Cabe precisar que entre las funciones del CCRT destaca la formulación del Plan Estratégico Regional de Turismo de Piura (PERTUR-PIURA), el cual plasma la visión del sector a nivel de la Región en perfecta concordancia con el Plan Estratégico Nacional de Turismo (PENTUR) que constituye la guía nacional del Sector. De este modo, queda claro que el PERTUR debe salvaguardar y potenciar las fortalezas que tiene la región de Piura, a efectos de lograr realizar la visión a futuro que se ha propuesto (MINCETUR, 2006).

Por otro lado, la Dirección Regional de Comercio Exterior y Turismo (DIRCETUR), si bien forma parte del CCRT, es un organismo público dependiente del Gobierno Regional de Piura, pero que cuenta con su propia misión y visión, a efectos de llevar a cabo sus funciones respecto al sector de comercio exterior y turismo. En tal sentido, la DIRCETUR argumenta contribuir al desarrollo sostenible, y articula los lineamientos de políticas públicas. Tiene, además, la responsabilidad de promover y orientar el Comercio Exterior, el Turismo y la Artesanía, con el fin de mejorar su competitividad. Así, en la página web de la DIRCETUR, se ha detallado su organigrama, como se puede apreciar en la Figura 39.



Figura 39. Organigrama Dirección Regional de Comercio Exterior y Turismo. Tomado de Organigrama de DIRCETUR, por Dirección Regional de Comercio Exterior y Turismo (DIRCETUR), 2017 (<http://dircetur.regionpiura.gob.pe/institucional/organigrama>).

En cuanto a Políticas Regionales, en el Acuerdo Regional Piura (Gobierno Regional de Piura, 2011), en su lineamiento a largo plazo sobre desarrollo económico en base a competitividad, se mencionó los siguientes planes a largo plazo:

“Promover la puesta en valor de los recursos turísticos, propiciando la integración fronteriza.” (p. 5).

“Promover el turismo, la artesanía y el comercio, asegurando la infraestructura de servicios básicos, fortaleciendo las organizaciones gremiales y espacios de concertación, apoyando al mejoramiento de la calidad y propiciando el posicionamiento de la Región Piura como destino turístico y el de los lugares reconocidos de producción como denominaciones de origen de artesanía de exportación, para apoyar a diversificar la generación de valor, de ingresos y de empleo”. (p. 8).

“Ordenar y sanear el Registro de Bienes Regionales en coordinación con las Municipalidades, especialmente lo referido a playas, áreas con paisajes naturales de valor turístico, zonas de potencial genético no definidas como áreas protegidas, y otras de valor económico importante; que constituyen patrimonio regional, que podría ser materia de concesión al sector privado para implementar actividades previstas en los Planes de Desarrollo Regional y Local.” (p. 10).

En conclusión, existe una fortaleza en el sentido que existe apoyo político por parte del Estado para desarrollar el turismo en la región; sin embargo, la participación de diversos actores no relacionados directamente con el sector en cuestión (INDECOPI, PNP, entre otros), en instituciones clave como el Comité Consultivo Regional de Turismo, no solamente podría incrementar el carácter burocrático del organismo para la toma de decisiones, sino que, además, supondría una ralentización del sector en cuestión de recomendaciones.

4.1.2 Marketing y ventas (M)

El aspecto de marketing se puede abordar mediante el análisis del *marketing mix* del sector en la región, y considerar: (a) el producto ofertable, constituido por el conjunto de atractivos turísticos que ofrece Piura a sus visitantes; (b) la promoción de estos productos; (c) el precio; y (d) la plaza o canales de distribución, los cuales se refieren a las vías que

permitirán a los turistas acceder a los atractivos que Piura ofrece, que en este caso se detallan dentro del aspecto de Operaciones como parte del análisis interno.

De acuerdo al Plan Estratégico de Desarrollo Regional Concertado del Gobierno Regional de Piura 2013-2016, se mencionó que en Piura no existe un producto turístico totalmente desarrollado, por lo que es necesario, si se desea aprovechar este potencial, implementar acciones para mejorar las vías de acceso y de servicios básicos, sobre todo el sector hotelero (Gobierno Regional de Piura, 2013).

El producto principal que se ofrece son los atractivos turísticos naturales y culturales. Así pues, según el informe de caracterización del departamento de Piura elaborado por el Banco Central de Reserva del Perú (2016), entre los atractivos naturales que Piura posee se encuentran los siguientes:

- Desierto de Sechura, ubicado al sur oeste de Piura, cuenta con una extensa planicie de aproximadamente 5,240 km, la cual es rica en paisaje, flora, fauna, además de ser propicio para el turismo de aventura.
- Lagunas naturales como la de Ramón (Sechura).
- Campiñas, tales como la de Canchaque.
- Playas de arena fina y de aguas templadas, entre las que tenemos a Yacila, Colán, Máncora y Cabo Blanco; en el balneario de Máncora (ver Figura 40) se practica la tabla hawaiana, y es también escenario de competencias nacionales e internacionales. Asimismo, la playa de Cabo Blanco cuenta con la mejor ola izquierda para surfear en el Perú; y a diferencia de Chicama, que es considerada la ola izquierda más larga del mundo, Cabo Blanco resalta por el hecho de que sus olas forman un tubo perfecto de inicio a fin, lo cual la convierte en una playa con olas de clase mundial y la principal razón por la cual se vienen realizando diversos campeonatos de surfing (El Comercio, 15 de enero de 2011).



Figura 40. Playa de Máncora.

Tomado de “Piura: Principales atractivos turísticos,” por Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), 2017 (<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Sucursales/Piura/Piura-Atractivos.pdf>).



Figura 41. La playa de Cabo Blanco cuenta con la mejor ola izquierda del Perú.

Tomado de “Peru.Travel: Where to Go? Piura,” por Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo (PROMPERU), 2012 (https://www.peru.travel/Portals/_default/Images/Multimedia/Peru/C/Fotografias/Peru-Natural/Sol-y-Playa/Playas-del-Norte/017733_300.jpg)

En la parte cultural, sobresale:

- Su riqueza gastronómica, con sus platos típicos, los cuales tienen como ingrediente principal el pescado y los mariscos. Destaca el cebiche, en cuya preparación participan el limón, la cebolla, la sal y el ají. Otros platos que destacan son: el seco de chavelo, el seco de cabrito, el arroz con pato, el majado de yuca, etc.

- La región Piura cuenta con un mundo mágico como el de los curanderos de las Huaringas. Estas lagunas están enclavadas en la cordillera de los andes, y desde el tiempo de los incas los brujos y curanderos realizan ritos enigmáticos, a la vez que curan a través de hierbas secretas y poderosas.
- La ciudad de Catacaos es considerada como la capital artesanal de Piura. Cuenta con picanterías, sus pobladores practican la orfebrería, principalmente en filigranas de oro y plata, como las famosas “dormilonas”, y otros adornos artísticos (ver Figura 42). Otros de los lugares artesanales que destaca en la región es Chulucanas (La Encantada), cuya cerámica imita a cuadros costumbristas, y donde sus jarras ornamentales son decoradas con cuadros que brindan culto al sol, la luna y las estrellas.



Figura 42. Venta de artesanías en la ciudad de Catacaos.

Tomado de “Piura: Principales atractivos turísticos,” por Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), 2017 (<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Sucursales/Piura/Piura-Atractivos.pdf>).

- También cuenta con importantes restos arqueológicos como Narihualá, Chusis, Aypate, Olleros, y Vicús, los cuales evidencian el pasado pre-inca e inca de la región.
- Piura cuenta con dos museos, uno de ellos está ubicado en la sede de la Municipalidad y del Banco Central de Reserva, en el que se puede apreciar la cultura Vicús y cuadros originales del famoso pintor piurano Ignacio Merino; y la

casa-museo Miguel Grau, en la que se puede apreciar la historia de este héroe piurano.

- Recursos históricos culturales (edificaciones), entre los que destacan:

La iglesia La Merced, ubicada en la ciudad de Paita, la cual fue erigida para la advocación de la Virgen de Las Mercedes. El material de esta iglesia es rústico y su altar mayor presenta tres estilos: el rococó, el barroco y el churrigueresco.

La iglesia San Francisco, ubicada también en Paita y construida con el nombre de San Francisco de Paita de Buena Esperanza. En el año 1700 fue re-edificada y se constituyó en un templo más grande y con una arquitectura moderna. Posee dos torres con dos campanas, las cuales fueron edificadas y colocadas en 1802. Esta iglesia está bajo la orden franciscana, su estilo es del siglo XVIII, y se mantiene en buen estado de conservación.

La iglesia San Lucas de Colán, considerada como una de las más antiguas del Perú, ya que data del siglo XVI. Está ubicada en el distrito de Pueblo Nuevo de Colán, el cual se encuentra a una distancia de 19 km. de la ciudad de Paita, y ha sido considerada Monumento Histórico Nacional.

La iglesia Sagrado Corazón de Jesús, la cual cuenta con extraordinarios murales en bóvedas y muros que datan del año 1916, los cuales pertenecen al pintor italiano J. Gismondi, cuyo trabajo se asemeja a las pinturas de Miguel Ángel. Esta iglesia está ubicada en el distrito de Pueblo Nuevo de Colán, a 35 km de la ciudad de Paita, y su edificación data de la última década del siglo XIX. Su estado de conservación actual es bueno.

La iglesia San Nicolás de Amotape, la cual está ubicada en el distrito de Amotape, a una distancia de 33.5 km de la ciudad de Paita, y cuya edificación data de la última década del siglo XIX. Su valor histórico se debe a que en su nave central se

encuentran enterrados los restos del profesor Simón Rodríguez Carreño, maestro del ilustre libertador Simón Bolívar.

El centro poblado de San Felipe de Vichayal cuenta con edificaciones que contrastan por ser de madera, piedra y concreto armado. En este poblado se pueden apreciar restos de paredones y huacas. Se encuentra ubicado en el distrito de Vichayal, a una distancia de 56 km al sur de la ciudad Paita.

- Dentro de las ferias y festividades religiosas que se realizan en diferentes lugares de la región destaca la celebración de la Semana Santa en Catacaos, de la Virgen de las Mercedes en Paita (mes de Setiembre), y del Señor Cautivo en Ayabaca (mes de Octubre).
- El Parque Nacional Cerros de Amotape (PNCA) es un fascinante oasis de vida en la costa peruana que se extiende sobre las estribaciones del macizo de los Amotapes. Es un área natural protegida y forma parte de la Reserva de Biosfera del Noroeste, conformada por el PNCA, la Reserva Nacional de Tumbes y el Coto de Caza el Angolo (Servicio Nacional de Áreas Naturales Protegidas por el Estado [SERNANP], 2015).
- El PNCA forma parte del departamento de Tumbes y de la provincia de Sullana en Piura. Tiene una extensión de 151,561 hectáreas. Es atravesado en gran parte por el río Tumbes (el único río navegable de la costa), y presenta a la margen derecha (lado este) el Bosque Tropical del Pacífico que se asemeja a los bosques amazónicos por sus frondosas selvas. En su margen izquierda se encuentra el Bosque Seco Ecuatorial, lo que le otorga una gran diversidad de paisajes y ecosistemas haciéndolo más valioso y único para el turista; en ellos se encuentra la mayor diversidad biológica endémica del bosque seco del norte peruano. Debido a ello es considerado como un Centro Mundial de la diversidad de plantas y un área

de importancia mundial de aves. Existen diversos circuitos que comprenden caminatas por colinas y quebradas que permiten la observación de la flora y la fauna del bosque seco ecuatorial, y la navegación por el cañón del río Tumbes, impresionante escenario de la costa peruana. El lugar puede ser visitado todo el año, pero su acceso se hace difícil en la época de lluvias (enero a marzo) y cuando se presenta el Fenómeno de El Niño.



Figura 43. Bosques de Ceibos en Parque nacional Cerros de Amotape. Tomado de “Parque Nacional Cerros de Amotape y El Angolo Coto de Caza 40 años,” por Servicio Nacional de Áreas Naturales Protegidas por el Estado (SERNANP), 2015 ([http://sis.sernanp.gob.pe/biblioteca/?publicacion=943.%20\(Servicio%20Nacional%20de%20%20C3%81reas%20Naturales%20Protegidas%20por%20el%20Estado-SERNANP,%202015\).](http://sis.sernanp.gob.pe/biblioteca/?publicacion=943.%20(Servicio%20Nacional%20de%20%20C3%81reas%20Naturales%20Protegidas%20por%20el%20Estado-SERNANP,%202015).)).

Por otro lado, Piura también cuenta con el Coto de Caza El Angolo (CCEA), que fue creado el 1 de julio de 1975. En sus orígenes fue un coto de caza privado, y en el año 1970, a causa de la reforma agraria emprendida por el gobierno militar, se donó los terrenos del coto de caza al Estado, los cuales comprendían un área total de 10,280 hectáreas (SERNANP, 2015).

Ambas áreas de la biosfera norteña sustentan la biodiversidad de esta región en la topografía accidentada que ha permitido la generación de microclimas y con ello hábitats

diversos y reducidos que han propiciado el aislamiento de las especies, y con ello el endemismo. La dinámica climática –sequía prolongada y estaciones cortas de lluvias– es también otro factor que colabora con la particular conformación de estos bosques, pues las especies que allí se desarrollan han establecido a lo largo de la evolución importantes adaptaciones que los hacen especiales para estudiosos y turistas interesados en biodiversidad.



Figura 44. Diversidad de fauna en Parque nacional Cerros de Amotape y Coto de Caza El Angolo.

Tomado de “Parque Nacional Cerros de Amotape y El Angolo Coto de Caza 40 años,” por Servicio Nacional de Áreas Naturales Protegidas por el Estado (SERNANP), 2015 ([http://sis.sernanp.gob.pe/biblioteca/?publicacion=943.%20\(Servicio%20Nacional%20de%20%20C3%81reas%20Naturales%20Protegidas%20por%20el%20Estado-SERNANP,%202015\).](http://sis.sernanp.gob.pe/biblioteca/?publicacion=943.%20(Servicio%20Nacional%20de%20%20C3%81reas%20Naturales%20Protegidas%20por%20el%20Estado-SERNANP,%202015).))

Según el Servicio Nacional de Áreas Naturales Protegidas por el Estado (2015), los bosques del noroeste representan, como pocas regiones, la enorme biodiversidad del Perú. Es fundamental conservar su frágil equilibrio fácilmente alterable por las actividades humanas y el cambio climático mediante la investigación, la conservación y el uso sostenible de los recursos.

Los temas de naturaleza, ecología y ecoturismo engloban conceptos tan relevantes como el de *birdwatching*. Al respecto, el diario Gestión (25 de noviembre de 2014), indicó que el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo considera que existe un mercado potencial

de 9.17 millones de miembros de organizaciones internacionales de *birdwatching*. De esa cifra, el mercado objetivo es 6.24 millones de miembros que viajan fuera de su país para observar aves, y el mercado efectivo es de 2.42 millones interesados en visitar Perú en los próximos tres años. Cada uno de estos turistas gasta alrededor de 3,027 dólares durante su estancia; mayormente son hombres en un 70%, y representarían un mercado potencial para el país de 7,325 millones de dólares (PROMPERU, 2014b). En el caso de Piura, en el Parque Nacional de Cerros Amotape se han registrado 307 especies de aves (SERNANP, 2015) lo cual constituye un importante atractivo para este nicho de mercado.

Hasta este punto hemos descrito los diferentes atractivos con que cuenta la Región Piura. Es importante, por ello, incrementar el número de visitantes que llegan a la región y conocer dichos atractivos. Al respecto, en la Tabla 23 se muestra la cantidad de visitantes que recibe la región diferenciados por procedencia, en donde se observa que predomina una mayor proporción de turistas nacionales que extranjeros. En la Tabla 24 podemos observar el detalle de la procedencia de los turistas receptivos que visitaron Piura en el año 2015. Por otro lado, en la Tabla 25 se aprecia que la región Piura tiene un potencial a desarrollar en turismo arqueológico, ya que la afluencia de visitantes a monumentos arqueológicos y museos es relativamente baja en el número de visitas de turistas nacionales, y casi nula en el caso de visitas de turistas internacionales.

Tabla 23

Arribo de Visitantes a los Establecimientos de Hospedaje en la Región Piura (miles)

Turistas	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Nacionales	669	686	822	990	1,090	1,033	1,073	1,033
Extranjeros	48	47	64	67	73	97	79	87
Total	717	733	886	1057	1,163	1,130	1,152	1,120

Nota. Adaptado de “Perú: Principales Indicadores Departamentales 2009-2016,” por Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2016 (https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1421/index.html) y de “Llegada de turistas a las regiones del norte se redujo 1.7% este año,” por Cámara Nacional de Turismo (CANATUR), 16 de mayo de 2017 (<http://www.portaldeturismo.pe/index.php/noticia/7503-llegada-de-turistas-a-las-regiones-del-norte-se-redujo-1-7-este-ano>).

Tabla 24

País de Procedencia de Turistas Extranjeros que Visitaron Piura

País de Procedencia	% del total
Ecuador	29
Chile	21
Argentina	10
Estados Unidos	6
Colombia	5
Francia	4
Australia	3
Alemania	2
España	2
Canadá	2
Italia	2
Reino Unido	2
Brasil	2
Suiza	1
México	1
Holanda	1
Otros	7
Total de visitantes	77,711

Nota. Adaptado de "Perfil del Turista Extranjero 2015," por Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo (PROMPERU), 2016a

(http://www.promperu.gob.pe/TurismoIN/Uploads/temp/Uploads_perfiles_extranjeros_38_PERFIL%20EXTRANJERO%20SPREAD.pdf)

Tabla 25

Visitantes a Monumentos Arqueológicos y Museos de Sitio Región Piura

Turistas	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Nacionales	19,888	20,904	23,532	21,208	28,454	27,152	27,664
Extranjeros	801	949	878	535	684	625	506

Nota. Adaptado de Perú: Principales Indicadores Departamentales 2009-2016," por Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2017e (https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1421/index.html)

En relación a la promoción de los atractivos turísticos, si se toma en cuenta la forma en la que el sector turismo de la región Piura utiliza el marketing, se observa que esta se realiza en forma conjunta entre el Estado y el sector privado a través de la Comisión de Promoción

del Perú para la Exportación y el Turismo (PROMPERU), el cual es un organismo técnico especializado cuya competencia es la de formular, aprobar, ejecutar y evaluar las estrategias y planes del turismo interno y receptivo, así como promover y difundir la Marca Perú en materia turística. Adicionalmente, la Dirección Regional de Turismo realiza actividades de promoción. Esta entidad adscrita al Gobierno Regional de Piura, tiene como objetivo promover el desarrollo económico de la región a través del turismo, y promociona la Marca Piura a través de actividades donde se muestran las riquezas naturales y la gastronomía. Esta entidad también se encarga de inventariar los recursos turísticos con la finalidad de migrarlos a la página web del Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR) para su promoción a nivel nacional. Por otro lado, otra entidad que ayuda en la promoción y desarrollo del turismo es el Gobierno Regional de Piura, cuya misión es la de potenciar el sector, e impulsar nuevas rutas con el propósito de incrementar el flujo turístico.

Por el lado de los precios, de acuerdo al índice de precios de servicios de alojamiento en la región Piura se puede ver en la Figura 45 que los precios a partir de marzo del 2017 han bajado incluso por debajo del índice de precio del año 2016 debido a la disminución del flujo de turistas a la región a causa del efecto del fenómeno El Niño a inicios del año 2017, el cual generó pérdidas importantes debido a la destrucción de carreteras principales y el consecuente encarecimiento de productos. De acuerdo al ministro de Comercio Exterior y Turismo, Eduardo Ferreyros (Peru21, 30 de mayo de 2017) señaló que el turismo en Piura cayó en un 50% luego de las lluvias a inicios del 2017.

Asimismo, si analizamos el Índice de precios de giras turísticas podemos detectar de acuerdo a lo apreciado en la Figura 46 un aumento en el 2017 debido a los efectos del fenómeno El Niño, ya que se ha incrementado el tiempo de viaje de personas y de productos por el mal estado de las carreteras. Esto implica que el Gobierno Regional y/o Nacional deberían presentar y ejecutar un plan de recuperación con la finalidad de mitigar estos efectos

que van en contra no solo del turismo regional, sino del resto de actividades económicas de la región.

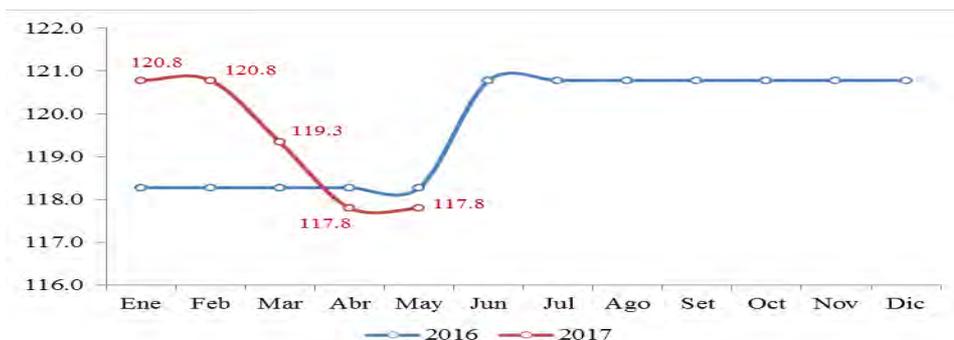


Figura 45. Índice de precios servicios de alojamientos en Piura , 2017.

Tomado de "Sistema de Información Regional para la Toma de Decisiones," por Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2015

(<http://webinei.inei.gob.pe/SIRTOD/#app=5e8f&49c3-selectedIndex=1&93f0-selectedIndex=1>).



Figura 46. Índice de precios de giras turísticas en Piura, 2017.

Tomado de "Sistema de Información Regional para la Toma de Decisiones," por Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2015

(<http://webinei.inei.gob.pe/SIRTOD/#app=5e8f&49c3-selectedIndex=1&93f0-selectedIndex=1>).

De todo este análisis podemos concluir que la región Piura es reconocida por sus playas y su gastronomía, la cual es considerada como una de las mejores a nivel nacional e internacional, y además, es considerada como uno de los destinos turísticos de playa económicos por los turistas nacionales e internacionales. Cabe precisar, que en los primeros meses del año 2017, el fenómeno El Niño generó un incremento en el precio de bienes y servicios en la región, por lo que fue necesario que la recuperación de esta importante región se realice de forma eficiente y eficaz con la finalidad de que Piura recobre su calidad y

encanto al que tiene acostumbrados a sus visitantes. Por otro lado, existe una gran oportunidad en aprovechar los recursos relacionados al ecoturismo, como el avistamiento de aves, o las riquezas culturales constituidas por sus monumentos arqueológicos como Aypate y Narihuala, entre otros.

4.1.3 Operaciones y logística. Infraestructura (O)

Contar con la infraestructura adecuada permitirá realizar las operaciones logísticas necesarias para atender a los turistas que lleguen a la región. En este sentido, es importante identificar los elementos de la cadena logística que son relevantes para poder brindar los servicios necesarios para el crecimiento del sector.

En la Figura 47 se muestra la cadena de valor del sector turismo de la región Piura, de las cuales podemos mencionar al sector de alojamientos, servicios relacionados con la gastronomía, servicios turísticos, entretenimiento, atracciones para paseos, servicios relacionados al comercio, servicios relacionados al transporte, servicios varios, infraestructura, e industria de productos regionales.

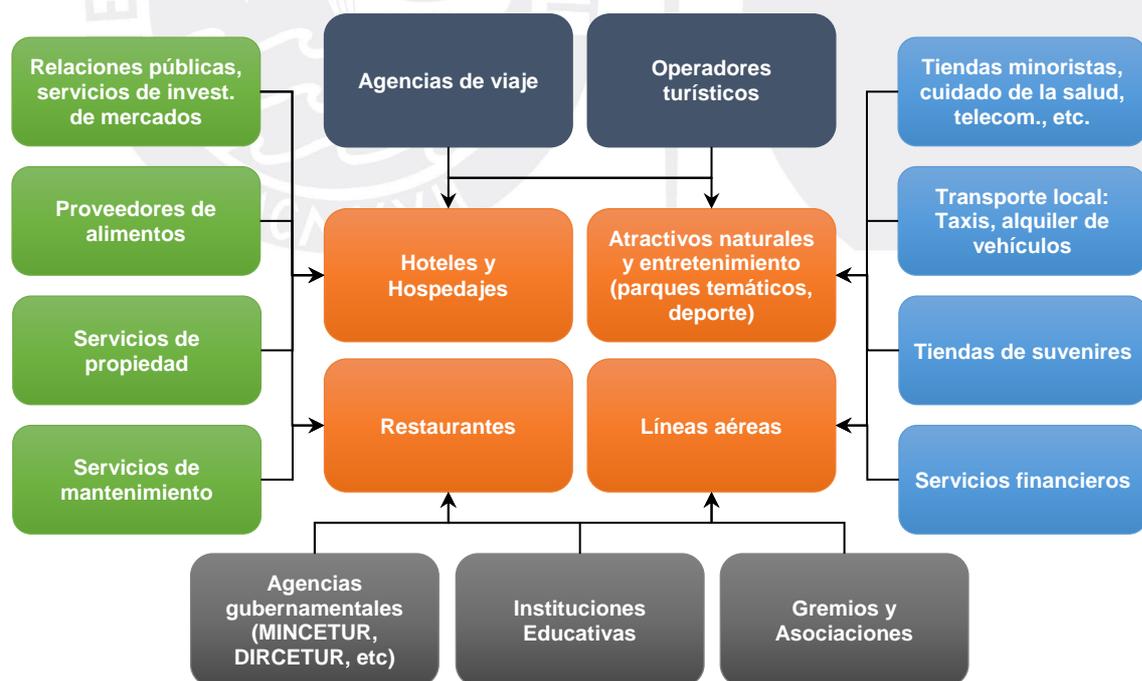


Figura 47. Clúster turístico Región Piura.

Adaptado de “Michael Porter on Cairns’s tourism cluster,” por Queensland Economy Watch, 6 de septiembre de 2013, (<https://queenslandeconomywatch.com/2013/09/06/michael-porter-on-cairnss-tourism-cluster/>).

Como se aprecia, los elementos de la cadena son diversos y todos relevantes; sin embargo, es necesario distinguir los que resultan básicos o primarios, de los secundarios, que son aquellos que sólo pueden desarrollarse sobre la base de los primarios. En ese sentido, ejemplos de elementos primarios son la infraestructura vial terrestre, los servicios relacionados al transporte aéreo, así como la cantidad y calidad de los servicios de hospedaje, puesto que resultan imprescindibles para el desarrollo del sector.

Es responsabilidad del Estado proveer la infraestructura de transporte en aeropuertos, puertos, rutas terrestres y vías férreas; sin embargo, esta infraestructura es deficiente en la región. De acuerdo al Centro Regional de Planemamiento Estratégico, en el año 2016 la brecha en infraestructura era de aproximadamente seis mil millones de soles; esta dificultad ha sido planteada al gobierno nacional a través de una estrategia económico-financiera por el Gobierno Regional de Piura, de acuerdo al Análisis Prospectivo Regional Piura 2016-2030 (CEPLAR, 2016).

Así, por ejemplo, el porcentaje de red vial departamental asfaltada era, en 2015, sólo de 30.1% (Ministerio de Transportes y Comunicaciones, 2015). Una de las vías que puede permitir un desarrollo significativo del sector es la vía de interconexión entre las regiones de la selva y la costa, a través del corredor bioceánico, el cual va desde Paita hasta Manaus, en Brasil. Este nuevo circuito podría favorecer al turismo y al intercambio comercial (Gobierno Regional de Piura, 2013).

Asimismo, Piura cuenta con dos aeropuertos, cuyos movimientos pueden ser revisados en la Tabla 26, mediante la frecuencia de aterrizajes y despegues de Enero a Abril de 2017. De la referida tabla se puede observar la poca actividad que presenta el aeropuerto de Talara frente al aeropuerto de Piura; por ello, de cara al futuro es importante mejorar y ampliar la capacidad operativa de ambos aeropuertos, con la finalidad de facilitar la logística de traslado de turistas tanto nacionales como extranjeros. Cabe señalar que el aeropuerto de

Talara tiene una ubicación estratégica, dada su cercanía a las playas de Máncora, Los Órganos, Vichayito, Punta Sal, Bosques de Amotape, lo que les ahorra a los turistas horas de traslado por carretera. Será relevante, también, la conexión de vuelos entre ciudades del país, de tal manera que se agilice el transporte de pasajeros y se facilite el acceso a la ciudad. Aparte de ello, la conexión Lima-Piura, Cusco-Piura, o Cusco-Talara, puede ser relevante para el traslado de turistas extranjeros.

Tabla 26

Movimiento Mensual de Operaciones (Aterrizaje y Despegue), Piura y Talara Enero Abril 2017

Aeródromos/ Aeropuertos	Enero		Febrero		Marzo		Abril	
	Aterrizaje	Despegue	Aterrizaje	Despegue	Aterrizaje	Despegue	Aterrizaje	Despegue
Piura	295	295	283	283	293	293	232	232
Talara	61	61	56	56	49	49	44	44
Total General	356	356	339	339	342	342	276	276

Nota. Tomado de "Sistema de Información Regional para la Toma de Decisiones," por Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2015 (<http://webinei.inei.gob.pe/SIRTOD/#app=5e8f&49c3-selectedIndex=1&93f0-selectedIndex=1>).

El segundo aspecto relevante es el análisis de los servicios de hospedaje. Al respecto, y según el Instituto Nacional de Estadística e Informática (2015), en el 2012 se acogió en diversos hospedajes del departamento de Piura un total de 925,565 nacionales, y 66,466 extranjeros; para el 2014 se hospedó a 970,290 nacionales, y 82,114 extranjeros; lo que representa un crecimiento en total de sólo 6 % en dos años. En cuanto a la capacidad de hospedaje del departamento para el año 2014, la cantidad de establecimientos dedicados al hospedaje en total era de 623, con 8,648 habitaciones, y 15,155 camas entre formales e informales. Lo grave es que de estos locales sólo 77 establecimientos son clasificados o formales, con 1,926 habitaciones, y 3,309 camas, entre hoteles de uno a cinco estrellas, hostales y ecolodge; mientras que 546 locales son no categorizados, y por lo tanto informales, con 6,722 habitaciones, y 11,846 camas, tal como se puede ver en la Tabla 27. Esto significa que la capacidad hotelera podría carecer de calidad en el servicio, así como ser

extremadamente limitada. Por ejemplo, el hotel Río Verde es el único hotel con categoría de cinco estrellas, y sólo hay tres hoteles categorizados como 4 estrellas, lo que significa que Piura no podría atender servicios turísticos de mayor lujo, y se limita, principalmente, a servicios básicos para mochileros que gastan muy poco. Asimismo, el turismo está focalizado principalmente en las playas de Talara, y se descuidan los atractivos culturales y paisajísticos de la sierra de Piura.

Tabla 27

Infraestructura Turística, Capacidad Instalada de los Establecimientos de Hospedaje Colectivo en la Región Piura

Año	Total			Clasificados y Categorizados			No Categorizados		
	N° Establecimientos	Total N° Habitaciones	N° Plazas o Camas	N° Establecimientos	N° Habitaciones	N° Plazas o Camas	N° Establecimientos	N° Habitaciones	N° Plazas o Camas
2011	516	7 132	12 782	49	1 159	1 983	467	5 973	10 799
2012	555	7 599	13 449	56	1 323	2 278	499	6 276	11 171
2013	614	8 426	14 773	73	1 801	3 122	541	6 625	11 651
2014	623	8 648	15 155	77	1 926	3 309	546	6 722	11 846

Nota. Adaptado de “Compendio Estadístico Perú 2015,” por Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2015. (https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1253/cap20/ind20.htm).

Según la Cámara Española de Comercio (2015), en Piura las fortalezas del sector hotelero son la posesión de una oferta diversificada con niveles de ocupación cercanos al 100% en las zonas costeras, y la demanda cautiva de turismo corporativo, lo cual le permite cobrar tarifas elevadas. Se estima que hasta el 2027 la brecha en servicios hoteleros entre Piura ciudad y las playas piuranas será de 43 millones de dólares, y que se requerirán al menos unas 380 habitaciones adicionales a las que se posee en 2015, como se ve en la Tabla 28.

Por lo expuesto, consideramos como debilidades del sector la capacidad y calidad del servicio hotelero en Piura, así como también la calidad y cantidad de vías de comunicación terrestre en la región. Por otro lado, el hecho de que la región cuente con dos aeropuertos que

puedan aumentar su frecuencia de operaciones, y por lo tanto favorecer un mayor flujo de turistas nacionales y extranjeros, se consideraría una fortaleza.

Tabla 28

Brecha Escenario Base con Ocupación del 69% en Todas las Categorías

	Brecha N° de habitaciones				Brecha inversión (M US \$)			
	2013-2017	2017-2022	2022-2027	Total	2013-2017	2017-2022	2022-2027	Total
Midscale	20	50	80	150	20	50	80	150
Upscale	30	40	60	130	30	40	60	130
Luxury	40	20	40	100	40	20	40	100
Total	90	110	180	380	90	110	180	380

Nota. Adaptado de “Brechas hoteleras en 7 ciudades de Perú,” por Tourism Leisure & Sports Europraxis, 2013 (<https://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/turismo/consultorias/estudiosConsultorias/Brechas-hoteleras-en7-ciudadesdelperu-2013.pdf>)

4.1.4 Finanzas y contabilidad (F)

El sector turismo en Piura se financia a través de los ingresos que se generan en el sector privado por la llegada de turistas nacionales y extranjeros, y a través del Estado quien asigna un presupuesto para la implementación de proyectos que permitan el desarrollo del turismo en la región, por lo que este acápite analizará la parte financiera del sector, y empezará por el impacto financiero de la llegada de turistas a la región en el Valor Agregado Bruto (VAB), cuál es el gasto promedio de los visitantes en Piura y, finalmente, cómo el Estado promueve el financiamiento de proyectos turísticos en la región.

Según la Cámara Nacional de Turismo, a través de su portal de turismo, se ha evidenciado que la llegada de turistas nacionales a las regiones del norte se redujo en 1.7%, mientras que la llegada de turistas extranjeros también disminuyó un 0.8%. Ambos porcentajes corresponden al año 2016 respecto del año 2015. En efecto, la macro región norte (La Libertad, Piura, Lambayeque, Cajamarca y Tumbes) reportó 4,954,783 arribos de turistas nacionales e internacionales en el 2016. Cabe precisar que las regiones que registraron un mayor número de visitantes, tanto nacionales como extranjeros fueron La Libertad y Piura, al

reportar 1,827,217 (36,9%), y 1,120,285 llegadas (22,6%), respectivamente. En el caso de Piura, este número de llegadas estuvo repartido entre 1,032,875 arribos de turistas nacionales y 87,410 arribos de turistas extranjeros (CANATUR, 2017b).

El aumento o disminución del arribo de turistas nacionales y extranjeros impacta directamente en el Valor Agregado Bruto (VAB) de Piura del Sector Turismo, el cual se mide por los alojamientos y restaurantes. En la región Piura se ha tenido, de acuerdo a la Figura 48, un crecimiento importante al 2015, el cual representa 2.3% del VAB de toda la región, es decir, 433 millones de nuevos soles.

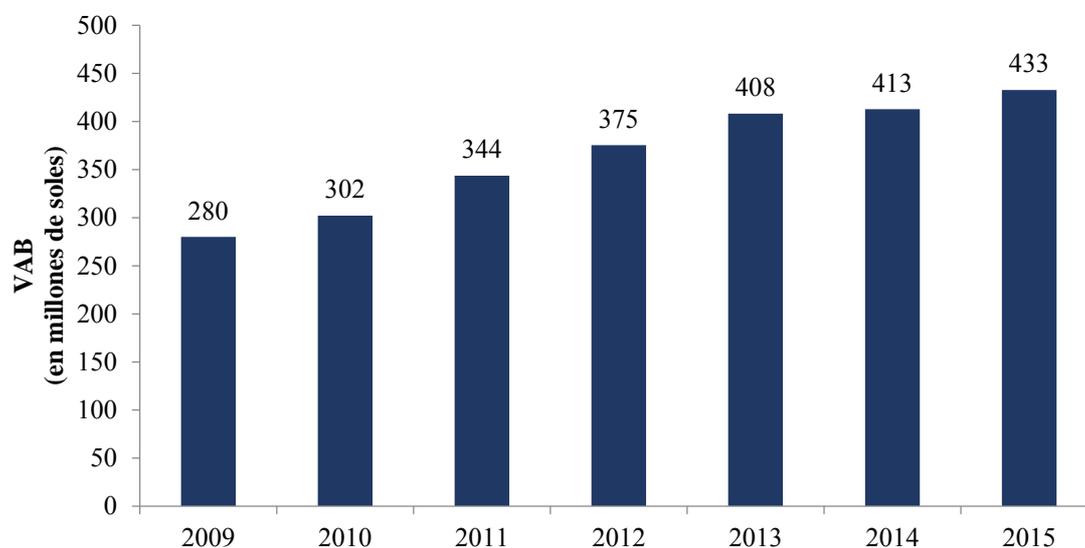


Figura 48. Valor Agregado Bruto de Piura del sector alojamiento y restaurantes. Adaptado de “Perú: Principales Indicadores Departamentales 2009-2016,” por Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2017e (https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1421/index.html).

Asimismo, el gasto por persona durante el viaje promedio por visitante nacional a la región Piura en el año 2015 fue de S/.398 . De acuerdo a la Tabla 29, se aprecia que en comparación con el año pasado hubo una disminución del 41% del gasto promedio. Si se compara el número promedio de noches de permanencia en el lugar visitado en la región Piura es de 5 noches, donde el 51% de visitantes de la región permanecen en ella 3 noches consecutivas.

Tabla 29

Gasto por Persona Durante el Viaje, Piura 2015

	2014	2015
Menos de 100 soles	4%	14%
De 100 a 199 soles	12%	18%
De 200 a 299 soles	12%	17%
De 300 a 399 soles	15%	12%
De 400 a 499 soles	7%	9%
De 500 a 599 soles	9%	9%
De 600 soles a más	41%	21%
Promedio (en nuevos soles)	S/. 684	S/. 398
Mediana (en nuevos soles)	-	S/. 300

Nota. Adaptado de "Perfil Vacacionista Nacional de Piura -2015," por Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo (PROMPERU), 2015c (<http://www.promperu.gob.pe/TurismoIN/sitio/PerfVacacionistaNac>).

En la Figura 49 se muestra la ocupabilidad de las habitaciones en la región Piura, de acuerdo a ello podemos mencionar que la ocupabilidad de la región ha disminuido en los tres últimos años en promedio -2.77%, es decir, de 34.2% en el 2013, a 31.8% en el 2015.

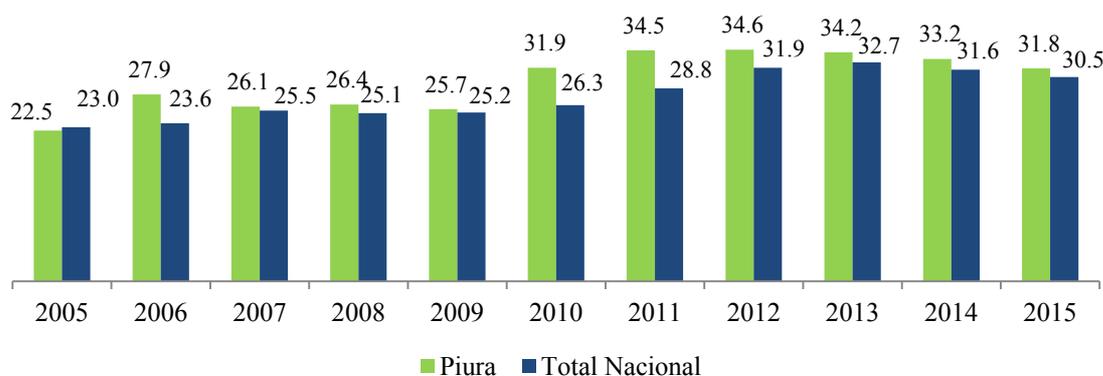


Figura 49. Tasa neta de ocupabilidad de habitaciones (Porcentaje).

Tomado de "Sistema de Información Regional para la Toma de Decisiones," por Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2015

(<http://webinei.inei.gob.pe/SIRTOD/#app=5e8f&49c3-selectedIndex=1&93f0-selectedIndex=1>).

En relación al número de noches de permanencia, la Tabla 30 muestra una disminución en este indicador de 8 noches en el 2014, a 5 noches en el año 2015. En relación al presupuesto destinado para turismo en la región Piura, si se incluyen actividades y proyectos orientados al sector, de acuerdo al Ministerio de Economía y Finanzas, se aprecia

que aún el avance es deficiente. Por ejemplo, en el caso de infraestructura turística se aprecia un avance del 14.5% al mes de julio del año 2017, cuando a esa fecha debería estar por encima del 50% de su ejecución. Se aprecia, también, presupuestos para algunos proyectos importantes como el mejoramiento de la actividad artesanal de Catacaos, con un 9% de avance, y mejoramiento de los servicios turísticos del sector Los Peroles, en Tambogrande, con un avance del 0.6% a julio del año 2017 (ver Tabla 31).

Tabla 30

Noches de Permanencia en el Lugar Visitado, Piura 2015

	2014	2015
De 1 a 3 noches	22%	51%
De 4 a 7 noches	39%	36%
De 8 a 14 noches	27%	7%
De 15 a 28 noches	8%	5%
De 29 a más noches	4%	1%
Promedio (noches)	8	5
Mediana (noches)	-	3

Nota. Adaptado de “Perfil Vacacionista Nacional de Piura 2015,” por Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo (PROMPERU), 2015c (<http://www.promperu.gob.pe/TurismoIN/sitio/PerfVacacionistaNac>).

Un factor que afecta la generación de recursos para el financiamiento de las obras públicas para el desarrollo del sector es la informalidad. Es así que es necesario minimizar el impacto de los actores informales, por lo que se requiere la unión de todas las organizaciones que integran la industria turística en la región. De acuerdo a una entrevista que brindó la directora de Turismo de la Dirección Regional de Comercio Exterior y Turismo de Piura (DIRCETUR), Norelia Garcés, manifestó que el 90% de operadores turísticos de la región Piura es informal. Si bien es cierto que casi la mayoría cuenta con licencias de funcionamiento, estos no están inscritos ni categorizados en dicha cartera regional. También existe otro grupo, el cual no ha cumplido con los trámites legales vigentes para constituirse como una empresa formal (Zapata, 3 de septiembre de 2015).

Tabla 31

Presupuesto para el Sector Turismo Región Piura, 2017

Producto / Proyecto	PIM	Girado	Avance %
Infraestructura Turística	535,439	73,468	14.5
Estudios de pre-inversión	225,262	57,356	25.5
Mejoramiento de la actividad artesanal integrándola al turismo en el distrito de Catacaos, provincia Piura.	8,428	-	-
Mejoramiento de los servicios turísticos de Los Peroles - Peñarol de la zona de Pedregal del, distrito de Tambo Grande - Piura - Piura.	1,605,604	9,669	0.6
Mejoramiento del servicio turístico público Circuito Igles. San Pedro Apóstol, en la ciudad de Huancabamba, distrito de Huancabamba, provincia de Huancabamba - Piura	31,000	-	-
Artesanos cuentan con mecanismos para desarrollar una oferta artesanal competitiva	76,997	1,812	18.3
Artesanos cuentan con mecanismos de articulación comercial	35,820	3,048	8.5
Agentes de los destinos turísticos cuentan con servicios para desarrollar una oferta turística competitiva	75,497	25,578	34.7
Destinos turísticos con servicios de promoción de la oferta turística	721,084	200,712	31.1

Nota. Adaptado de “Transparencia Económica,” por Ministerio de Economía y Finanzas (MEF), 2017 (<http://apps5.mineco.gob.pe/transparencia/mensual/>).

Finalmente, se puede concluir que el apoyo del Gobierno Central es importante al destinar presupuesto para desarrollar el turismo en la región. Sin embargo, se observa una debilidad en el avance lento de la ejecución de obras que tengan la finalidad de retener a los visitantes, o que permitan aumentar sus gastos en la región. Otra debilidad observada es la informalidad del sector, la cual genera pérdidas al Estado por la baja recaudación de impuestos, los cuales podrían retornar a la región como presupuesto para infraestructura turística.

4.1.5 Recursos humanos (H)

En el sector turismo de la región Piura, como en el resto de la economía regional, la mayoría de las personas laboran de manera informal. La Figura 50 muestra que, en el 2015, el 52.6% de la PEA está subempleada, motivo por el cual no hay personas específicamente capacitadas para trabajar en la industria turística, y, por lo tanto, buscan primero emplearse en otros sectores con mayor generación de valor agregado bruto, como la pesca, la agricultura y

la construcción. De otro lado, la Población Económicamente Activa (PEA) en 2012 fue de 898 mil personas. Cabe señalar que, de la PEA ocupada, el 31% pertenece al sector primario (agricultura, pesca y minería), y el 26,7% al sector de servicios (BCRP, 2016). Existe, por lo tanto, una fortaleza en cuanto a PEA dedicada al sector servicios como fuente de mano de obra para el turismo. En el 2015, según la Tabla 32, la variación porcentual con respecto a la del año anterior fue de -0.82%.

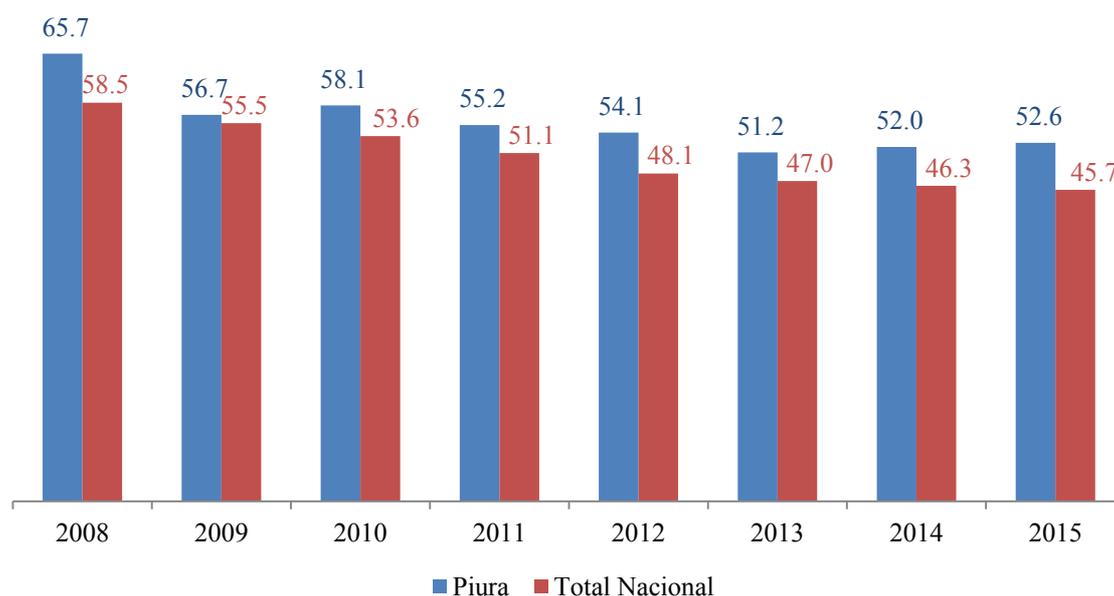


Figura 50. Porcentaje de la población ocupada sub empleada. Tomado de "Sistema de Información Regional para la Toma de Decisiones," por Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2015 (<http://webinei.inei.gob.pe/SIRTOD/#app=5e8f&49c3-selectedIndex=1&93f0-selectedIndex=1>).

Los problemas laborales podrían tener su origen en la educación, como se aprecia en la Figura 51. Si bien es cierto que la tasa de matrícula neta en el Perú aumentó en promedio 1.17% desde 2005 al 2016, en Piura solo aumentó el 0.85%, en promedio, en el mismo periodo. Esto muestra una menor intensificación en atraer y retener alumnos, lo cual perjudica el nivel de formación que luego arrastran los adultos que ingresan a la fuerza de trabajo. Incluso en la Tabla 33 el gasto público promedio por alumno en educación básica regular entre el 2005 y el 2015 en la región Piura fue 31% menos que el gasto nacional.

Tabla 32

Población Económicamente Activa (Personas), Piura

Año	Personas	Variación Anual (%)
2010	900,990	0.79
2011	874,815	-2.91
2012	898,269	2.68
2013	917,585	2.15
2014	920,657	0.33
2015	913,143	-0.82

Nota. Tomado de "Sistema de Información Regional para la Toma de Decisiones," por Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2015 (<http://webinei.inei.gob.pe/SIRTOD/#app=5e8f&49c3-selectedIndex=1&93f0-selectedIndex=1>).

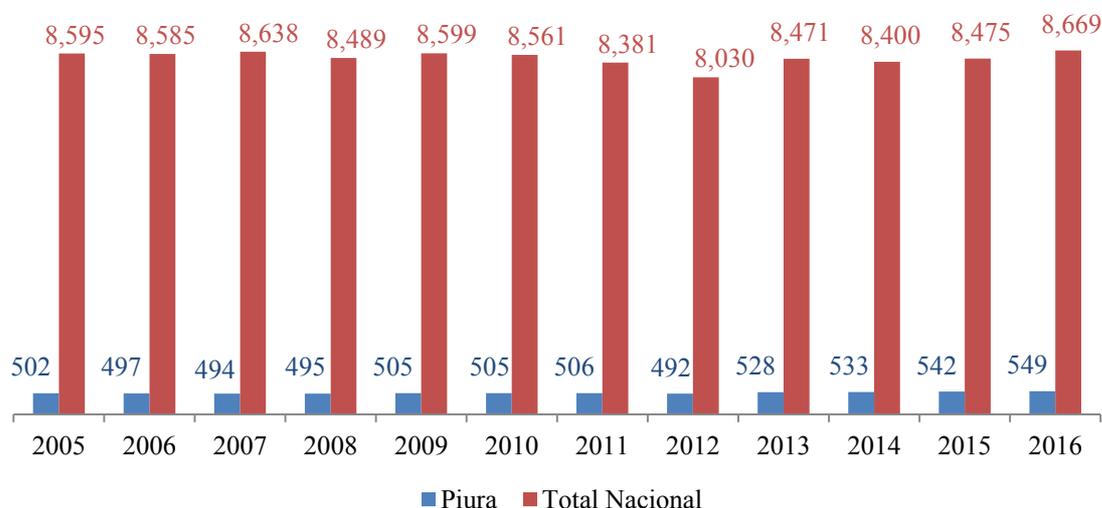


Figura 51. Número de alumnos(as) matriculados en el sistema educativo nacional en Piura (por millares de personas).

Tomado de "Sistema de Información Regional para la Toma de Decisiones," por Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2015 (<http://webinei.inei.gob.pe/SIRTOD/#app=5e8f&49c3-selectedIndex=1&93f0-selectedIndex=1>).

Tabla 33

Gasto Público por Alumno en Educación Básica Regular (Soles Corrientes)

	Inicial			Primaria			Secundaria		
	2007	2014	2015	2007	2014	2015	2007	2014	2015
Nacional	900	2,520	2,897	1,051	2,606	2,819	1,287	3,048	3,673
Piura	611	1,417	1,657	840	1,829	2,132	962	2,081	2,867

Nota. Tomado de "Sistema de Información Regional para la Toma de Decisiones," por Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2015 (<http://webinei.inei.gob.pe/SIRTOD/#app=5e8f&49c3-selectedIndex=1&93f0-selectedIndex=1>).

En cuanto a la educación universitaria orientada al sector, de las dos universidades nacionales, sólo la Universidad Nacional de la frontera de Sullana cuenta con la carrera de administración hotelera y de turismo, no así la Universidad Nacional de Piura. En cuanto a las privadas, la Universidad Alas Peruanas cuenta con la carrera especializada en turismo, mas no así la Universidad Privada de Piura, por lo que es necesario potenciar la instrucción universitaria para el sector turismo en la región (CEPLAR, 2016). Esto es importante, pues el turismo es un servicio que requiere de personal calificado para la atención correcta al turista. Al respecto, Ruiz (2015), encontró una correlación directa entre la categorización de los hoteles y la calidad de los servicios ofrecidos; por ejemplo, en los hoteles de cinco, cuatro y tres estrellas, el personal administrativo, como el contador, recepcionista, cuartereros, cocineros, ayudantes de cocina, cajeros, mozos, entre otros, están especializados en turismo, hotelería, y alguna especialidad relacionada a sus funciones, lo que les permite ser competitivos y ofrecer un buen servicio al visitante. Asimismo, señaló que en Piura se ofrece mejor calidad de servicio que en Catacos y Colán, donde existen profesionales en gastronomía; mientras que en Máncora también encontró profesionales en hotelería y otras especialidades. Sin embargo, el recurso humano es contratado sólo por temporadas, hay incumplimiento en los pagos, y una mayor informalidad en hoteles y restaurantes, contra la que el gobierno regional y las municipalidades se enfrentan mediante acciones de seguimiento y fiscalización.

El siguiente punto a revisar son las remuneraciones. En la Figura 52 se puede apreciar que, entre diferentes sectores de la región Piura, el sector de restaurantes, hoteles y agencias de viajes ocupa el tercer lugar en cuanto a remuneraciones por mes, la cual es de S/ 1,146 promedio mensual, después de los sectores financiero y pesca. También se ha encontrado que en el Sector Turismo en la región Piura, la PEA ocupada en restaurantes y hoteles en el 2014 fue mayormente ocupada por mujeres, 80.2% , con un sueldo promedio mensual de S/. 571.

El 19.8% restante fue ocupada por varones, con un sueldo promedio mensual de S/. 2,610, al parecer, debido a una mayor preparación universitaria y a una preferencia de contratación de hombres en puestos de mayor responsabilidad. Ello se ilustra en la Figura 53 y en la Tabla 34.

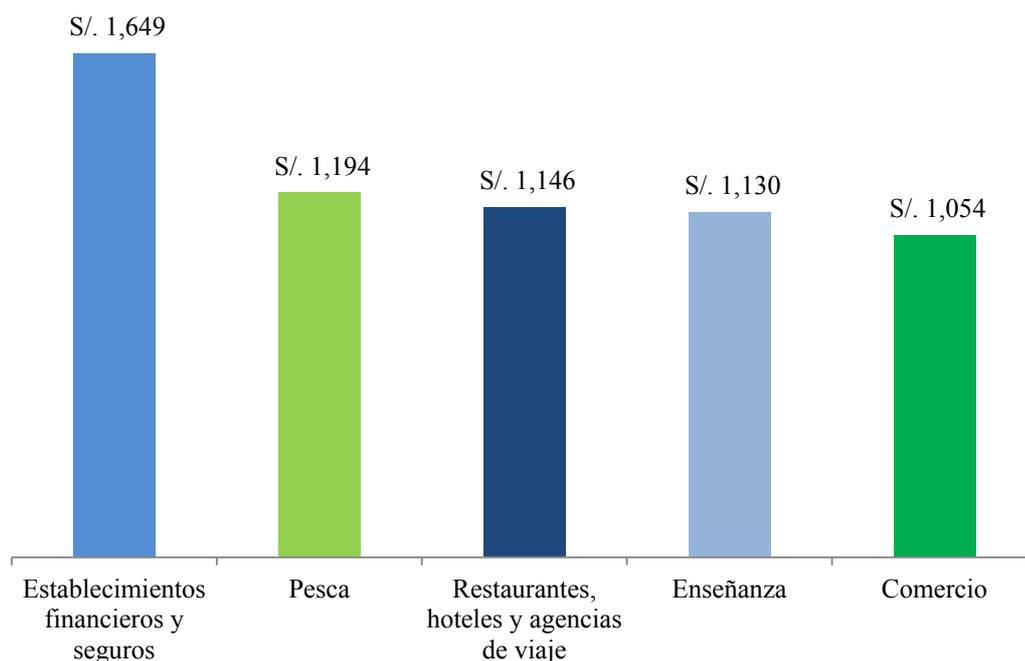


Figura 52. Piura: Remuneración promedio mensual por sectores económicos, 2016. Tomado de “Demanda de ocupaciones al 2016, Encuesta de Demanda Ocupacional,” por la Dirección General de Promoción del Empleo, Ministerio de Trabajo, 2016 (http://www.mintra.gob.pe/archivos/file/estadisticas/peel/publicacion/2016/edoDO_2016.pdf)

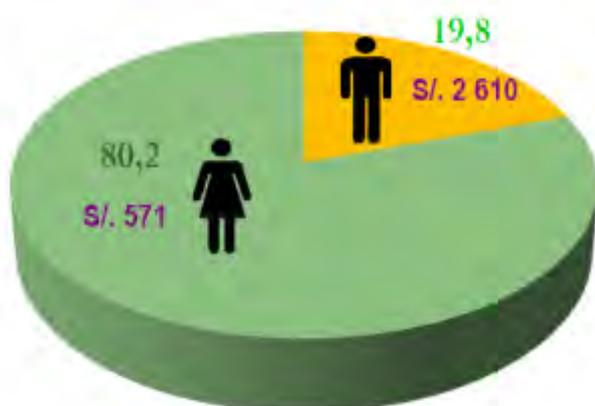


Figura 53. PEA Ocupada en restaurantes y hoteles 2014. Tomado de “Empleo en el Sector Turismo: Restaurantes y Hoteles, 2014,” por Dirección Regional de Trabajo y Promoción del Empleo (DRTPE), 2014 (informes@trabajo.gob.pe)

Tabla 34

PEA Ocupada en Restaurantes y Hoteles, por Nivel Educativo 2014

	Total	Hombre	Mujer
Sin Nivel	2.2%	0.0%	2.8%
Primaria	28.7%	12.8%	32.6%
Secundaria	42.7%	49.8%	40.9%
Superior no Universitaria	15.6%	16.3%	15.4%
Superior Universitaria	10.8%	21.1%	8.3%

Nota. Tomado de "Empleo en el Sector Turismo: Restaurantes y Hoteles 2014," por Dirección Regional de Trabajo y Promoción del Empleo (DRTPE), 2014 (informes@trabajo.gob.pe)

Por lo tanto, a partir de este análisis, se han identificado en la región Piura las siguientes debilidades:

- Ausencia de enseñanza especializada de calidad en la región con respecto al turismo.
- La región Piura tiene un nivel académico bajo en comparación con la educación nacional, lo cual afecta la formación profesional, y posteriormente el desarrollo laboral (ver Tabla 35).
- El personal que labora en el sector carece de capacitación. Además, la mayoría de los trabajos se realizan bajo condiciones de informalidad.
- El Sector podría constituirse en una gran fuente de empleo en la región, ya que sin haber explotado su potencial, se ubica como el segundo sector que ofrece más empleo.

Tabla 35

Nivel de Educación Alcanzado de la Población de 15 Años y más Años de Edad (Porcentaje)

	Con educación superior no universitaria			Con educación superior universitaria		
	2007	2014	2015	2007	2014	2015
Nacional	12.3	12.9	12.5	14.0	16.5	16.4
Piura	12.3	13.1	12.1	8.6	10.0	9.0

Nota. Tomado de "Sistema de Información Regional para la Toma de Decisiones," por Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2015 (<http://webinei.inei.gob.pe/SIRTOD/#app=5e8f&49c3-selectedIndex=1&93f0-selectedIndex=1>).

4.1.6 Sistemas de información y comunicaciones (I)

La difusión de información turística de Piura, actualmente, es realizada por la Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo (PROMPERU), mediante sus sitios web *¿Y tú qué planes?* (dirigido al turista nacional), y *Peru Travel* (dirigido al turista extranjero). En ambas páginas se ofrecen diferentes opciones de itinerarios, y tienen la capacidad de registrar reservaciones en hoteles mediante sistemas especializados tales como *TripAdvisor*.

Adicionalmente, la mencionada comisión ha establecido, a nivel nacional, los puntos de información denominados *iPeru*, los cuales cuentan con 39 puntos de atención a nivel nacional en 16 regiones del Perú (PROMPERU, 2017), y para el caso de Piura, se cuenta con una estación ubicada en la sala de llegadas del aeropuerto de Piura, y otra en la Plaza de Armas. Estos puntos de atención, además de ser una fuente de guías y recomendaciones, son también un canal para recibir retroalimentación del turista, a fin de que este pueda reportar quejas e insatisfacciones cuando algún operador turístico no ha cumplido con lo ofrecido.

A finales del año 2016, el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo puso en marcha un aplicativo móvil gratuito, *Tourism Police Peru*, destinado a turistas, operadores y prestadores de servicios turísticos, el cual permite brindar apoyo en caso de emergencia a los visitantes nacionales y extranjeros que visiten Perú. A su vez, de acuerdo al mencionado ministerio, los corredores turísticos preferenciales habilitados ya cuentan cada uno con un Centro de Control y Comunicaciones, los cuales están equipados con Sistemas de Comunicaciones Digitales de última generación para el funcionamiento de la aplicación (MINCETUR, 2016b).

Gran parte del sector Turismo en Piura no cuenta con sistemas integrados para la gestión de todas sus áreas; sin embargo, los hoteles con más de tres estrellas cuentan con

acceso a Internet en cada habitación y, normalmente, cuentan con *business centers*, con computadoras con acceso a Internet para los viajeros.

De esta manera, si bien es cierto que existe un uso básico de las tecnologías de información por parte de los hoteles, además de la aplicación para apoyo de turistas en caso de emergencia, aún no se ha explotado el potencial de estas tecnologías de la información, lo cual constituye una debilidad en este aspecto.

4.1.7 Tecnología e investigación y desarrollo (T)

En general, la adopción de tecnologías innovadoras por parte de la micro y pequeña empresa para la mejora de procesos productivos en Piura no ocurre con facilidad. En la Figura 54 se muestra la tendencia negativa en cuanto a la adopción de estas tecnologías. Desde el año 2009 al año 2012 se observa una tendencia negativa en el número de micro y pequeñas empresas que adoptan tecnologías innovadoras, lo cual entra en contraste con la tendencia nacional que muestra un aumento en promedio del 12.5% en el mismo periodo.

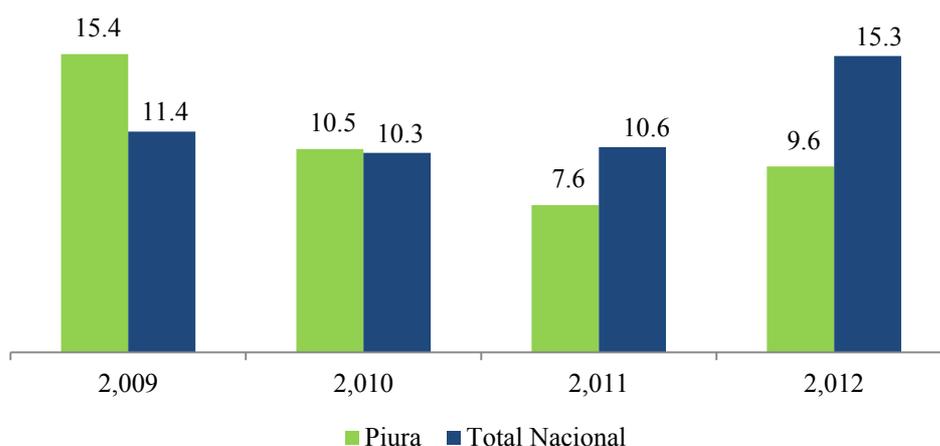


Figura 54. Micro y Pequeñas Empresas que adoptaron tecnologías innovadoras para mejorar procesos productivos y tienen un estado de implementación (Porcentaje). Tomado de "Sistema de Información Regional para la Toma de Decisiones," por Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2015 (<http://webinei.inei.gob.pe/SIRTOD/#app=5e8f&49c3-selectedIndex=1&93f0-selectedIndex=1>).

De esta manera, Piura tiene una propuesta limitada en relación a la tecnología adaptada al turismo. Si bien es cierto, las reservas de hoteles y compras de pasajes se pueden

realizar mediante Internet en computadoras personales y en dispositivos móviles, no existe ninguna propuesta regional por parte del sector que busque el uso de la tecnología para promover el turismo en Piura.

Según Sakulsureeyadej (2011), en general son dos las áreas principales del turismo que hacen uso de la tecnología y que deben crecer en el corto y mediano plazo: (a) el marketing de destinos turísticos, productos y servicios; y (b) la infraestructura de las organizaciones para responder a los requerimientos de los clientes. Si analizamos el uso de la tecnología en el marketing de los destinos turísticos, productos y servicios de Piura, observamos que la única solución tecnológica de la que se hace uso, se refiere a los sitios web *¿Y tú qué planes?*, y *Peru.Travel*. Además de esas dos vías de difusión, se emplean por lo general medios tradicionales para la promoción de lugares turísticos: agencias de turismo, *stands* de información al turista (*iPeru*), y *brochures* en hoteles. En el caso de la aplicación de la tecnología a la mejora en la infraestructura de las organizaciones para responder a los requerimientos de los clientes no se observa un desarrollo significativo. Las herramientas tecnológicas utilizadas actualmente sólo se limitan a proporcionar acceso a los servicios que brindan algunas empresas privadas que el mismo usuario solicita (hoteles y algunos restaurantes), y no están orientadas a recopilar información del mismo para poder mejorar los servicios u ofrecer una experiencia personalizada.

En 2013 y 2014, la Comisión para la Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo desarrolló una serie de aplicaciones móviles para la mejora de la experiencia turística (como por ejemplo: *Servicios Turísticos* y *Peru Travel*); sin embargo, algunas de estas aplicaciones ya están obsoletas, y otras no funcionan correctamente. Así, el no contar con sistemas que utilicen adecuadamente la tecnología para mejorar la experiencia del turista y la limitada capacidad actual para promocionar destinos turísticos, productos y servicios constituye una debilidad en este aspecto.

4.2 Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI)

En la Tabla 36 se presenta la MEFI para el Sector Turismo de Piura, en la cual se han identificado seis fortalezas y seis debilidades que se derivan del análisis interno presentado en este capítulo. El promedio ponderado del departamento es 2.22, lo cual evidencia un desempeño deficiente, ya que todas son altas amenazas, ya sea por falta de innovación, inutilización de las TICs, o una inexistente sinergia entre el sector público y privado, consecuentemente, lo que debilita al sector en cuestión.

Tabla 36

MEFI para el Sector Turismo en Piura

Factores determinantes de éxito		Peso	Valor	Pond.
Fortaleza				
1	El Turismo emplea aproximadamente el 30% de la PEA en la región Piura	0.06	4	0.24
2	Apoyo del Gobierno Regional para el desarrollo del turismo de la región Piura	0.06	4	0.24
3	Destino de Playa económico para turistas Sudamericanos	0.06	3	0.18
4	Diversidad gastronómica de reconocida calidad a nivel internacional	0.11	3	0.33
5	La Región Piura está posicionada para el turista nacional como destino de Playa	0.06	3	0.18
6	Diversidad de potenciales atractivos turísticos	0.09	3	0.27
Subtotal Fortalezas		0.44		1.44
Debilidades				
1	Uso limitado de TICs en la promoción de turismo	0.09	1	0.09
2	Alta informalidad en empresas del sector	0.06	1	0.06
3	Insuficiente asignación de recursos por parte de las autoridades locales y sectoriales para impulsar la actividad turística	0.13	2	0.26
4	Piura es conocido principalmente como destino de playa	0.09	1	0.09
5	Falta de capacitación del recurso humano en el sector turismo	0.09	2	0.18
6	Escasa infraestructura hotelera y de vías de comunicación terrestre.	0.10	1	0.10
Subtotal Debilidades		0.56		0.78
Total		1.00		2.22

Valor: 4. Fortaleza mayor; 3. Fortaleza menor; 2. Debilidad menor; 1. Debilidad mayor.

Nota: Adaptado de “Matriz de Evaluación de los Factores Internos (MEFI),” en El proceso estratégico: un enfoque de gerencia (3a ed.), por F. D’Alessio, 2015, p. 185. Lima, Perú: Pearson.

4.3 Conclusiones

Conforme a lo anteriormente expuesto es evidente que el sector en cuestión, si bien es cierto cuenta con algunas fortalezas, no lo es menos que no existe un adecuado aprovechamiento de éstas. Por el contrario, se aprecia que no hay una adecuada explotación

de los recursos naturales y culturales; y peor aún, las debilidades identificadas están dificultando el desarrollo del sector.

Cabe precisar que llama poderosamente la atención que, en pleno siglo XXI, el departamento de Piura no esté aprovechando las TICs ni añada valor agregado al mercado en cuestión mediante la innovación. Ello demuestra que el sector necesita un profundo cambio, y que no solamente sepa utilizar las herramientas tecnológicas sino que, sobre todo, aporte nuevas ideas para el desarrollo del sector. Finalmente, se hace necesario una mejor articulación entre el sector público y privado; es decir, que no solamente se presenten propuestas sobre el escritorio, sino que se ejecuten y monitoreen a mediano y largo plazo.



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

De acuerdo con Hartmann (como se citó en D'Alessio, 2014), los intereses organizacionales son aquellos aspectos que le interesan fundamentalmente a una organización. Así, ella tratará de alcanzarlos a cualquier precio. Por su parte, los objetivos a largo plazo provenientes de la misión y visión se derivan cuantitativamente de los intereses organizacionales (D'Alessio, 2014).

5.1 Intereses del Sector Turismo de Piura

El Consejo Regional de Turismo de Piura, dentro de sus lineamientos y/u objetivos de la Región Piura al 2015 establecieron como objetivo principal que Piura se convierta en un destino turístico seguro y reconocido a nivel nacional e internacional, con una infraestructura moderna, óptimas vías de acceso y servicios turísticos de calidad; actividad encaminada al desarrollo sostenible generadora de fuentes de ingresos y divisas, mejorando la calidad de vida de sus pobladores, teniendo en cuenta a la vez los siguientes estrategias: (a) Desarrollar Oferta Turística Competitiva y Sostenible, (b) Desarrollar Cultura Turística, (c) Fortalecer Instituciones vinculadas a la Actividad Turística, y (d) incrementar la demanda de Turismo receptivo e interno.

De igual forma el Gobierno Regional en su Memoria Anual manifestaron los siguientes intereses para el Turismo de Piura: (a) Fortalecer la Estructuración y operatividad del Consejo Regional de Turismo en su papel de entidad coordinadora y concertadora de la actividad turística en la región de forma ágil, dinámica, interactuante y participativa, y que involucre efectivamente a las autoridades competentes en el sector turismo; a los diferentes órganos y niveles del sector público, privado y empresarial, así como a la población local, (b) Descentralizar el rol y funciones del Consejo Regional de Turismo a nivel de circunscripciones de Gobiernos locales tanto de carácter Provincial y Distrital, (c) Formulación e implementación de planes operativos en los diversos niveles de gestión en

turismo, diseñados bajo esquemas participativos que aseguren un real involucramiento y compromiso, y (d) Posicionar a Piura como destino turístico, estableciéndola como marca turística en mercados prioritarios y potenciales, a nivel nacional e internacional (Gobierno Regional de Piura, 2016).

5.2 Potencial del Sector Turismo de Piura

El crecimiento económico, el boom gastronómico del país desde el año 2010, y la puesta en valor de las playas, gastronomía y el paisaje como principales productos turísticos han generado el importante incremento de la actividad turística en la región Piura. De esta manera, el turismo se ha convertido en una de las principales actividades económicas de la región, tanto por la cantidad de empleo de mano de obra directa e indirecta que genera, como por los recursos que aporta al PBI regional. Al 2016, Piura es el tercer departamento receptor de turismo interno del país, después de Lima e Ica (PROMPERU, 2016b); y el octavo departamento receptor de turistas extranjeros (PROMPERU, 2016a). Es por ello que en el siglo XXI el turismo es una actividad económica que adquiere mayor importancia y contribuye significativamente al PBI nacional, en especial en los países en vías de desarrollo; de ahí la importancia de considerar los objetivos a mediano y largo plazo del sector turismo.

La ampliación y mejoramiento de la infraestructura vial y de transporte también han contribuido al desarrollo turístico. El aeropuerto internacional Capitán FAP Guillermo Concha Iberico ha sido totalmente remodelado, ampliando su capacidad de vuelo y almacenaje. Desde el año 2016 la cantidad de vuelos ha aumentado. Actualmente, la cantidad de vuelos se ha duplicado en relación al año 2015. A partir del año 2018 se han inaugurado vuelos directos desde las ciudades de Chiclayo y Trujillo, y a partir del año 2021 se tienen vuelos directos inter-diarios a Quito y Guayaquil. Los ciudadanos ecuatorianos no solo vienen de visita turística sino que aprovechan su estadía para realizar compras en Piura. El

aeropuerto de Talara también ha sido modernizado y recibe vuelos nacionales desde Lima y Trujillo.

La red vial regional asfaltada se ha ampliado hasta las capitales de las provincias de Ayabaca y Huancabamba, permitiendo una mejor y mayor accesibilidad a dichas ciudades en cualquier tipo de vehículo motorizado y en cualquier época del año. Los servicios conexos al turismo como transporte, alimentación y hospedaje se han modernizado y ampliado principalmente en las ciudades de Piura, Máncora, Ayabaca y Huancabamba, generando muchas fuentes de trabajo, principalmente entre hombres y mujeres jóvenes. Sin embargo, un problema es que la mayoría de las fuentes de trabajo son informales, temporales y a bajo costo. Es decir, el trabajo es precario. Solamente en los grandes establecimientos el trabajo es formal y más adecuado.

La afluencia de turistas también ha traído el incremento de la demanda de servicios de esparcimiento como discotecas, karaokes, y bares que han proliferado en varias ciudades de la región, principalmente en las antes señaladas. Pero también se han agudizado algunos problemas sociales como prostitución, alcoholismo, drogadicción. Robos, estafas, que inciden a que los pobladores tengan una mayor percepción de inseguridad.

Por otro lado, existe entre la juventud una mayor demanda formativa por carreras afines al servicio turístico como chefs, administración hotelera, guías turísticos, etc., generando que se amplíe la oferta de estas carreras técnicas por parte de los institutos superiores privados y públicos (mencionado en el Análisis prospectivo regional 2016-2030). En tal sentido, analizaremos diferentes aspectos que podrían otorgar ventaja competitiva al sector Turismo de la región Piura en cada una de las áreas operacionales que se analizaron en el Capítulo IV. Es así que el potencial es el siguiente:

Administración y gerencia. Existe un liderazgo claro que recae en el Gobierno regional de Piura a través de la Dirección de Comercio Exterior y Turismo de Piura, ente

rector del sector turismo en Piura. El MINCETUR también ha demostrado ser una entidad bastante dinámica en promocionar y desarrollar la actividad turística del país, prueba de ello es el crecimiento del sector a pesar de las limitaciones, por lo que hay potencial para poder ampliar el aporte del sector turismo en Piura, y para ello se requiere financiamiento del Estado.

Marketing y ventas. Piura es la ciudad del sol eterno, los atractivos de sus playas y de su gastronomía son reconocidos a nivel nacional e internacional. Posee grandes riquezas históricas como La iglesia San Lucas en Colán que data del siglo XVI, y es considerada como el primer templo católico construido por los españoles en América, el complejo arqueológico Inca Aypate (Figura 55), la huaca de Narihualá en Catacaos (Figura 56) y los petroglifos encontrados en el caserío de Samanga en Ayabaca (Figura 57). Asimismo destaca por la calidad de sus artesanías, como por ejemplo los sombreros de paja toquilla, su artesanía en plata y oro y cerámicos, también riquezas culturales como el baile Tondero y el Caballo de Paso Peruano.



Figura 55. Complejo Arqueológico Inca Aypate en Ayabaca. Tomado de “Arqueología en Piura,” por TurismoI.pe, 2017 (<http://turismoI.pe/piura/arqueologia.html>).



Figura 56. Huaca Narihuala en Catacaos.

Tomado de “Arqueología en Piura,” por TurismoI.pe, 2017
(<http://turismoI.pe/piura/arqueologia.html>).



Figura 57. Petroglifos de Samanga.

Tomado de “Arqueología en Piura,” por TurismoI.pe, 2017
(<http://turismoI.pe/piura/arqueologia.html>).

Posee en la sierra atractivos turísticos relacionados al misticismo como la laguna las Huaringas, y diferentes lugares para hacer turismo vivencial , *trekking* y ecoturismo , como por ejemplo Canchaque, la reserva Cerros de Amotape, el Coto de Caza el Angolo y su mar lleno de biodiversidad marina al punto de estar en proyecto declararlo reserva natural marina; pudiéndose disfrutar de excursiones para la vista de especies marinas migratorias como

delfines y ballenas jorobadas, así como nadar con tortugas verdes (playa el Ñuro) y la pesca deportiva.

Máncora recibe el 88% de las visitas turísticas de Piura, y principalmente son estudiantes y de bajo poder adquisitivo. En el caso de extranjeros con ingresos anuales menores a US\$ 20,000, y en el caso de nacionales gastan alrededor de 680 soles por todo el viaje por cada uno; queda claro que no se ha promovido otros destinos, ni se tienen operadores turísticos que integren una propuesta de mayor valor para el turista, pudiéndose explotar los viajes familiares, el ecoturismo, el turismo gastronómico y vivencial, haciendo también matices entre ellos.



Figura 58. Templo de los Jaguares.
Tomado de “Arqueología en Piura,” por TurismoI.pe, 2017
(<http://turismoI.pe/piura/arqueologia.html>).

Asimismo el uso de herramientas tecnológicas en servicio al turista es deficiente y no se han desarrollado medios eficaces que posibiliten al turista acceder a servicios integrados ni facilidades; en este aspecto no hay potencial desarrollado.

5.3 Matriz de Intereses del Sector Turismo de Piura

La matriz de intereses del sector turismo está conformada por los intereses que el sector intenta alcanzar para tener éxito en la industria y en los mercados donde compete

(D'Alessio, 2014). De acuerdo con la información analizada, la matriz de intereses del sector turismo se muestra en la Tabla 37.

Tabla 37

Matriz de Intereses del Sector Turismo

<i>Interés</i>	<i>Intensidad del interés</i>		
	<i>Vital (peligroso)</i>	<i>Importante (serio)</i>	<i>Periférico (molesto)</i>
1 Desarrollar Oferta Turística Competitiva y Sostenible	Operadores Turísticos, Hoteles, Servicios de Transporte Turístico, Promperú, MINCETUR	Población, Estado	
2 Desarrollar Cultura Turística		MINCETUR, Guías de Turismo, Operadores Turísticos, Turista	
3 Fortalecer Instituciones vinculadas a la Actividad Turística	Comunidad, Guías de Turismo, Trabajadores del Turismo		
4 Incrementar la demanda de Turismo receptivo e interno	Población, MINCETUR, Gobiernos Regionales, Gobiernos Locales, Promperú	Hoteles, Guías de Turismo, Asociaciones de Operadores Turísticos, Aerolíneas	
5 Posicionar a Piura como destino turístico, estableciéndola como marca turística en mercados prioritarios y potenciales, a nivel nacional e internacional		Comunidades, Ministerio de Relaciones Exteriores, MINCETUR,	

Nota. Adaptado de “ El proceso estratégico: un enfoque de gerencia (3a ed.), por F. A. D’Alessio, 2015, p. 185. Lima, Perú: Pearson

5.4 Objetivos de Largo Plazo

Los objetivos de largo plazo para el sector Turismo de Piura, que se han creado a partir de los intereses organizacionales, son los siguientes y su alineación con los intereses organizacionales y la visión se muestran en la Tabla 38.

Objetivo de largo plazo 1 (OLP1). Lograr la inversión en infraestructura hotelera de tal forma que existan 10,000 camas en hoteles y hospedajes formales de una a cinco estrellas en la región. En el año 2014 había un total de 3,309 camas en la región Piura en hoteles y hospedajes formales con categoría de una a cinco estrellas.

Objetivo de largo plazo 2 (OLP2). Recibir en la región Piura 500,000 turistas extranjeros en el año 2027, teniendo en cuenta que la región Piura recibió sólo 87,410 turistas extranjeros en el 2016.

Objetivo de largo plazo 3 (OLP3). Al 2027, la región Piura incrementará el arribo de turistas nacionales a 2'500,000 turistas. En el año 2016 fue de 1'033,000 turistas.

Objetivo de largo plazo 4 (OLP4) Al 2027, los gastos realizados por turistas nacionales en Piura ascenderán a los 2,000 millones de soles. Así en el 2019 será de 900 millones de soles, en el 2021 será de 1,200 millones de soles, en el 2023 será de 1,500 millones de soles, en el 2025 será de 1,800 millones y en el 2027 llegar a 2,000 millones de soles. En el 2016 fue de 700 millones de soles aproximadamente.

Objetivo de largo plazo 5 (OLP5). Al 2027, el gasto promedio del turista extranjero en la región Piura será de 1,800 dólares. En el 2016 el gasto en promedio efectuado por los turistas extranjeros fue de 1,000 dólares.

Objetivo de largo plazo 6 (OLP6). Al 2027, el Aeropuerto de Talara aumentará el arribo de pasajeros a 1,000,000. En 2015 el arribo de pasajeros fue de 108,872.

Objetivo de largo plazo 7 (OLP7). Al 2027, el 80% de los operadores turísticos serán formales. En el 2015 sólo eran formales el 10% de los operadores turísticos en Piura.

Objetivo de largo plazo 8 (OLP8). Al 2027 se incrementará el número de empleados relacionados a restaurantes y hoteles aproximadamente en un 200%. En el 2014 eran 55,671 empleados.

5.5 Conclusiones

Aunque el MINCETUR y el Gobierno Regional de Piura buscan promover el turismo de la región, no ha sido suficiente que permita explotar todo el potencial turístico de Piura. Los paquetes turísticos son limitados y están bastante orientados a las actividades de playa, limitando así las temporadas altas a los meses de verano.

Tabla 38

Alineación entre Visión, Intereses Organizacionales y Objetivos de Largo Plazo

Visión	Interés organizacional	OLP
Para el año 2027, la región Piura logrará el reconocimiento internacional como uno de los tres principales destinos turísticos del Perú,	Fortalecer Instituciones vinculadas a la Actividad Turística	OLP 1 Lograr la inversión en infraestructura hotelera de tal forma que existan 10,000 camas en hoteles y hospedajes formales de una a cinco estrellas en la región. En el año 2014 había un total de 3309 camas en la región Piura en hoteles y hospedajes formales con categoría de una a cinco estrellas
	Crecimiento del total de turistas	OLP 2 Recibir en la región Piura 500,000 turistas extranjeros en el año 2027, teniendo en cuenta que la región Piura recibió sólo 87,410 turistas extranjeros en el 2016.
	Incrementar la demanda de Turismo receptivo e interno	OLP 3 Al 2027, la región Piura incrementará el arribo de turistas nacionales a 2'500,000 turistas. En el año 2016 fue de 1'033,000 turistas.
identidad cultural y patrimonio natural;	Desarrollar Cultura Turística	OLP 6 Al 2027, el Aeropuerto de Talara aumentará el arribo de pasajeros a 1'000,000. En 2015 el arribo de pasajeros fue de 108,872.
	Oferta turística diferenciada	OLP 8 Al 2027 se incrementará el número de empleados relacionados a restaurantes y hoteles aproximadamente en un 200%. En el 2014 eran 55,671 empleados.
de este modo, satisfará y fidelizará a los turistas externos e internos que visitan nuestra ciudad	Posicionar a Piura como destino turístico, estableciéndola como marca turística en mercados prioritarios y potenciales, a nivel nacional e internacional	OLP 7 Al 2027, el 80% de los operadores turísticos serán formales. En el 2015 sólo eran formales el 10% de los operadores turísticos en Piura.
y aportando valor tanto a la economía como a la sostenibilidad de la comunidad.	Rentabilidad	OLP 4 Al 2027, los gastos realizados por turistas nacionales en Piura ascenderán a los 2,000 millones de soles. Así en el 2019 será de 900 millones de soles, en el 2021 será de 1,200 millones de soles, en el 2023 será de 1500 millones de soles, en el 2025 será de 1,800 millones y en el 2027 llegar a 2,000 millones de soles En el 2016 fue de S/ 700 millones aproximadamente.
		OLP 5 Al 2027, el gasto promedio del turista extranjero en la región Piura será de 1,800 dólares. En el 2016 el gasto en promedio efectuado por los turistas extranjeros fue de 1,000 dólares.

Nota. Adaptado de El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia. (3a edición, pp.271-274), por F. A. D'Alessio, 2015. Lima, Perú: Pearson

Por otro lado, el nivel de informalidad en los proveedores de servicios turísticos de la región puede dificultar la planificación clara de las actividades de mejora, así como reducir la posibilidad para que los pequeños empresarios del rubro turístico accedan a créditos para mejorar sus negocios. Asimismo, la inexistencia de carreras turísticas en las principales universidades de Piura también constituye un aspecto de potencial mejora en el sector.

La marca país difundida por MINCETUR ha sido una gran herramienta de comunicación para la promoción del turismo por el Perú y puede utilizarse para difundir los atractivos de Piura. Esto último podría complementarse con el desarrollo de las zonas arqueológicas poco estudiadas de la región, a fin de poder abrir más el abanico de opciones turísticas. Adicionalmente, el desarrollo de herramientas tecnológicas para integrar los servicios que faciliten la planificación y ejecución de actividades para los turistas que visitan Piura, podría ser beneficioso para el desarrollo del sector. Los intereses vitales del sector que se han establecido buscan desarrollar una oferta turística competitiva y sostenible, fortalecer a las instituciones vinculadas a la actividad turística, e incrementar la demanda del turismo receptivo e interno. Asimismo, los intereses importantes que se han establecido son los de desarrollar una cultura turística, y posicionar a Piura como destino turístico estableciéndola como marca turística en mercados prioritarios y potenciales, a nivel nacional e internacional. Estos intereses se alinean con la visión del sector y en base a ellos se han definido los objetivos de largo plazo, que en general buscan mejorar la capacidad de respuesta de la región a la demanda turística y la captación sostenible de dicha demanda.

Capítulo VI: El Proceso Estratégico

Dado que se ha definido el futuro que se pretende lograr para el sector turismo de Piura; ahora corresponde el turno de desarrollar el Proceso Estratégico, a efectos de establecer las estrategias que habrá que implementar. En tal sentido, se tomará como punto de partida a las matrices EFE y EFI, con la finalidad de crear la matriz FODA, la cual permite definir las estrategias que llevarán al sector turismo de Piura a conseguir su visión al 2027.

6.1 Matriz Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA)

La Matriz FODA utiliza como insumos las oportunidades y amenazas identificadas durante la etapa de evaluación externa, representadas en la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE); y las fortalezas y debilidades definidas en la etapa de evaluación interna, representadas en la Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI). Según D'Alessio (2015), esta matriz es una de las más importantes, ya que para su elaboración se necesita que los analistas tengan cualidades intuitivas. En la Tabla 39 se presentan las estrategias que se han creado para el sector turismo de Piura, los cuales se detallan a continuación:

- E1: Desarrollar productos turísticos de ecoturismo basados en sus riquezas de vida marina y bosques.
- E2: Penetrar en el mercado de turistas nacionales hacia la región Piura.
- E3: Penetrar el mercado norteamericano de turistas enfocándose en los estados ubicados en las costas Oeste y Este de los EE.UU y de Canadá.
- E4: Desarrollar el mercado de turistas Latinoamericano hacia Piura enfocándose en Chile Argentina y Ecuador.
- E5: Incrementar la infraestructura de transportes con la finalidad de facilitar la llegada de turistas a los destinos turísticos de la región Piura.
- E6: Implementar medidas y estándares de calidad para mejorar los servicios en los destinos turísticos de la región, en salud, seguridad y limpieza.

- E7: Desarrollar el turismo ligado a mar y playas como el surfing, la pesca deportiva y otras actividades.
- E8: Desarrollar productos turísticos relacionados a la gastronomía Piurana.
- E9: Incrementar la infraestructura hotelera con hoteles de una a cinco estrellas, hospedajes y hostales.
- E10: Incrementar la infraestructura vial para poder acceder a atractivos turísticos arqueológicos.
- E11: Crear plataformas virtuales de marketing de los atractivos turísticos de Piura incluyendo los atractivos culturales, ecológicos y arqueológicos.
- E12: Desarrollar obras por impuestos por empresas del sector para ejecutar obras del sector turismo.
- E13: Desarrollar la profesionalización del sector.
- E14: Crear beneficios tributarios para la formalización de las empresas del sector.
- E15: Desarrollar circuitos turísticos para la región.
- E16: Atraer inversión extranjera en hoteles para la región Piura, contactando a las principales cadenas hoteleras nacionales y extranjeras.
- E17: Usar plataformas virtuales mundiales para facilitar servicios al turista.
- E18: Crear asociaciones público privadas u obras por impuestos para la puesta en valor de atractivos turísticos de Piura.
- E19: Crear alianzas estratégicas para viabilizar la conexión Cusco - Piura - Cusco.
- E20: Desarrollar beneficios tributarios a operadores internacionales de gran escala.
- E21: Atraer inversionistas nacionales y extranjeros especializados en servicios turísticos.

Tabla 39

Matriz FODA del Sector Turismo de Piura

	Fortalezas	Debilidades
	1 El Turismo emplea aproximadamente el 30% de la PEA en la región Piura	1 Uso limitado de TICs en la promoción de turismo
	2 Apoyo del Gobierno Regional para el desarrollo del turismo de la región Piura	2 Alta informalidad en empresas del sector
	3 Destino de Playa económico para turistas Sudamericanos	3 Insuficiente asignación de recursos por parte de las autoridades locales y sectoriales para impulsar la actividad turística
	4 Diversidad gastronómica de reconocida calidad a nivel internacional	4 Piura es conocido principalmente como destino de playa
	5 La Región Piura está posicionada para el turista nacional como destino de Playa	5 Falta de capacitación del recurso humano en el sector turismo
	6 Diversidad de potenciales atractivos turísticos	6 Escasa infraestructura hotelera y de vías de comunicación terrestre.
Oportunidades	Estrategias FO	Estrategias DO
1 Crecimiento de demanda del turismo y ecoturismo a nivel mundial	E1 Desarrollar productos turísticos de ecoturismo basados en sus riquezas de vida marina y bosques.	E9 Incrementar la infraestructura hotelera con hoteles de una a cinco estrellas, hospedajes y hostales.
2 Estabilidad geopolítica del Perú	E2 Penetrar en el mercado de turistas nacionales hacia la región Piura.	E10 Incrementar la infraestructura vial para poder acceder a atractivos turísticos arqueológicos.
3 Ambiente apto para negocios	E3 Penetrar el mercado norteamericano de turistas enfocándose en los estados ubicados en las costas Oeste y Este de los EE.UU y de Canadá.	E11 Crear plataformas virtuales de marketing de los atractivos turísticos de Piura incluyendo los atractivos culturales, ecológicos y arqueológicos.
4 Crecimiento económico del Perú	E4 Desarrollar el mercado de turistas Latinoamericano hacia Piura enfocándose en Chile Argentina y Ecuador.	E12 Desarrollar obras por impuestos por empresas del sector para ejecutar obras del sector turismo.
5 Acuerdos regionales comerciales (tratados) y Apertura internacional (visas)		E13 Desarrollar la profesionalización del sector.
6 Reconocimiento internacional de la Gastronomía Peruana		E14 Crear beneficios tributarios para la formalización de las empresas del sector.
7 Riqueza natural, cultural y arqueológica del Perú		E15 Desarrollar circuitos turísticos para la región.
8 Búsqueda de destinos de playa, cultura y gastronomía por parte de turistas de Chile y Argentina.		E16 Atraer inversión extranjera en hoteles para la región Piura, contactando a las principales cadenas hoteleras nacionales y extranjeras.
9 Reconocimiento del Perú como uno de los 5 destinos emergentes más solicitados a nivel internacional		
Amenazas	Estrategias FA	Estrategias DA
1 Infraestructura de servicios y de transportes deficiente a nivel nacional	E5 Incrementar la infraestructura de transportes con la finalidad de facilitar la llegada de turistas a los destinos turísticos de la región Piura.	E17 Usar plataformas virtuales mundiales para facilitar servicios al turista.
2 La tecnología no ha sido integrada a los operadores turísticos	E6 Implementar medidas y estándares de calidad para mejorar los servicios en los destinos turísticos de la región, en salud, seguridad y limpieza.	E18 Crear asociaciones público privadas u obras por impuestos para la puesta en valor de atractivos turísticos de Piura.
3 Incidencia de problemas sociales (conflictos sociales, corrupción, inseguridad ciudadana, pobreza)	E7 Desarrollar el turismo ligado a mar y playas como el surfing, la pesca deportiva y otras actividades.	E19 Crear alianzas estratégicas para viabilizar la conexión Cusco - Piura - Cusco.
4 Mejora de atractividad turística de países de la región (Ecuador, Bolivia, Brasil, Colombia, Chile, México)	E8 Desarrollar productos turísticos relacionados a la gastronomía Piurana.	E20 Desarrollar beneficios tributarios a operadores internacionales de gran escala.
5 Zona vulnerable ante fenómenos naturales (Fenómeno del Niño)		E21 Atraer inversionistas nacionales y extranjeros especializados en servicios turísticos.
6 99% de las agencias de viaje y operadores de turismo en Perú son PYMES		

Nota. Adaptado de El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia. (3a edición, pp.271-274), por F. A. D'Alessio, 2015. Lima, Perú: Pearson.

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

Luego que se ha propuesto un banco de estrategias, corresponde realizar un análisis que permita escoger las mejores estrategias según la posición actual del sector; a tal efecto, la primera herramienta a utilizar es la matriz PEYEA, la cual se construye mediante la información mostrada en la Tabla 40. Así pues, se observa que el Sector Turismo de Piura tiene que adoptar estrategias competitivas. Ello se concluye, luego de haber dibujado el polígono con los valores promedios de cada eje, lo cual nos da como resultado el vector en el cuadrante que se asocia con la estrategia básica Competitiva, tal y como se observa en la matriz de la Figura 59. Conforme a lo anterior, es necesario adquirir recursos financieros para aumentar los esfuerzos de marketing, mejorar la fuerza de ventas, mejorar la línea de productos, invertir en productividad, proteger la ventaja competitiva e intentar formar alianzas estratégicas. Por otro lado, es necesario considerar que el vector direccional obtenido es algo pequeño, lo cual podría ser una limitación para una buena elección de estrategias, por lo cual, es necesario que se considere la forma del polígono trazado.

6.3 Matriz Boston Consulting Group (MBCG)

Una matriz Boston Consulting Group se confeccionó tanto para los atractivos visitados como para las actividades que se realizan en Piura. En el caso de los atractivos se hizo el análisis únicamente para los turistas extranjeros debido a la limitada información disponible, la cual se puede observar en la Tabla 41; mientras que para las actividades realizadas se analizaron tanto para los turistas extranjeros como para los nacionales. Esto último se puede observar en la Tabla 42 y en la Tabla 43. Los atractivos analizados fueron las siguientes: (a) Máncora, (b) Piura, (c) Catacaos, (d) Talara, (e) Lobitos, (f) Paita, y (g) Los Órganos; que luego fueron representados en la Figura 60 donde se muestra que Máncora constituye un producto “vaca lechera” puesto que posee una alta participación del mercado con bajo crecimiento y por lo tanto conviene aplicar en este caso estrategias de desarrollo de productos

y diversificación concéntrica. Por otro lado, los otros destinos quedarían clasificados como productos “perros”, con baja participación y compitiendo en un mercado de lento crecimiento. Las actividades evaluadas para los turistas extranjeros fueron de los siguientes tipos: (a) Cultural, (b) Naturaleza, (c) Aventura, (d) Sol y playa; y fueron representados en la Figura 61. En este caso se observa que las actividades de sol y playa se constituyen como productos “vacas lecheras” –lo cual se observaba en la BCG de atractivos en el caso de Máncora–. Por otro lado, las actividades culturales se muestran como producto “estrella”, lo cual sugiere la aplicación de estrategias intensivas, de integración y aventuras conjuntas, considerando que se podrían considerar como las mejores oportunidades a largo plazo en crecimiento y rentabilidad. Adicionalmente, las actividades de turismo de naturaleza se encuentran en la sección “signo de interrogación”, que podrían convertirse en estrellas si se fortalecen con estrategias intensivas. Las actividades evaluadas para los turistas nacionales fueron de los siguientes tipos: (a) Naturaleza, (b) Urbano, (c) Sol y playa, (d) Compras, (e) Diversión y entretenimiento, (f) Cultural, y (g) Aventura; y se han representado en la Figura 62. En este caso, para el turista nacional, sol y playa se constituye como un producto “vaca lechera” al igual que en el caso del turista extranjero. Por otro lado, se observan productos “signos de interrogación” tales como diversión y entretenimiento, y compras, los cuales podrían fortalecerse para convertirlos en productos “estrella”, mientras que las actividades de naturaleza, culturales y de aventura se muestran como productos “perro” de baja participación y lento crecimiento.

6.4 Matriz Interna Externa (MIE)

La información indicada en la matriz EFE en el Capítulo III en combinación con la de la matriz EFI desarrollada en el Capítulo IV, se ha usado para construir la Matriz Interna Externa mostrada en la Figura 63. Es así que la Región Piura se ubica dentro del cuadrante V de la Matriz Interna Externa, al tener desempeño promedio ante el entorno y en el desarrollo

de sus fortalezas. Este resultado revela que para el sector se deberían seleccionar estrategias de penetración en el mercado y de desarrollo de productos.

Tabla 40

Calificación de los Factores Deterimnantes para el Sector Turismo de Piura

		Factores determinantes de la Fortaleza Financiera (FF): 2.78										
Posición Estratégica Interna	1	Retorno de la Inversión	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	3
	2	Apalancamiento	Desbalanceado	0	1	2	3	4	5	6	Balanceado	2
	3	Liquidez	Desbalanceado	0	1	2	3	4	5	6	Sólido	4
	4	Capital requerido frente a capital disponible	Alto	0	1	2	3	4	5	6	Bajo	3
	5	Flujo de caja	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	4
	6	Facilidad de salida del mercado	Difícil	0	1	2	3	4	5	6	Fácil	3
	7	Riesgo involucrado en el negocio	Alto	0	1	2	3	4	5	6	Bajo	3
	8	Rotación de inventarios	Lento	0	1	2	3	4	5	6	Rápida	2
	9	Economías de escala y experiencia	Bajas	0	1	2	3	4	5	6	Altas	1
		Factores determinantes de la Ventaja Competitiva (VC): -2.89										
Posición Estratégica Interna	1	Participación en el mercado	Pequeña	0	1	2	3	4	5	6	Grande	4
	2	Calidad de producto	Inferior	0	1	2	3	4	5	6	Superior	2
	3	Ciclo de vida del producto	Avanzado	0	1	2	3	4	5	6	Temprano	4
	4	Ciclo de reemplazo del producto	Variable	0	1	2	3	4	5	6	Fijo	5
	5	Lealtad del consumidor	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	4
	6	Utilización de la capacidad de los competidores	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	3
	7	Conocimiento tecnológico	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	2
	8	Integración vertical	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	3
	9	Velocidad de introducción de nuevos productos	Lenta	0	1	2	3	4	5	6	Rápida	1
		Factores determinantes de la Estabilidad del Entorno (EE): -3.25										
Posición Estratégica Externa	1	Cambios tecnológicos	Muchos	0	1	2	3	4	5	6	pocos	1
	2	Tasa de inflación	alta	0	1	2	3	4	5	6	baja	5
	3	Variabilidad de la demanda	grande	0	1	2	3	4	5	6	baja	4
	4	Rango de precios de productos competitivos	amplio	0	1	2	3	4	5	6	estrecho	3
	5	Barreras de entrada al mercado	pocas	0	1	2	3	4	5	6	muchas	2
	6	Rivalidad/Presión competitiva	alta	0	1	2	3	4	5	6	baja	3
	7	Elasticidad de precios de la demanda	elástica	0	1	2	3	4	5	6	inelástica	1
	8	Presión de los productos sustitutos	alta	0	1	2	3	4	5	6	baja	3
		Factores determinantes de la Fortaleza de la Industria (FI): 3.78										
Posición Estratégica Externa	1	Potencial de crecimiento	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	6
	2	Potencial de utilidades	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	4
	3	Estabilidad Financiera	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alta	2
	4	Conocimiento tecnológico	Simple	0	1	2	3	4	5	6	Complejo	4
	5	Utilización de recursos	Ineficiente	0	1	2	3	4	5	6	Eficiente	4
	6	Intensidad de capital	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alta	4
	7	Facilidad de entrada al mercado	Fácil	0	1	2	3	4	5	6	Difícil	4
	8	Productividad/utilización de capital	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alta	3
	9	Poder de negociación de los productores	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	3

Nota. Adaptado de El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia. (3a edición, pp.275-279), por F. A. D'Alessio, 2015. Lima, Perú: Pearson.

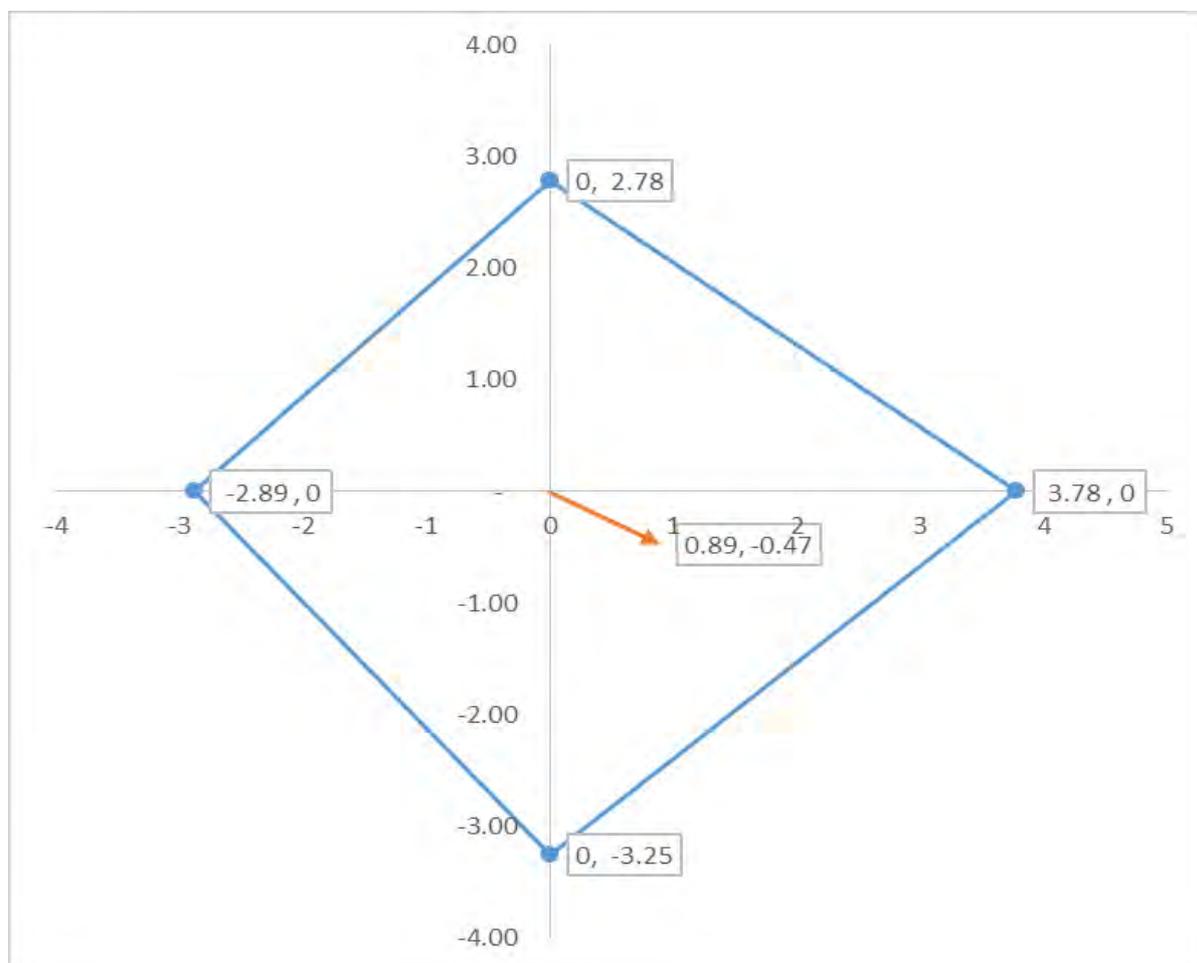


Figura 59. Matriz PEYEA del sector turismo de Piura.

Tabla 41

Datos para Construir la Matriz BCG de los Atractivos de Piura para Turistas Extranjeros

	Part.	Crec	#Turistas
Máncora	88%	-14%	70,216
Piura	36%	-26%	28,725
Catacaos	5%	-49%	3,990
Talara	3%	-51%	2,394
Lobitos	2%	-59%	1,596
Paita	2%	-45%	1,596
Los Órganos	1%	-84%	798

Nota. Adaptado de "Perfil de Turista Extranjero 2014, Piura," por Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo (PROMPERU), 2015d

(http://www.promperu.gob.pe/turismoIN/sitio/descargar?url=~/uploads/perfiles_extranjeros/27/tips/24/pte%2014%20-%20turista%20que%20visita%20piura.pdf) y " Perfil del Turista Extranjero que Visita Piura 2015," por Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo (PROMPERU), 2016c

(http://www.promperu.gob.pe/TurismoIN/sitio/Descargar?url=~/Uploads/perfiles_extranjeros/38/tips/2325/PTE%2015_%20Turista%20que%20visita%20Piura1.pdf)

Tabla 43

Matriz Boston Consulting Group de Actividades para Turistas Nacionales

	Part.	Crec	#Turistas
Naturaleza	14%	-6%	436,576
Urbano	23%	5%	724,077
Sol y playa	23%	5%	724,077
Compras	13%	91%	425,928
Diversión y Entretenimiento	15%	36%	489,817
Cultural	6%	-2%	181,019
Aventura	2%	-15%	74,537
Otros	3%	119%	106,482

Nota. Adaptado de "Perfil del Vacacionista Nacional 2014, Piura," por Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo (PROMPERU), 2015e

(http://www.promperu.gob.pe/TurismoIN/sitio/Descargar?url=~/Uploads/perfiles_vacac_nac/35/tips/1144/PVN14_Vacacionistas%20que%20visitaron%20Piura%20copia.pdf) y " Perfil del Vacacionista Nacional que Visita Piura 2015," por Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo (PROMPERU), 2016d

(http://www.promperu.gob.pe/TurismoIN/sitio/Descargar?url=~/Uploads/perfiles_vacac_nac/1035/tips/2115/PVN15_Vacacionistas%20que%20visitaron%20Piura1.pdf)

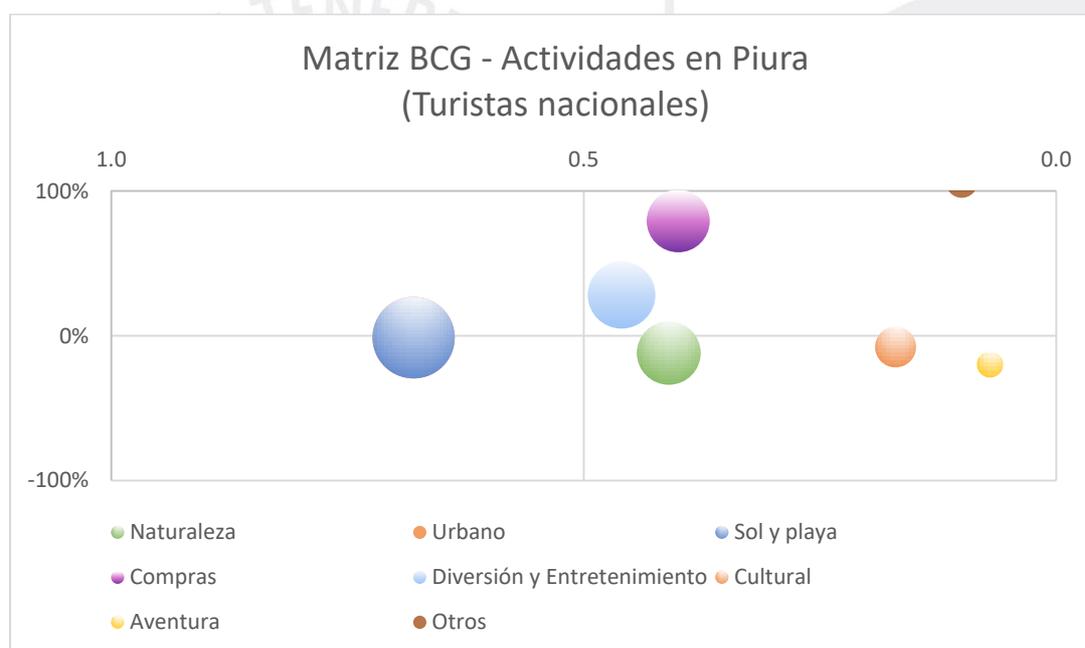


Figura 62. Representación gráfica de la BCG de actividades realizadas por turistas nacionales.

6.5 Matriz Gran Estrategia (MGE)

Según D'Alessio (2015) la Matriz Gran Estrategia constituye una herramienta adicional para la evaluación de las estrategias y poder así afinar la elección de las que van a implementarse. En la Figura 64 se ve como la Región Piura se posiciona en el Cuadrante II,

ya que se considera que su posición competitiva es débil en un mercado de rápido crecimiento como es el de turismo. En base al resultado obtenido se deben implementar estrategias de desarrollo de mercado, penetración en el mercado, desarrollo de productos, integración horizontal o liquidación.

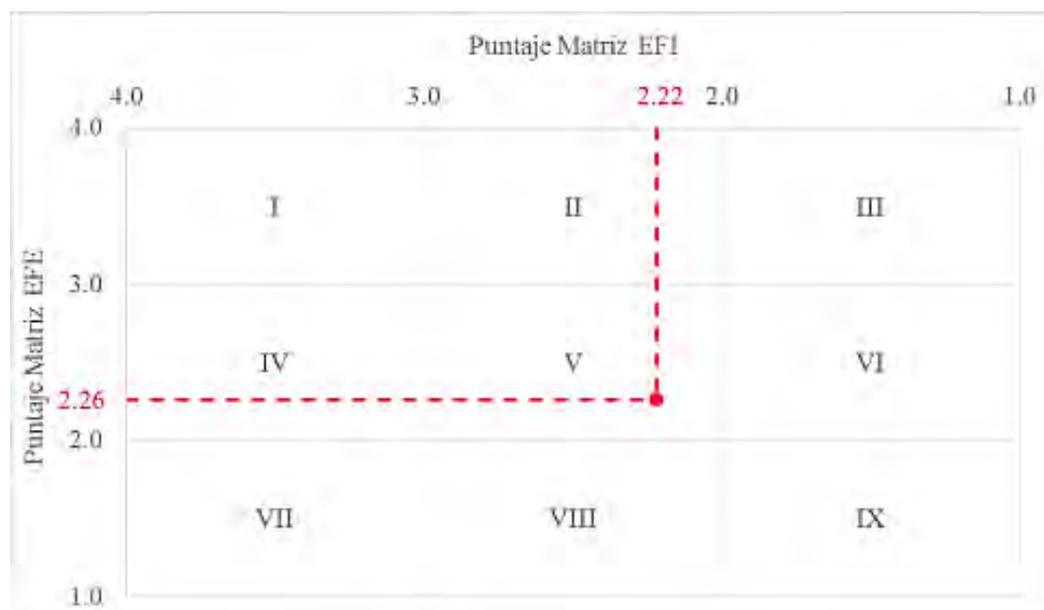


Figura 63. Matriz interna externa del sector turismo de la Región Piura.

6.6 Matriz de Decisión Estratégica (MDE)

Los resultados obtenidos en la Matriz FODA, la Matriz PEYEA, la Matriz BCG, la Matriz Interna Externa y la Matriz Gran Estrategia se utilizan para alimentar la Matriz de Decisión Estratégica, la cual se muestra en la Tabla 44. Esta fase del proceso se denomina de emparejamiento, en la cual se analizan las repeticiones, que se van sumando. El criterio para decidir cuáles estrategias se retienen y cuáles pasan a ser de contingencia es que haya una repetición de al menos tres veces. Es por esto que las estrategias identificadas como E10, E12 y E14 pasan de inmediato a ser de contingencia y se continúa el análisis sin ellas.

6.7 Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)

En base a los resultados de la Matriz de Decisión Estratégica, se procede a elaborar la Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico, que se presenta en la Tabla 45, con 12 de

las 21 estrategias que inicialmente surgieron al elaborar la Matriz FODA. “Esta técnica indica objetivamente qué alternativas estratégicas, de todas las presentadas, son las mejores” (D’Alessio, 2015, p.370). Se conoce el atractivo que cada iniciativa tiene y utilizando el criterio de un puntaje mínimo de 5.00 para que las estrategias sean retenidas, se decide continuar analizando a las 12 estrategias estudiadas.



Figura 64. Matriz gran estrategia del sector turismo de la Región Piura.

6.8 Matriz de Rumelt (MR)

La matriz de Rumelt permite hacer una evaluación final en la etapa de decisión en base a los cuatro criterios propuestos por Richard P. Rumelt en 1986: consistencia, consonancia, ventaja y factibilidad (D’Alessio, 2015). La matriz de Rumelt para las estrategias retenidas se observa en la Tabla 46, observándose que se aceptan las 12 estrategias seleccionadas.

6.9 Matriz de Ética (ME)

La matriz de ética se observa en la Tabla 47 con la cual se “intenta verificar que las estrategias específicas escogidas no violen aspectos relacionados con los derechos y la justicia, y sean buenas para los fines utilitarios” (D’Alessio, 2015, p.420). Los resultados muestran que las 12 estrategias que han sido analizadas reúnen los criterios éticos y por lo tanto se recomienda proseguir con su implementación.

Tabla 44

Matriz de Decisión Estratégica del Sector Turismo de Piura

	Estrategia	Tipo de Estrategia	FODA	PEYEA	BCG	IE	GE	Total
E1	Desarrollar productos turísticos de ecoturismo basados en sus riquezas de vida marina y bosques.	Diversificación Concentrica	X	X	X	X	X	5
E2	Penetrar en el mercado de turistas nacionales hacia la región Piura.	Penetración de Mercado	X		X	X	X	4
E3	Penetrar el mercado norteamericano de turistas enfocándose en los estados ubicados en las costas Oeste y Este de los EE.UU y de Canadá.	Penetración de Mercado	X		X	X	X	4
E4	Desarrollar el mercado de turistas Latinoamericano hacia Piura enfocándose en Chile Argentina y Ecuador.	Penetración de Mercado	X		X	X	X	4
E5	Incrementar la infraestructura de transportes con la finalidad de facilitar la llegada de turistas a los destinos turísticos de la región Piura.	Interna	X		X	X	X	4
E6	Implementar medidas y estándares de calidad para mejorar los servicios en los destinos turísticos de la región, en salud, seguridad y limpieza.	Interna	X	X		X	X	4
E7	Desarrollar el turismo ligado a mar y playas como el surfing, la pesca deportiva y otras actividades.	Desarrollo de productos	X	X	X	X	X	5
E8	Desarrollar productos turísticos relacionados a la gastronomía Piurana.	Desarrollo de productos	X	X	X	X	X	5
E9	Incrementar la infraestructura hotelera con hoteles de una a cinco estrellas, hospedajes y hostales.	Interna	X	X		X		3
E10	Incrementar la infraestructura vial para poder acceder a atractivos turísticos arqueológicos.	Interna	X				X	2
E11	Crear plataformas virtuales de marketing de los atractivos turísticos de Piura incluyendo los atractivos culturales, ecológicos y arqueológicos.	Interna	X	X	X	X	X	5
E12	Desarrollar obras por impuestos por empresas del sector para ejecutar obras del sector turismo.	Interna	X			X		2
E13	Desarrollar la profesionalización del sector.	Interna	X	X			X	3
E14	Crear beneficios tributarios para la formalización de las empresas del sector.	Interna	X					1
E15	Desarrollar circuitos turísticos para la región.	Desarrollo de productos	X	X	X	X	X	5
E16	Atraer inversión extranjera en hoteles para la región Piura, contactando a las principales cadenas hoteleras nacionales y extranjeras.	Penetración de Mercado	X	X	X		X	4
E17	Usar plataformas virtuales mundiales para facilitar servicios al turista.	Interna	X	X			X	3
E18	Crear asociaciones público privadas u obras por impuestos para la puesta en valor de atractivos turísticos de Piura.	Interna	X	X		X	X	4
E19	Crear alianzas estratégicas para viabilizar la conexión Cusco - Piura - Cusco.	Interna	X			X	X	3
E20	Desarrollar beneficios tributarios a operadores internacionales de gran escala.	Interna	X			X	X	3
E21	Atraer inversionistas nacionales y extranjeros especializados en servicios turísticos	Interna	X	X	X			3

Las puntuaciones de las estrategias retenidas (puntuación mayor o igual a 3) han sido sombreadas
 Nota. Adaptado de El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia. (3a edición, pp.298-300), por F. A. D'Alessio, 2015. Lima, Perú: Pearson.

Tabla 45

Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico del Sector Turismo de Piura

Factores claves de éxito	Peso	Estrategia 1		Estrategia 2		Estrategia 3		Estrategia 4		Estrategia 5		Estrategia 6		Estrategia 7		Estrategia 8		Estrategia 9		Estrategia 11		Estrategia 13		Estrategia 15		Estrategia 16		Estrategia 17		Estrategia 18		Estrategia 19		Estrategia 20		Estrategia 21			
		P	PP	P	PP	P	PP	P	PP	P	PP	P	PP	P	PP	P	PP	P	PP	P	PP																		
Oportunidades																																							
1 Crecimiento de demanda del turismo y ecoturismo a nivel mundial	0.06	4	0.24	4	0.24	4	0.24	4	0.24	3	0.18	3	0.18	4	0.24	3	0.18	3	0.18	4	0.24	4	0.24	3	0.18	4	0.24	4	0.24	4	0.24	4	0.24	4	0.24	4	0.24	4	0.24
2 Estabilidad geopolítica del Perú	0.06	1	0.06	2	0.12	3	0.18	3	0.18	1	0.06	1	0.06	4	0.24	2	0.12	2	0.12	2	0.12	1	0.06	2	0.12	4	0.24	2	0.12	2	0.12	2	0.12	3	0.18	4	0.24		
3 Ambiente apto para negocios	0.08	3	0.24	2	0.16	4	0.32	4	0.32	2	0.16	2	0.16	2	0.16	3	0.24	3	0.24	2	0.16	3	0.24	3	0.24	4	0.32	3	0.24	3	0.24	4	0.32	2	0.16	4	0.32		
4 Crecimiento económico del Perú	0.08	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32	3	0.24	3	0.24	3	0.24	2	0.16	2	0.16	2	0.16	2	0.16	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32	1	0.08	3	0.24	4	0.32		
5 Acuerdos regionales comerciales (tratados) y Apertura internacional (visas)	0.06	3	0.18	2	0.12	4	0.24	4	0.24	2	0.12	2	0.12	4	0.24	2	0.12	2	0.12	4	0.24	3	0.18	3	0.18	4	0.24	3	0.18	2	0.12	2	0.12	1	0.06	4	0.24		
6 Reconocimiento internacional de la Gastronomía Peruana	0.08	1	0.08	3	0.24	4	0.32	4	0.32	2	0.16	2	0.16	4	0.32	4	0.32	2	0.16	4	0.32	3	0.24	4	0.32	4	0.32	4	0.32	2	0.16	3	0.24	3	0.24	4	0.32		
7 Riqueza natural, cultural y arqueológica del Perú	0.08	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32	2	0.16	4	0.32	4	0.32	3	0.24	4	0.32	3	0.24	4	0.32	4	0.32	4	0.32	3	0.24	3	0.24	2	0.16	4	0.32		
8 Búsqueda de destinos de playa, cultura y gastronomía por parte de turistas de Chile y Argentina.	0.06	4	0.24	2	0.12	2	0.12	4	0.24	3	0.18	3	0.18	4	0.24	4	0.24	2	0.12	4	0.24	3	0.18	3	0.18	3	0.18	4	0.24	3	0.18	3	0.18	3	0.18	3	0.18		
9 Reconocimiento del Perú como uno de los 5 destinos emergentes mas solicitados a nivel internacional	0.08	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32	3	0.24	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32	3	0.24	3	0.24	4	0.32		
Amenazas																																							
1 Infraestructura de servicios y de transportes deficiente a nivel nacional	0.08	1	0.08	2	0.16	1	0.08	1	0.08	4	0.32	4	0.32	2	0.16	2	0.16	3	0.24	2	0.16	1	0.08	1	0.08	2	0.16	2	0.16	4	0.32	3	0.24	4	0.32	2	0.16		
2 La tecnología no ha sido integrada a los operadores turísticos	0.06	1	0.06	2	0.12	2	0.12	2	0.12	1	0.06	2	0.12	1	0.06	2	0.12	2	0.12	4	0.24	3	0.18	2	0.12	1	0.06	4	0.24	2	0.12	2	0.12	2	0.12	1	0.06		
3 Incidencia de problemas sociales (conflictos sociales, corrupción, inseguridad ciudadana, pobreza)	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	2	0.10	2	0.10	4	0.20	1	0.05	1	0.05	3	0.15	3	0.15	3	0.15	1	0.05	3	0.15	1	0.05	4	0.20	1	0.05	1	0.05	3	0.15		
4 Mejora de atractividad turística de países de la región (Ecuador, Bolivia, Brasil, Colombia, Chile, México)	0.05	3	0.15	4	0.20	3	0.15	3	0.15	4	0.20	3	0.15	3	0.15	3	0.15	3	0.15	3	0.15	3	0.15	3	0.15	2	0.10	3	0.15	4	0.20	3	0.15	3	0.15	3	0.15		
5 Zona vulnerable ante fenómenos naturales (Fenómeno del Niño)	0.08	1	0.08	1	0.08	1	0.08	1	0.08	1	0.08	2	0.16	1	0.08	1	0.08	1	0.08	1	0.08	2	0.16	1	0.08	1	0.08	1	0.08	4	0.32	1	0.08	1	0.08	1	0.08		
6 99% de las agencias de viaje y operadores de turismo en Perú son PYMES	0.04	1	0.04	2	0.08	2	0.08	2	0.08	1	0.04	3	0.12	2	0.08	1	0.04	2	0.08	1	0.04	3	0.12	2	0.08	2	0.08	2	0.08	2	0.08	2	0.08	2	0.08	2	0.08		
Fortalezas																																							
1 El Turismo emplea aproximadamente el 30% de la PEA en la región Piura	0.06	4	0.24	4	0.24	4	0.24	4	0.24	2	0.12	1	0.06	4	0.24	2	0.12	3	0.18	3	0.18	3	0.18	4	0.24	3	0.18	2	0.12	3	0.18	3	0.18	3	0.18	4	0.24		
2 Apoyo del Gobierno Regional para el desarrollo del turismo de la región Piura	0.06	4	0.24	4	0.24	4	0.24	4	0.24	3	0.18	2	0.12	4	0.24	3	0.18	3	0.18	4	0.24	3	0.18	4	0.24	3	0.18	3	0.18	3	0.18	2	0.12	3	0.18	4	0.24		
3 Destino de Playa económica para turistas Sudamericanos	0.06	3	0.18	3	0.18	3	0.18	3	0.18	2	0.12	3	0.18	3	0.18	3	0.18	2	0.12	2	0.12	1	0.06	2	0.12	3	0.18	2	0.12	1	0.06	4	0.24	4	0.24	4	0.24		
4 Diversidad gastronómica de reconocida calidad a nivel internacional	0.11	2	0.22	4	0.44	4	0.44	4	0.44	2	0.22	2	0.22	3	0.33	4	0.44	3	0.33	4	0.44	3	0.33	4	0.44	2	0.22	2	0.22	2	0.22	3	0.33	3	0.33	4	0.44		
5 La Región Piura esta posicionada para el turista nacional como destino de Playa	0.06	3	0.18	3	0.18	3	0.18	2	0.12	3	0.18	1	0.06	3	0.18	2	0.12	2	0.12	3	0.18	2	0.12	3	0.18	2	0.12	3	0.18	2	0.12	2	0.12	2	0.12	4	0.24		
6 Diversidad de potenciales atractivos turísticos	0.09	4	0.36	4	0.36	4	0.36	3	0.27	3	0.27	3	0.27	2	0.18	3	0.27	3	0.27	4	0.36	3	0.27	4	0.36	3	0.27	3	0.27	3	0.27	3	0.27	2	0.18	4	0.36		
Debilidades																																							
1 Uso limitado de TICs en la promoción de turismo	0.09	2	0.18	1	0.09	2	0.18	2	0.18	1	0.09	1	0.09	2	0.18	2	0.18	1	0.09	2	0.18	3	0.27	2	0.18	2	0.18	4	0.36	3	0.27	1	0.09	1	0.09	1	0.09		
2 Alta informalidad en empresas del sector	0.06	1	0.06	2	0.12	1	0.06	2	0.12	1	0.06	2	0.12	2	0.12	1	0.06	2	0.12	2	0.12	2	0.12	2	0.12	3	0.18	2	0.12	2	0.12	1	0.06	2	0.12	2	0.12		
3 Insuficiente asignación de recursos por parte de las autoridades locales y sectoriales para impulsar la actividad turística	0.13	1	0.13	1	0.13	1	0.13	2	0.26	3	0.39	1	0.13	1	0.13	1	0.13	1	0.13	3	0.39	2	0.26	1	0.13	2	0.26	3	0.39	4	0.52	3	0.39	1	0.13	1	0.13		
4 Piura es conocido principalmente como destino de playa	0.09	4	0.36	4	0.36	4	0.36	2	0.18	4	0.36	2	0.18	2	0.18	4	0.36	3	0.27	4	0.36	3	0.27	4	0.36	2	0.18	3	0.27	2	0.18	2	0.18	3	0.27	2	0.18		
5 Falta de capacitación del recurso humano en el sector turismo	0.09	3	0.27	2	0.18	2	0.18	2	0.18	1	0.09	2	0.18	3	0.27	2	0.18	2	0.18	2	0.18	4	0.36	2	0.18	2	0.18	2	0.18	2	0.18	2	0.18	2	0.18	2	0.18	2	
6 Escasa infraestructura hotelera y de vías de comunicación terrestre.	0.10	3	0.30	2	0.20	1	0.10	2	0.20	3	0.30	2	0.20	2	0.20	1	0.10	4	0.40	2	0.20	3	0.30	1	0.10	2	0.20	1	0.10	4	0.40	1	0.10	1	0.10	1	0.10		
Total	2.00		5.18		5.37		5.59		5.72		4.84		4.46		5.33		4.94		4.87		5.89		5.42		5.39		5.46		5.57		5.88		4.76		4.62		5.74		

P=Puntaje de atractividad, 4: muy atractivo, 3: atractivo, 2: algo atractivo, 1: no atractivo
 Nota. Adaptado de El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia. (3a edición, pp.300-304), por F. A. D'Alessio, 2015. Lima, Perú: Pearson.

Tabla 46

Matriz de Rumelt

Estrategias	CONSISTENCIA	CONSONANCIA	VENTAJA	FACTIBILIDAD	SE ACEPTA
Internas					
E13 Desarrollar la profesionalización del sector	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E17 Usar plataformas virtuales mundiales para facilitar servicios al turista	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E18 Crear asociaciones público privadas u obras por impuestos para la puesta en valor de atractivos turísticos de Piura.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
Penetración de Mercado					
E2 Penetrar en el mercado de turistas nacionales hacia la región Piura.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E3 Penetrar el mercado norteamericano de turistas enfocándose en los estados ubicados en las costas Oeste y Este de los EE.UU y de Canadá	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E4 Desarrollar el mercado de turistas Latinoamericano hacia Piura enfocándose en Chile Argentina y Ecuador.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E11 Crear plataformas virtuales de marketing de los atractivos turísticos de Piura incluyendo los atractivos culturales, ecológicos y arqueológicos.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
Desarrollo de Productos					
E7 Desarrollar el turismo ligado a mar y playas como el surfing, la pesca deportiva y otras actividades.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E15 Desarrollar circuitos turísticos para la región.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
Diversificación Concéntrica					
E1 Desarrollar productos turísticos de ecoturismo basados en sus riquezas de vida marina y bosques.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
Alianzas Estratégicas					
E16 Atraer inversión extranjera en hoteles para la región Piura, contactando a las principales cadenas hoteleras nacionales y extranjeras	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E21 Atraer inversionistas nacionales y extranjeros especializados en servicios turísticos.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí

Nota. Adaptado de El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia. (3a edición, pp.304-306), por F. A. D'Alessio, 2015. Lima, Perú: Pearson.

Tabla 47

Matriz de Ética

Estrategias	Derecho			Justicia			Utilitarismo						
	Impacto en el derecho a la vida	Impacto en el derecho a la propiedad	Impacto en el derecho al libre pensamiento	Impacto en el derecho a la privacidad	Impacto en el derecho a la libertad de conciencia	Impacto en el derecho a hablar libremente	Impacto en el derecho al debido proceso	Impacto en la distribución	Equidad en la administración	Normas de compensación	Fines y resultados estratégicos	Medios estratégicos empleados	Se acepta
E1	Desarrollar productos turísticos de ecoturismo basados en sus riquezas de vida marina y bosques.	N	N	N	N	N	N	N	N	N	E	E	SI
E2	Penetrar en el mercado de turistas nacionales hacia la región Piura.	N	N	N	N	N	N	N	N	N	E	E	SI
E3	Penetrar el mercado norteamericano de turistas enfocándose en los estados ubicados en las costas Oeste y Este de los EE.UU y de Canadá	N	N	N	N	N	N	N	N	N	E	E	SI
E4	Desarrollar el mercado de turistas Latinoamericano hacia Piura enfocándose en Chile Argentina y Ecuador.	N	N	N	N	N	N	N	N	N	E	E	SI
E7	Desarrollar el turismo ligado a mar y playas como el surfing , la pesca deportiva y otras actividades.	N	N	N	N	N	N	N	N	N	E	E	SI
E11	Crear plataformas virtuales de marketing de los atractivos turísticos de Piura incluyendo los atractivos culturales , ecológicos y arqueológicos.	N	N	N	N	N	N	N	N	N	E	E	SI
E13	Desarrollar la profesionalización del sector	N	N	N	N	N	N	N	N	N	E	E	SI
E15	Desarrollar circuitos turísticos para la región.	N	N	N	N	N	N	N	N	N	E	E	SI
E16	Atraer inversión extranjera en hoteles para la región Piura, contactando a las principales cadenas hoteleras nacionales y extranjeras	N	P	N	N	N	N	N	N	N	E	E	SI
E17	Usar plataformas virtuales mundiales para facilitar servicios al turista	N	N	N	N	N	N	N	N	N	E	E	SI
E18	Crear asociaciones público privadas u obras por impuestos para la puesta en valor de atractivos turísticos de Piura.	N	N	N	N	N	N	N	N	P	E	E	SI
E21	Atraer Inversionistas especializados en Servicios Turísticos Nacionales y extranjeros.	N	P	N	N	N	N	N	N	N	E	E	SI

Nota. Adaptado de El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia. (3a edición, pp.306-308), por F. A. D'Alessio, 2015. Lima, Perú: Pearson

6.10 Estrategias Retenidas y de Contingencia

Luego de los análisis que se han desarrollado se toma la decisión de retener las siguientes 12 estrategias:

- E1: Desarrollar productos turísticos de ecoturismo basados en sus riquezas de vida marina y bosques.
- E2: Penetrar en el mercado de turistas nacionales hacia la región Piura.
- E3: Penetrar el mercado norteamericano de turistas enfocándose en los estados ubicados en las costas Oeste y Este de los EE.UU y de Canadá.
- E4: Desarrollar el mercado de turistas Latinoamericano hacia Piura enfocándose en Chile, Argentina y Ecuador.
- E7: Desarrollar el turismo ligado a mar y playas como el surfing, la pesca deportiva y otras actividades.
- E11: Crear plataformas virtuales de marketing de los atractivos turísticos de Piura incluyendo los atractivos culturales, ecológicos y arqueológicos.
- E13: Desarrollar la profesionalización del sector.
- E15: Desarrollar circuitos turísticos para la región.
- E16: Atraer inversión extranjera en hoteles para la región Piura, contactando a las principales cadenas hoteleras nacionales y extranjeras.
- E17: Usar plataformas virtuales mundiales para facilitar servicios al turista.
- E18: Crear asociaciones público privadas u obras por impuestos para la puesta en valor de atractivos turísticos de Piura.
- E21: Atraer inversionistas nacionales y extranjeros especializados en servicios turísticos.

Las estrategias que no son retenidas pasan a ser de contingencia, lo que significa que no serán consideradas en el año 2017, aunque es probable que en el futuro sean incorporadas:

- E5: Incrementar la infraestructura de transportes con la finalidad de facilitar la llegada de turistas a los destinos turísticos de la región Piura.
- E6: Implementar medidas y estándares de calidad para mejorar los servicios en los destinos turísticos de la región, en salud, seguridad y limpieza.
- E8: Desarrollar productos turísticos relacionados a la gastronomía Piurana.
- E9: Incrementar la infraestructura hotelera con hoteles de una a cinco estrellas, hospedajes y hostales.
- E10: Incrementar la infraestructura vial para poder acceder a atractivos turísticos arqueológicos.
- E12: Desarrollar obras por impuestos por empresas del sector para ejecutar obras del sector turismo.
- E14: Crear beneficios tributarios para la formalización de las empresas del sector.
- E19: Crear alianzas estratégicas para viabilizar la conexión Cusco - Piura - Cusco.
- E20: Desarrollar beneficios tributarios a operadores internacionales de gran escala.

6.11 Matriz de Estrategias vs. Objetivos de Largo Plazo

Con la Matriz de Estrategias vs. Objetivos de Largo Plazo, que se presenta en la Tabla 48, se analiza si las estrategias retenidas contribuirán o no a alcanzar los OLP, que se desarrollaron previamente, y que están alineados con la visión que se tiene para el año 2027.

6.12 Matriz de Posibilidades de los Competidores

La matriz de posibilidades de los competidores muestra las posibles reacciones de los competidores a la implementación de las estrategias para el desarrollo del sector turismo en Piura. Esta matriz se puede observar en la Tabla 49.

6.13 Conclusiones

La posición de Piura en relación al desarrollo del sector turismo ha permitido elaborar estrategias a fin de aprovechar las fortalezas y oportunidades considerando también las debilidades y amenazas. De esta manera, en la representación gráfica de la matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA), se observó que el vector direccional indica que el sector debe tomar una postura competitiva, por lo que se hace necesario adquirir recursos financieros para aumentar esfuerzos de marketing, mejorar la fuerza de ventas, ampliar y mejorar la línea de productos, invertir en productividad y reducir costos. Es necesario remarcar que el vector direccional es pequeño, por lo que no se descarta el uso de otros tipos de estrategias. En el caso de las matrices del Boston Consulting Group (MBCG) se concluye que Máncora, por ser una vaca lechera para el mercado extranjero, requiere estrategias de desarrollo de productos y diversificación concéntrica; por otro lado, en relación a las actividades de los turistas extranjeros, las actividades de Sol y Playa se consideran vacas lecheras, lo cual hace sentido con la posición de Máncora en esta misma clasificación. Asimismo, las actividades Culturales se observan como productos estrella para los turistas extranjeros, por lo que se deberían aplicar estrategias de integración, intensivas y aventuras conjuntas. Por otro lado, las actividades de los turistas nacionales muestran también a Sol y Playa como vaca lechera, pero muestra también las actividades de Compras y Diversión y Entretenimiento como signos de interrogación, lo que sugeriría utilizar estrategias intensivas para fortalecer estas actividades. En el caso de la matriz Interna Externa (MIE), se concluye que se requiere un desarrollo selectivo para mejorar, por lo que se sugiere un enfoque en las estrategias de penetración en el mercado y desarrollo de productos. Asimismo, mientras que en la matriz de la Gran Estrategia (MGE), por estar en una posición competitiva débil con un rápido crecimiento del mercado, sería necesario un enfoque en

desarrollo de mercados, penetración en el mercado, desarrollo de productos e integración horizontal.

Mediante el uso de la matriz de Decisión Estratégica (MDE), luego de la priorización y selección de las estrategias, se obtuvieron 12 estrategias retenidas y 9 estrategias de contingencia.

Es importante mencionar además que las estrategias retenidas fueron revisadas mediante las matrices de Rumelt (MR) y la matriz de Ética (ME) y no se encontraron estrategias para descartar ya sea por falta de factibilidad o por conflictos éticos. Asimismo, según el análisis de los principales competidores, se observa que en varios casos se espera una respuesta indiferente a las implementaciones de las estrategias. Esta actitud, en cierto modo sería beneficiosa para los fines de Piura, ya que no encontrarían fuerzas opuestas que dificulten la implementación de las estrategias.

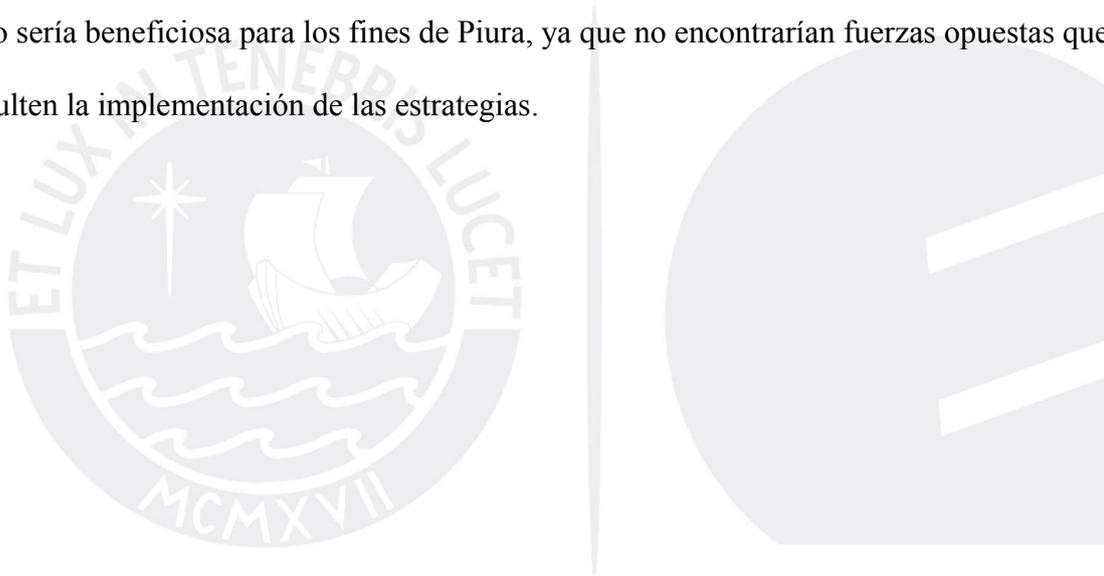


Tabla 48

Matriz de Estrategias vs OLPs del Sector Turismo de la Región Piura

Estrategias vs OLP	OLP 1. Lograr la inversión en infraestructura hotelera de tal forma que existan 10,000 camas en hoteles y hospedajes formales de una a cinco estrellas en la región. En el año 2014 había un total de 3309 camas en la región Piura en hoteles y hospedajes formales con categoría de una a cinco estrellas	OLP 2. Recibir en la región Piura 500,000 turistas extranjeros en el año 2027, teniendo en cuenta que la región Piura recibió sólo 87,410 turistas extranjeros en el 2016.	OLP 3. Al 2027, la región Piura incrementará el arribo de turistas nacionales a 2'500,000 turistas. En el año 2016 fue de 1'033,000 turistas.	OLP 4. Al 2027, los gastos realizados por turistas nacionales en Piura ascenderán a los 2,000 millones de soles. Así en el 2019 será de 900 millones de soles, en el 2021 será de 1,200 millones de soles, en el 2023 será de 1500 millones de soles, en el 2025 será de 1,800 millones y en el 2027 llegar a 2,000 millones de soles En el 2016 fue de S/ 700 millones aproximadamente.	OLP 5. Al 2027, el gasto promedio del turista extranjero en la región Piura será de 1,800 dólares. En el 2016 el gasto en promedio efectuado por los turistas extranjeros fue de 1,000 dólares.	OLP 6. Al 2027, el Aeropuerto de Talara aumentará el arribo de pasajeros a 1'000,000. En 2015 el arribo de pasajeros fue de 108,872.	OLP 7. Al 2027, el 80% de los operadores turísticos serán formales. En el 2015 sólo eran formales el 10% de los operadores turísticos en Piura.	OLP 8. Al 2027 se incrementará el número de empleados relacionados a restaurantes y hoteles aproximadamente en un 200%. En el 2014 eran 55,671 empleados.
E1. Desarrollar productos turísticos de ecoturismo basados en sus riquezas de vida marina y bosques.					X			
E2. Penetrar en el mercado de turistas nacionales hacia la región Piura.			X		X			X
E3. Penetrar el mercado norteamericano de turistas enfocándose en los estados ubicados en las costas Oeste y Este de los EE.UU y de Canadá		X	X			X		X
E4. Desarrollar el mercado de turistas Latinoamericano hacia Piura enfocándose en Chile Argentina y Ecuador.		X	X			X		X
E7. Desarrollar el turismo ligado a mar y playas como el surfing , la pesca deportiva y otras actividades.								
E11. Crear plataformas virtuales de marketing de los atractivos turísticos de Piura incluyendo los atractivos culturales, ecológicos y arqueológicos.					X			
E13. Desarrollar la profesionalización del sector					X		X	X
E15. Desarrollar circuitos turísticos para la región.					X			
E16. Atraer inversión extranjera en hoteles para la región Piura, contactando a las principales cadenas hoteleras nacionales y extranjeras	X						X	X
E17. Usar plataformas virtuales mundiales para facilitar servicios al turista		X	X					
E18. Crear asociaciones público privadas u obras por impuestos para la puesta en valor de atractivos turísticos de Piura.	X							
E21. Atraer inversionistas nacionales y extranjeros especializados en servicios turísticos.	X						X	X

Nota. Adaptado de El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia. (3a edición, p.310), por F. A. D'Alessio, 2015. Lima, Perú: Pearson.

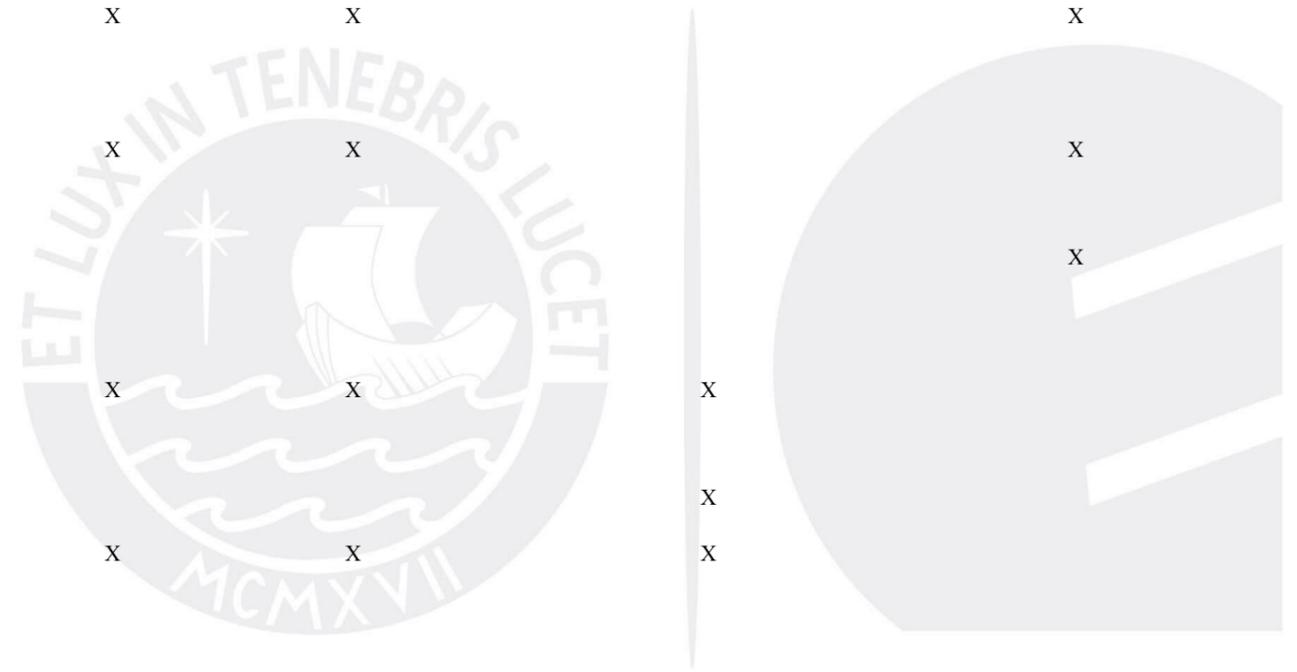


Tabla 49

Matriz de Posibilidades de los Competidores del Sector Turismo de la Región Piura

		Cusco, Perú	Salinas, Ecuador	Lima, Perú
E1	Desarrollar productos turísticos de ecoturismo basados en sus riquezas de vida marina y bosques.	Indiferente	Es muy probable que Salinas trate de desarrollar una estrategia de promoción de estos productos de manera similar.	Indiferente
E2	Penetrar en el mercado de turistas nacionales hacia la región Piura.	Cusco, como principal destino turístico, tiene un alto número de visitantes extranjeros, por lo cual es muy posible que permanezca indiferente en este caso.	Indiferente	Lima, como principal puerta de ingreso al turista, tiene un alto número de visitantes extranjeros, por lo cual es muy posible que permanezca indiferente en este caso.
E3	Penetrar el mercado norteamericano de turistas enfocándose en los estados ubicados en las costas oeste y este de los EE.UU y de Canadá	Cusco, como principal destino turístico, no se vería afectado inicialmente. Sólo reaccionará cuando vea que gran parte de sus turistas migran hacia Piura.	Es muy probable que Salinas trate de desarrollar una estrategia de captación para estos mercados, de manera similar.	Lima, como principal puerta de ingreso al turista, tiene un alto número de visitantes extranjeros, por lo cual es muy posible que permanezca indiferente en este caso.
E4	Desarrollar el mercado de turistas Latinoamericano hacia Piura enfocándose en Chile Argentina y Ecuador.	Cusco, como principal destino turístico, no se vería afectado inicialmente. Sólo reaccionará cuando vea que gran parte de sus turistas migran hacia Piura.	Es muy probable que Salinas trate de desarrollar una estrategia de captación para estos mercados, de manera similar.	Lima, como principal puerta de ingreso al turista, tiene un alto número de visitantes extranjeros, por lo cual es muy posible que permanezca indiferente en este caso.
E7	Desarrollar el turismo ligado a mar y playas como el surfing, la pesca deportiva y otras actividades.	Indiferente	Es muy probable que Salinas trate de desarrollar una estrategia de captación para estos mercados, de manera similar.	Indiferente
E11	Crear plataformas virtuales de marketing de los atractivos turísticos de Piura incluyendo los atractivos culturales, ecológicos y arqueológicos.	Es muy probable que Cusco imite esta estrategia.	Es muy probable que Salinas imite esta estrategia.	Es muy probable que Lima imite esta estrategia.
E13	Desarrollar la profesionalización del sector	Indiferente	Indiferente	Indiferente
E15	Desarrollar circuitos turísticos para la región.	Indiferente	Es muy probable que Salinas imite esta estrategia.	Indiferente
E16	Atraer inversión extranjera en hoteles para la región Piura, contactando a las principales cadenas hoteleras nacionales y extranjeras	Es muy probable que Cusco imite esta estrategia.	Es muy probable que Salinas imite esta estrategia.	Indiferente
E17	Usar plataformas virtuales mundiales para facilitar servicios al turista	Es muy probable que Cusco imite esta estrategia.	Es muy probable que Salinas imite esta estrategia.	Es muy probable que Lima imite esta estrategia.
E18	Crear asociaciones público privadas u obras por impuestos para la puesta en valor de atractivos turísticos de Piura.	Es muy probable que Cusco imite esta estrategia.	Indiferente	Es muy probable que Lima imite esta estrategia.
E21	Atraer inversionistas nacionales y extranjeros especializados en servicios turísticos.	Es muy probable que Cusco imite esta estrategia.	Es muy probable que Salinas imite esta estrategia.	Indiferente

Nota. Adaptado de El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia. (3a edición, pp.310-311), por F. A. D'Alessio, 2015. Lima, Perú: Pearson.

Capítulo VII: Implementación Estratégica

Al culminar el desarrollo de los objetivos de largo plazo, habiendo establecido los intereses y el potencial del Sector Turismo de Piura, dentro de un contexto externo e interno, se pasa a la Implementación Estratégica. En este capítulo se crean los objetivos de corto plazo y se definen las políticas que debe cumplir el sector en cuestión.

7.1 Objetivos de Corto Plazo

Para D'Alessio (2015), los objetivos de corto plazo (OCP) son importantes porque: (a) son la base para distribuir los recursos en las organizaciones; (b) influyen sobre el esfuerzo de las personas, la dirección y crean un enfoque hacia resultados; (c) estimulan el desarrollo o implementación de las estrategias; (d) sirven de mecanismos de evaluación; (e) muestran el progreso hacia los objetivos de largo plazo; y (f) permiten la retroalimentación continua del proceso estratégico. Entonces, considerando la importancia que tienen los OCP, estos se detallan a continuación:

Objetivo de largo plazo 1 (OLP1). Lograr la inversión en infraestructura hotelera de tal forma que existan 10,000 camas en hoteles y hospedajes formales de una a cinco estrellas en la región. En el año 2014 había un total de 3,309 camas en la región Piura en hoteles y hospedajes formales con categoría de una a cinco estrellas.

Objetivo de corto plazo 1.1 (OCP1.1). Al 2027 cerrar la brecha en inversión hotelera calculada en 44 millones de dólares para la ciudad de Piura y playas. Así pues, al 2019 se invertirán por lo menos 5 millones de dólares, del 2019 al 2021 se invertirán 10 millones de dólares, del 2022 al 2025 se invertirán 15 millones de dólares y del 2025 al 2027 se invertirán 14 millones de dólares adicionales, cerrando la brecha calculada.

Objetivo de corto plazo 1.2 (OCP1.2). Al 2027 Incrementar la ocupabilidad de los hospedajes y hoteles de la región al 80 %. En el 2015 la ocupabilidad fue de 31%, por lo que

se incrementará la ocupabilidad al 2019 a 40%, en el 2021 llegará al menos a 50%, en el 2013 deberá ser del 60% , en el 2025 del 70% , para que finalmente en el 2027 sea del 80% .

Objetivo de corto plazo 1.3 (OCP1.3). Al 2027, el número de hoteles, hospedajes se habrá formalizado en un 60%. En el 2016 se reporta un 88% de informalidad en el sector. Al año 2019 se tendrá formalizado un 20 % , al 2021 un 30%, al 2023 un 40 % , al 2025 un 50% y al 2027 un 60%.

Objetivo de largo plazo 2 (OLP2). Recibir en la región Piura 500,000 turistas extranjeros en el año 2027, teniendo en cuenta que la región Piura recibió sólo 87,410 turistas extranjeros en el 2016.

Objetivo de corto plazo 2.1 (OCP 2.1). Incrementar el número de turistas de la Unión Europea en 160% cada dos años a partir del año 2017, hasta lograr un total anual de 80,000 turistas en el año 2027. En el año 2015 llegaron 10,880 turistas de la Unión Europea a la región Piura.

Objetivo de corto plazo 2.2 (OCP 2.2). Incrementar el número de turistas ecuatorianos en 133% cada dos años a partir del año 2017, hasta lograr un total anual de 150,000 turistas en el año 2027. En el año 2015 llegaron 22,500 turistas ecuatorianos a la región Piura.

Objetivo de corto plazo 2.3 (OCP 2.3). Incrementar el número de turistas chilenos en 122% cada dos años a partir del año 2018, hasta lograr un total anual de 100,000 turistas en el año 2027. En el año 2015 llegaron 16,300 turistas chilenos a la región Piura.

Objetivo de corto plazo 2.4 (OCP 2.4). Incrementar el número de turistas argentinos en 78% cada dos años a partir del año 2017, hasta lograr un total anual de 30,000 turistas en el año 2027. En el año 2015 llegaron 7,700 turistas argentinos a la región Piura.

Objetivo de corto plazo 2.5 (OCP 2.5). Incrementar el número de turistas estadounidenses en 128% cada dos años a partir del año 2017, hasta lograr un total anual de

30,000 turistas en el año 2027. En el año 2015 llegaron 4,660 turistas estadounidenses a la región Piura.

Objetivo de corto plazo 2.6 (OCP 2.6). Incrementar el número de turistas canadienses en 266 % cada dos años a partir del año 2017, hasta lograr un total anual de 20,000 turistas en el año 2027. En el año 2015 llegaron 1,500 turistas canadienses a la región Piura.

Objetivo de corto plazo 2.7 (OCP2.7). Incrementar el Porcentaje de turistas extranjeros que vienen en familia a Piura de 11% en el 2015 a 30% en el 2027, incrementando cada dos años desde el 2017 un 4% hasta el 2027.

Objetivo de corto plazo 2.8 (OCP 2.8). Al 2020 Se concluirá la investigación, exploración y desentierro al 100% del complejo inca de Aypate en Ayabaca, con la finalidad de hacerlo conocer al mundo y promover su visita y puesta en valor. En el año 2016 Aypate es desconocido en el país y en el extranjero; y no es publicitado, su exploración está en una fase inicial.

Objetivo de corto plazo 2.9 (OCP2.9). Incluir los atractivos turísticos de Piura en la priorización anual de destinos turísticos mundiales en Estados Unidos, Canadá y Europa abarcando el 10% de brokers mundiales de turismo al 2019, 20% al 2021 ,40 % al 2023, 60% al 2025 y 80% al 2027.

Objetivo de corto plazo 2.10 (OCP 2.10). Incrementar el número de turistas que vienen a Piura por concepto de naturaleza y ecoturismo a 100,000 visitantes al año para el 2027. En el 2019 lograr que nos visiten por este concepto 25,000 turistas, en el 2021 serán 50,000 turistas, en el 2023 serán 75,000 turistas y llegar al 2027 a 100,000 turistas extranjeros. En el 2015 aproximadamente 18000 turistas extranjeros nos visitaron por este concepto.

Objetivo de corto plazo 2.11 (OCP 2.11). Se incrementará el número de turistas que nos visitan por concepto de reservas naturales como el coto de caza el Angolo, y Cerros de Amotape, enfocándose en países como Canadá y los Estados Unidos; así en el 2019 nos

visitarán al menos 6,000 turistas por este concepto, en el 2021 serán 20,000, en el 2023 serán 35,000 turistas, en el 2025 llegaremos a 55,000 turistas, para finalmente llegar a 75,000 turistas en el 2027. En 2015 sólo 2600 turistas extranjeros visitaron las reservas naturales de Piura.

Objetivo de corto plazo 2.12 (OCP2.12). Al 2020 asociar estratégicamente las asociaciones de Artesanos con las agencias de viajes extranjeras, de tal forma que se puedan incluir visitas guiadas para los turistas a los talleres de los mismos. En el 2016 los talleres no están incluidos en los circuitos turísticos.

Objetivo de largo plazo 3 (OLP3). Al 2027, la región Piura incrementará el arribo de turistas nacionales a 2'500,000 turistas. En el año 2016 fue de 1'033,000 turistas.

Objetivo de corto plazo 3.1 (OCP 3.1). Al 2019 Piura contará con un terminal terrestre ordenado y correctamente ubicado en la ciudad. En el año 2016 aún no se cuenta con un terrapuerto, el proyecto tiene 40 años relegado.

Objetivo de corto plazo 3.2 (OCP 3.2). Para el año 2027 lograr que 250,000 turistas nacionales visiten sitios arqueológicos y museos en Piura; así al 2019 se logrará que 60,000 turistas visiten estos sitios, en el 2021 serán 100,000; en el 2023 serán 150,000 en el 2025 serán 200,000 y finalmente llegar a 250,000 turistas nacionales en el 2027. En el 2015 sólo 30,000 turistas nacionales visitaron sitios arqueológicos y museos.

Objetivo de corto plazo 3.3 (OCP 3.3). Al 2020, se tendrá restaurada al 100% la Fortaleza de Narihuala, construyendo un museo en el sitio con informativos virtuales junto con un mercado de artesanías de cerámicas referidas a la cultura Tallan, así como un restaurant de comida típica de la región. En el 2016 Narihuala está muy mal conservada y no tiene un museo ni está puesto en valor.

Objetivo de largo plazo 4 (OLP4) Al 2027, los gastos realizados por turistas nacionales en Piura ascenderán a los 2,000 millones de soles. Así en el 2019 será de 900

millones de soles, en el 2021 será de 1,200 millones de soles, en el 2023 será de 1500 millones de soles, en el 2025 será de 1,800 millones y en el 2027 llegar a 2,000 millones de soles. En el 2016 fue de S/ 700 millones aproximadamente.

Objetivo corto plazo 4.1 (OCP4.1) Incrementar el gasto promedio por turista nacional por viaje a Piura hasta llegar a 850 soles en promedio al 2027. En el año 2015 los turistas nacionales invertían aproximadamente 398 soles en promedio.

Objetivo de corto plazo 4.2 (OCP4.2). Al 2027 un total de al menos 500,000 turistas entre nacionales y extranjeros gastaran en la adquisición de artesanías. En el 2015 sólo 14,000 turistas nacionales compraron artesanías, del 2017 al 2019 se llegará a 40,000 turistas, al 2021 se alcanzará 80,000 turistas, en el 2023 se alcanzará 160,000 turistas, en el 2025 se alcanzará 320,000 turistas y en el 2027 se alcanzará 500,000 turistas entre nacionales y extranjeros.

Objetivo de corto plazo 4.3 (OCP 4.3). Al 2021 Piura tendrá el “Gran mercado de artesanías de Piura” donde se exhibirán las diferentes artesanías de la región en un gran local, limpio, seguro y formal. Inicio de las obras 2019, finalización y actividad comercial al 100% 2021.

Objetivo de largo plazo 5 (OLP5). Al 2027, el gasto promedio del turista extranjero en la región Piura será de 1,800 dólares. En el 2016 el gasto en promedio efectuado por los turistas extranjeros fue de 1,000 dólares.

Objetivo de Corto plazo 5.1 (OCP5.1) Al 2027 el número de turistas extranjeros que compran un paquete turístico para visitar Piura serán 50,000 turistas. En el 2015 aproximadamente sólo 7,200 turistas compraron un paquete turístico para visitar Piura, así del 2017 al 2019 se llegará a 10,000, en el 2021 a 20,000 , en el 2023 a 30,000, en el 2025 a 40,000 y en el 2027 a 50,000 turistas extranjeros.

Objetivo de corto plazo 5.2 (OCP 5.2). Al 2027 concluir con el 50% de las vías de comunicación adecuadas para interconectar todas las atracciones turísticas de la sierra

Piurana, incrementando las vías asfaltadas en un 6% cada dos años a partir del 2017. Al 2014 la red vial de Piura estaba asfaltada en un 29% y muchos atractivos turísticos están aislados y son de difícil acceso.

Objetivo de corto plazo 5.3 (OCP 5.3) Al 2027 crear 10 circuitos turísticos para la región Piura. Creando un circuito Turístico por año, hasta el 2027; de esta forma se diversificará las opciones de servicios turísticos de Piura.

Objetivo de largo plazo 6 (OLP6). Al 2027, el Aeropuerto de Talara aumentará el arribo de pasajeros a 1,000,000. En 2015 el arribo de pasajeros fue de 108,872.

Objetivo de corto plazo 6.1 (OCP6.1). Establecer al 2020 acuerdos comerciales y alianzas estratégicas entre las aerolíneas que operan al aeropuerto de Talara con el 80% de los hoteles y hospedajes de las playas de Máncora. En el 2018 con el 30% de hoteles y hospedajes, en el 2019 con el 60% y en el 2020 con el 80%.

Objetivo de corto plazo 6.2 (OCP6.2). Al 2027 lograr establecer acuerdos comerciales entre el 100% de Hoteles y hospedajes de Máncora y Piura con al menos el 50% de Operadores turísticos nacionales e internacionales del Cusco. Así al 2019 se conectará con el 10% de operadores, en el 2021 con el 20% de operadores, en el 2023 con el 30% de operadores, en el 2025 con el 40% y finalmente con el 50% en el 2027.

Objetivo de corto plazo 6.3 (OCP6.3). Al 2027 lograr que 800,000 turistas nacionales lleguen por el aeropuerto de Talara. Así al 2019 llegarán 120,000 turistas nacionales, al 2021 llegarán 240,000, al 2023 llegarán 380,000, al 2025 llegarán 600,000, y al 2027 llegarán 800,000 turistas nacionales. Al 2015 aproximadamente 190,000 turistas nacionales llegaron a Piura por vía aérea por ambos aeropuertos (Piura y Talara).

Objetivo de largo plazo 7 (OLP7). Al 2027, el 80% de los operadores turísticos serán formales. En el 2015 sólo eran formales el 10% de los operadores turísticos en Piura.

Objetivo de corto plazo 7.1 (OCP 7.1). Categorizar los hospedajes y hoteles existentes en un 20% al 2019, 30% al 2021, 40% al 2023 y 60% al 2025. En el año 2014 sólo el 12% está categorizado y clasificado según la normativa legal del MINCETUR.

Objetivo de corto plazo 7.2 (OCP 7.2). Disminuir el impuesto a la renta a los operadores turísticos que se formalicen hasta el año 2023 en un 50% como medida de estímulo para la formalización acelerada del sector. En el 2016 el impuesto a la renta es del 30%.

Objetivo de corto plazo 7.3 (OCP 7.3). Al 2027 lograr que el 85% de los restaurantes de Piura, Colán, Catacaos y Máncora estén categorizados y clasificados según la normativa del MINCETUR. Así el 2019 serán formales el 25%, al 2021 el 35%, al 2023 el 45% , en el 2025 el 65% y en el 2027 el 85%. Al 2013 sólo el 3% estaba categorizado y clasificado.

Objetivo de corto plazo 7.4 (OCP 7.4). Al 2027 lograr que el 80% de los operadores turísticos de Máncora estén formalizados, así en el 2019 serán formales 30%, en el 2021 alcanzar el 40%, en el 2023 alcanzar el 50%, en el 2025 alcanzar el 70% y en el 2027 alcanzar el 80%. Al 2017 sólo el 20% está formalizado.

Objetivo de largo plazo 8 (OLP8). Al 2027 se incrementará el número de empleados relacionados a restaurantes y hoteles aproximadamente en un 200%. En el 2014 eran 55,671 empleados.

Objetivo de corto plazo 8.1 (OCP8.1) Incrementar el número de empleados en el sector hoteles y restaurantes en el 2019 a 58,000, en el 2021 a 75,000, en el 2023 a 85,000, en el 2025 a 95,000 y en el 2027 a 110,000.

Objetivo de corto plazo 8.2 (OCP8.2) Al 2019 la Universidad Nacional de Piura, y la Universidad Privada de Piura dictaran las especialidades para formar profesionales especializados en turismo. Al 2017 no poseen esta carrera.

Objetivo de corto plazo 8.3 (OCP8.3) Al 2027 el 100% de alumnos de colegios en Piura recibirán capacitación y concientización sobre la importancia del buen trato al turista, así como el conocimiento y valoración de los atractivos turísticos de Piura. Del 2017 al 2020 se logrará alcanzar el 30% de colegios, al 2022 el 40%, al 2024 el 60%, al 2026 el 80% y al 2027 el 100% de colegios.

7.2 Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo

En el acápite precedente se expuso los objetivos de corto plazo, alineados a los de largo plazo y a la visión del Sector Turismo de la Región Piura. Ahora, corresponde identificar los recursos que se requieren para poder lograrlos.

En tal sentido, corresponde al Gobierno Regional de Piura, a través de la DIRCETUR, junto a sus respectivas direcciones (Dirección de Turismo, Dirección de Artesanías y Dirección de Comercio Exterior) así como al Comité Consultivo de Turismo de la Región Piura (CCRT) presupuestar con estos recursos de manera oportuna y en las cantidades requeridas; caso contrario, se encontrarían en peligro los objetivos propuestos. En la Tabla 50 se presentan los recursos necesarios.

7.3 Políticas de cada Estrategia

Las políticas del Sector Turismo de Piura, en concordancia con los valores y el código de ética definidos en el Capítulo II, son los siguientes:

- Política 1 (P1): Aprovechar los recursos naturales y culturales de forma eco amigable y sostenible, de este modo, reduciendo el impacto negativo en el medio ambiente.
- Política 2 (P2): Alcanzar altos estándares de calidad en la oferta de bienes y servicios turísticos.
- Política 3 (P3): Lograr alianzas estratégicas entre el sector público y privado.
- Política 4 (P4): Embellecer la ciudad.

- Política 5 (P5): Remodelar los lugares históricos de la Región.
- Política 6 (P6): Digitalizar las Entidades Públicas y los operadores turísticos.
- Política 7 (P7): Formalizar las empresas y los trabajadores.
- Política 8 (P8): Incentivar la comunicación de buenas prácticas entre los operadores turísticos.
- Política 9 (P9): Mantener incentivos tributarios a empresas multinacionales que inviertan en la ejecución de proyectos turísticos.
- Política 10 (P10): Lograr la inclusión de trabajadores de la zona en los proyectos de las empresas multinacionales.
- Política 11 (P11): Difundir el respeto y conocimiento de los nativos de los destinos turístico.
- Política 12 (P12): Financiar a los micro y pequeños empresarios.

Asimismo, en la Tabla 51 se cruzan las estrategias retenidas con las políticas anteriormente expuestas, a efectos de evaluar la relación.

7.4 Estructura del Sector Turismo de la Región Piura

Conforme a lo señalado por D'Alessio (2015), no se puede lograr implementar cambios profundos con éxito si no se cambia la estructura organizacional del sector. En tal sentido, resulta necesario que las actividades se realicen de manera distinta como hasta el presente; ello, mediante la implementación de las estrategias que han sido retenidas. En esta línea, se ha diseñado una nueva estructura para el sector turismo de la Región Piura, la cual se presenta en la Figura 65, que muestra la necesidad de un trabajo mancomunado entre el sector público y privado, y con especial énfasis en la población.

Tabla 50

Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo del Sector Turismo de la Región Piura

OLP		OCP		RECURSOS
OLP 1	Lograr la inversión en infraestructura hotelera de tal forma que existan 10,000 camas en hoteles y hospedajes formales de una a cinco estrellas en la región. En el año 2014 había un total de 3,309 camas en la región Piura en hoteles y hospedajes formales con categoría de una a cinco estrellas	OCP 1.1	Al 2027 cerrar la brecha en inversión hotelera calculada en 44 millones de dólares para la ciudad de Piura y playas. Así pues, al 2019 se invertirán por lo menos 5 millones de dólares, del 2019 al 2021 se invertirán 10 millones de dólares, del 2022 al 2025 se invertirán 15 millones de dólares y del 2025 al 2027 se invertirán 14 millones de dólares adicionales, cerrando la brecha calculada.	DIRCETUR, Sociedad Nacional de Hoteles, Inversión Privada
		OCP 1.2	Al 2027 Incrementar la ocupabilidad de los hospedajes y hoteles de la región al 80 %. En el 2015 la ocupabilidad fue de 31%, por lo que se incrementará la ocupabilidad al 2019 a 40%, en el 2021 llegará al menos a 50%, en el 2013 deberá ser del 60%, en el 2025 del 70%, para que finalmente en el 2027 sea del 80%.	DIRCETUR, Inversión Privada, Personal Capacitado, PROMPERU, Campañas publicitarias
		OCP 1.3	Al 2027, el número de hoteles, hospedajes se habrá formalizado en un 60%. En el 2016 se reporta un 88% de informalidad en el sector. Al año 2019 se tendrá formalizado un 20 %, al 2021 un 30%, al 2023 un 40 %, al 2025 un 50% y al 2027 un 60%.	Infraestructura hotelera, personal capacitado, sitios arqueológicos desarrollados, transporte terrestre, vías de comunicación, restaurantes, circuitos turísticos, promoción, PROMPERU, agencias de viaje, rutas interprovinciales.
OLP 2	Recibir en la región Piura 500,000 turistas extranjeros en el año 2027, teniendo en cuenta que la región Piura recibió sólo 87,410 turistas extranjeros en el 2016.	OCP 2.1	Incrementar el número de turistas de la Unión Europea en 160% cada dos años a partir del año 2017, hasta lograr un total anual de 80,000 turistas en el año 2027. En el año 2015 llegaron 10,880 turistas de la Unión Europea a la región Piura.	Infraestructura hotelera, personal capacitado, sitios arqueológicos desarrollados, transporte terrestre, vías de comunicación, restaurantes, circuitos turísticos, promoción, PROMPERU, agencias de viaje, rutas interprovinciales, Policía Nacional
		OCP 2.2	Incrementar el número de turistas ecuatorianos en 133% cada dos años a partir del año 2017, hasta lograr un total anual de 150,000 turistas en el año 2027. En el año 2015 llegaron 22,500 turistas ecuatorianos a la región Piura.	Infraestructura hotelera, personal capacitado, sitios arqueológicos desarrollados, transporte terrestre, vías de comunicación, restaurantes, circuitos turísticos, promoción, PROMPERU, agencias de viaje, rutas interprovinciales, Policía Nacional
		OCP 2.3	Incrementar el número de turistas chilenos en 122% cada dos años a partir del año 2018, hasta lograr un total anual de 100,000 turistas en el año 2027. En el año 2015 llegaron 16,300 turistas chilenos a la región Piura.	Infraestructura hotelera, personal capacitado, sitios arqueológicos desarrollados, transporte terrestre, vías de comunicación, restaurantes, circuitos turísticos, promoción, PROMPERU, agencias de viaje, rutas interprovinciales, Policía Nacional
		OCP 2.4	Incrementar el número de turistas argentinos en 78% cada dos años a partir del año 2017, hasta lograr un total anual de 30,000 turistas en el año 2027. En el año 2015 llegaron 7,700 turistas argentinos a la región Piura.	Infraestructura hotelera, personal capacitado, sitios arqueológicos desarrollados, transporte terrestre, vías de comunicación, restaurantes, circuitos turísticos, promoción, PROMPERU, agencias de viaje, rutas interprovinciales, Policía Nacional
		OCP 2.5	Incrementar el número de turistas estadounidenses en 128% cada dos años a partir del año 2017, hasta lograr un total anual de 30,000 turistas en el año 2027. En el año 2015 llegaron 4,660 turistas estadounidenses a la región Piura.	Infraestructura hotelera, personal capacitado, sitios arqueológicos desarrollados, transporte terrestre, vías de comunicación, restaurantes, circuitos turísticos, promoción, PROMPERU, agencias de viaje, rutas interprovinciales, Policía Nacional
		OCP 2.6	Incrementar el número de turistas canadienses en 266 % cada dos años a partir del año 2017, hasta lograr un total anual de 20,000 turistas en el año 2027. En el año 2015 llegaron 1,500 turistas canadienses a la región Piura.	Infraestructura hotelera, personal capacitado, sitios arqueológicos desarrollados, transporte terrestre, vías de comunicación, restaurantes, circuitos turísticos, promoción, PROMPERU, agencias de viaje, rutas interprovinciales, Policía Nacional
		OCP 2.7	Incrementar el Porcentaje de turistas extranjeros que vienen en familia a Piura de 11% en el 2015 a 30% en el 2027, incrementando cada dos años desde el 2017 un 4% hasta el 2027.	Infraestructura hotelera, personal capacitado, sitios arqueológicos desarrollados, transporte terrestre, vías de comunicación, restaurantes, circuitos turísticos, promoción, PROMPERU, agencias de viaje, rutas interprovinciales, Policía Nacional
		OCP 2.8	Al 2020 Se concluirá la investigación, exploración y desentierro al 100% del complejo inca de Aypate en Ayabaca, con la finalidad de hacerlo conocer al mundo y promover su visita y puesta en valor. En el año 2016 Aypate es desconocido en el país y en el extranjero; y no es publicitado, su exploración está en una fase inicial.	Ministerio de Cultura, Inversión Privada, Obras por impuestos, Arqueólogos/Personal especializado
		OCP 2.9	Incluir los atractivos turísticos de Piura en la priorización anual de destinos turísticos mundiales en Estados Unidos, Canadá y Europa abarcando el 10% de brokers mundiales de turismo al 2019, 20% al 2021, 40 % al 2023, 60% al 2025 y 80% al 2027.	PROMPERU, Operadores turísticos, Agencias de Viaje, Restaurantes, Hoteles
		OCP 2.10	Incrementar el número de turistas que vienen a Piura por concepto de naturaleza y ecoturismo a 100,000 visitantes al año para el 2027. En el 2019 lograr que nos visiten por este concepto 25,000 turistas, en el 2021 serán 50,000 turistas, en el 2023 serán 75,000 turistas y llegar al 2027 a 100,000 turistas extranjeros. En el 2015 aproximadamente 18000 turistas extranjeros nos visitaron por este concepto.	Infraestructura hotelera, Personal capacitado, Reservas naturales, Transporte terrestre, Vías de comunicación, Restaurantes, Circuitos turísticos, Promoción, PROMPERU, Agencias de viaje, Rutas interprovinciales, Fauna
		OCP 2.11	Se incrementará el número de turistas que nos visitan por concepto de reservas naturales como el coto de caza el Angolo, y Cerros de Amotape, enfocándose en países como Canadá y los Estados Unidos; así en el 2019 nos visitarán al menos 6,000 turistas por este concepto, en el 2021 serán 20,000, en el 2023 serán 35,000 turistas, en el 2025 llegaremos a 55,000 turistas, para finalmente llegar a 75,000 turistas en el 2027. En 2015 sólo 2600 turistas extranjeros visitaron las reservas naturales de Piura.	Infraestructura hotelera, Personal capacitado, Reservas naturales, Transporte terrestre, Vías de comunicación, Restaurantes, Circuitos turísticos, Promoción, PROMPERU, Agencias de viaje, Rutas interprovinciales, Fauna
		OCP 2.12	Al 2020 asociar estratégicamente las asociaciones de Artesanos con las agencias de viajes extranjeras, de tal forma que se puedan incluir visitas guiadas para los turistas a los talleres de los mismos. En el 2016 los talleres no están incluidos en los circuitos turísticos.	Agencias de viajes, Asociaciones de artesanos, Guías turísticos, Gobierno Regional y Gobiernos Locales, PROMPERU, Operadores turísticos, Inversión Privada, Mercado de Artesanías
OLP 3	Al 2027, la región Piura incrementará el arribo de turistas nacionales a 2,500,000 turistas. En el año 2016 fue de 1,033,000 turistas.	OCP 3.1	Al 2019 Piura contará con un terminal terrestre ordenado y correctamente ubicado en la ciudad. En el año 2016 aún no se cuenta con un terrapuerto, el proyecto tiene 40 años relegado.	Inversión Privada, Obras por impuestos, Ministerio de Transportes y Comunicaciones, Empresas de transporte, Gobiernos locales, Gobierno Regional
		OCP 3.2	Para el año 2027 lograr que 250,000 turistas nacionales visiten sitios arqueológicos y museos en Piura; así al 2019 se logrará que 60,000 turistas visiten estos sitios, en el 2021 serán 100,000; en el 2023 serán 150,000 en el 2025 serán 200,000 y finalmente llegar a 250,000 turistas nacionales en el 2027. En el 2015 sólo 30,000 turistas nacionales visitaron sitios arqueológicos y museos.	Infraestructura hotelera, Personal capacitado, Sitios arqueológicos desarrollados, Transporte terrestre, Vías de comunicación, Restaurantes, Circuitos turísticos, Promoción, PROMPERU, Agencias de viaje, Rutas interprovinciales, Museos, Ministerio de Cultura
		OCP 3.3	Al 2020, se tendrá restaurada al 100% la Fortaleza de Narihuallá, construyendo un museo en el sitio con informativos virtuales junto con un mercado de artesanías de cerámicas referidas a la cultura Tallan, así como un restaurant de comida típica de la región. En el 2016 Narihuallá está muy mal conservada y no tiene un museo ni está puesto en valor.	Infraestructura hotelera, Personal capacitado, Sitios arqueológicos desarrollados, Transporte terrestre, Vías de comunicación, Restaurantes, Circuitos turísticos, Promoción, PROMPERU, Agencias de viaje, Rutas interprovinciales, Museos, Ministerio de Cultura
OLP 4	Al 2027, los gastos realizados por turistas nacionales en Piura ascenderán a los 2,000 millones de soles. Así en el 2019 será de 900 millones de soles, en el 2021 será de 1,200 millones de soles, en el 2023 será de 1500 millones de soles, en el 2025 será de 1,800 millones y en el 2027 llegar a 2,000 millones de soles. En el 2016 fue de S/ 700 millones aproximadamente.	OCP 4.1	Incrementar el gasto promedio por turista nacional por viaje a Piura hasta llegar a 850 soles en promedio al 2027. En el año 2015 los turistas nacionales invertían aproximadamente 398 soles en promedio.	Infraestructura hotelera, Personal capacitado, Sitios arqueológicos desarrollados, Transporte terrestre, Vías de comunicación, Restaurantes, Circuitos turísticos, Promoción, PROMPERU, Agencias de viaje, Rutas interprovinciales, Museos, Policía Nacional, Tiendas de artesanías, Entidades financieras
		OCP 4.2	Al 2027 un total de al menos 500,000 turistas entre nacionales y extranjeros gastaran en la adquisición de artesanías. En el 2015 sólo 14,000 turistas nacionales compraron artesanías, del 2017 al 2019 se llegará a 40,000 turistas, al 2021 se alcanzará 80,000 turistas, en el 2023 se alcanzará 160,000 turistas, en el 2025 se alcanzará 320,000 turistas y en el 2027 se alcanzará 500,000 turistas entre nacionales y extranjeros.	Agencias de viajes, Asociaciones de artesanos, Guías turísticos, Gobierno Regional y Gobiernos Locales, PROMPERU, Operadores turísticos, Inversión Privada, Mercado de Artesanías, Talleres vivenciales
		OCP 4.3	Al 2021 Piura tendrá el "Gran mercado de artesanías de Piura" donde se exhibirán las diferentes artesanías de la región en un gran local, limpio, seguro y formal. Inicio de las obras 2019, finalización y actividad comercial al 100% 2021.	Asociaciones de artesanos, Guías turísticos, Gobierno Regional y Gobiernos Locales, PROMPERU, Operadores turísticos, Inversión Privada, Obras por Impuestos, Talleres vivenciales, Policía Nacional, Defensa Civil
OLP 5	Al 2027, el gasto promedio del turista extranjero en la región Piura será de 1,200 dólares. En el 2016 el gasto en promedio efectuado por los turistas extranjeros fue de 1,000 dólares.	OCP 5.1	Al 2027 el número de turistas extranjeros que compran un paquete turístico para visitar Piura serán 50,000 turistas. En el 2015 aproximadamente sólo 7,200 turistas compraron un paquete turístico para visitar Piura, así del 2017 al 2019 se llegará a 10,000, en el 2021 a 20,000, en el 2023 a 30,000, en el 2025 a 40,000, y en el 2027 a 50,000 turistas extranjeros.	Infraestructura hotelera, Personal capacitado, Sitios arqueológicos desarrollados, Transporte terrestre, Vías de comunicación, Restaurantes, Circuitos turísticos, Promoción nacional y en el extranjero, PROMPERU, Agencias de viaje, Rutas interprovinciales, Aerolíneas
		OCP 5.2	Al 2027 concluir con el 50% de las vías de comunicación adecuadas para interconectar todas las atracciones turísticas de la sierra Piurana, incrementando las vías asfaltadas en un 6% cada dos años a partir del 2017. Al 2014 la red vial de Piura estaba asfaltada en un 29% y muchos atractivos turísticos están aislados y son de difícil acceso.	Infraestructura hotelera, Personal capacitado, Sitios arqueológicos desarrollados, Transporte terrestre, Vías de comunicación, Restaurantes, Circuitos turísticos, Promoción nacional y en el extranjero, PROMPERU, Agencias de viaje, Rutas interprovinciales, Aerolíneas, Aeropuertos, Policía Nacional
		OCP 5.3	Al 2027 crear 10 circuitos turísticos para la región Piura. Creando un circuito Turístico por año, hasta el 2027; de esta forma se diversificará las opciones de servicios turísticos de Piura.	Infraestructura hotelera, Personal capacitado, Sitios arqueológicos desarrollados, Transporte terrestre, Vías de comunicación, Restaurantes, Circuitos turísticos, Promoción nacional y en el extranjero, PROMPERU, Agencias de viaje, Rutas interprovinciales, Aerolíneas, Aeropuertos, Policía Nacional
OLP 6	Al 2027, el Aeropuerto de Talara aumentará el arribo de pasajeros a 1,000,000. En 2015 el arribo de pasajeros fue de 108,872.	OCP 6.1	Establecer al 2020 acuerdos comerciales y alianzas estratégicas entre las aerolíneas que operan al aeropuerto de Talara con el 80% de los hoteles y hospedajes de las playas de Máncora. En el 2018 con el 30% de hoteles y hospedajes, en el 2019 con el 60% y en el 2020 con el 80%.	Ampliación de Aeropuertos, Obras por impuestos, Aerolíneas, Aeropuertos del Perú, Personal calificado, Hoteles, Hospedajes
		OCP 6.2	Al 2027 lograr establecer acuerdos comerciales entre el 100% de Hoteles y hospedajes de Máncora y Piura con al menos el 50% de Operadores turísticos nacionales e internacionales del Cusco. Así al 2019 se conectará con el 10% de operadores, en el 2021 con el 20% de operadores, en el 2023 con el 30% de operadores, en el 2025 con el 40% y finalmente con el 50% en el 2027.	Operadores turísticos internacionales, hoteles, hospedajes, agencias de viaje, PROMPERU, DIRCETUR (Piura - Cusco)
		OCP 6.3	Al 2027 lograr que 800,000 turistas nacionales lleguen por el aeropuerto de Talara. Así al 2019 llegarán 120,000 turistas nacionales, al 2021 llegarán 240,000, al 2023 llegarán 380,000, al 2025 llegarán 600,000, y al 2027 llegarán 800,000 turistas nacionales. Al 2015 aproximadamente 190,000 turistas nacionales llegaron a Piura por vía aérea por ambos aeropuertos (Piura y Talara).	Aeropuerto, Aerolíneas, Agencias de Viajes, MINCETUR, Ministerio de Transporte, Operador de Aeropuerto, Inversión Privada, Obras por Impuestos, Policía Nacional, Defensa Civil, Personal Capacitado.
OLP 7	Al 2027, el 80% de los operadores turísticos serán formales. En el 2015 sólo eran formales el 10% de los operadores turísticos en Piura.	OCP 7.1	Categorizar los hospedajes y hoteles existentes en un 20% al 2019, 30% al 2021, 40% al 2023 y 60% al 2025. En el año 2014 sólo el 12% esta categorizado y clasificado según la normativa legal del MINCETUR.	DIRCETUR, Indeci, Gobiernos Locales, Gobiernos Municipales, MINCETUR, Hospedajes, Hoteles, Personal Capacitado, Infraestructura Hotelera, Financiación, Obras por Impuestos.
		OCP 7.2	Disminuir el impuesto a la renta a los operadores turísticos que se formalicen hasta el año 2023 en un 50% como medida de estímulo para la formalización acelerada del sector. En el 2016 el impuesto a la renta es del 30%.	SUNAT, Operadores Turísticos, Congreso de la República, Ministerio de Economía, DIRCETUR, Gobierno Regional, Gobierno Municipal.
		OCP 7.3	Al 2027 lograr que el 85% de los restaurantes de Piura, Colán, Catacaos y Máncora estén categorizados y clasificados según la normativa del MINCETUR. Así el 2019 serán formales el 25%, al 2021 el 35%, al 2023 el 45%, en el 2025 el 65% y en el 2027 el 85%. Al 2013 sólo el 3% estaba categorizado y clasificado.	Restaurantes, Personal Capacitado, Obras por Impuestos, Gobierno Local, Gobierno Regional, PROMPERU, DIRCETUR, SUNAT
		OCP 7.4	Al 2027 lograr que el 80% de los operadores turísticos de Máncora estén formalizados, así en el 2019 serán formales 30%, en el 2021 alcanzar el 40%, en el 2023 alcanzar el 50%, en el 2025 alcanzar el 70% y en el 2027 alcanzar el 80%. Al 2017 sólo el 20% está formalizado.	Operadores Turísticos, Personal Capacitado, Obras por Impuestos, Gobierno Local, Gobierno Regional, PROMPERU, DIRCETUR, SUNAT, Financiamiento.
OLP 8	Al 2027 se incrementará el número de empleados relacionados a restaurantes y hoteles aproximadamente en un 200%. En el 2014 eran 55,671 empleados.	OCP 8.1	Incrementar el número de empleados en el sector hoteles y restaurantes en el 2019 a 58,000, en el 2021 a 75,000, en el 2023 a 85,000, en el 2025 a 95,000 y en el 2027 a 110,000.	Entidades de Educación Superior, UNP, UDEP, SENATI, Ministerio de Trabajo, Personal calificado, capacitadores, reclutadores, Head Hunters, personal de RR.HH.
		OCP 8.2	Al 2019 la Universidad Nacional de Piura, y la Universidad Privada de Piura dictaran las especialidades para formar profesionales especializados en turismo. Al 2017 no poseen esta carrera.	Entidades de Educación Superior, UNP, UDEP, Ministerio de Trabajo, Personal calificado, capacitadores, reclutadores, Head Hunters, personal de RR.HH.
		OCP 8.3	Al 2027 el 100% de alumnos de colegios en Piura recibirán capacitación y concientización sobre la importancia del buen trato al turista, así como el conocimiento y valoración de los atractivos turísticos de Piura. Del 2017 al 2020 se logrará alcanzar el 30% de colegios, al 2022 el 40%, al 2024 el 60%, al 2026 el 80% y al 2027 el 100% de colegios.	Entidades de Educación Secundaria, Ministerio de Educación, Personal calificado, capacitadores, DIRECETUR, MINCETUR.

Nota. Adaptado de El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia. (3a edición, pp.474-475), por F. A. D'Alessio, 2015. Lima, Perú: Pearson.

Tabla 51

Políticas Asociadas a las Estrategias Retenidas para el Sector Turismo de la Región Piura

	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12
E1. Desarrollar productos turísticos de ecoturismo basados en sus riquezas de vida marina y bosques.	X	X	X			X	X	X	X		X	X
E2. Penetrar en el mercado de turistas nacionales hacia la región Piura.	X	X	X		X	X		X	X			
E3. Penetrar el mercado norteamericano de turistas enfocándose en los estados ubicados en las costas Oeste y Este de los EE.UU y de Canadá	X	X	X		X	X		X	X			
E4. Desarrollar el mercado de turistas Latinoamericano hacia Piura enfocándose en Chile Argentina y Ecuador.	X	X	X		X	X	X	X	X			
E7. Desarrollar el turismo ligado a mar y playas como el surfing, la pesca deportiva y otras actividades.	X	X				X	X	X	X		X	X
E11. Crear plataformas virtuales de marketing de los atractivos turísticos de Piura incluyendo los atractivos culturales, ecológicos y arqueológicos.	X	X	X		X	X					X	X
E13. Desarrollar la profesionalización del sector	X	X			X		X	X		X	X	X
E15. Desarrollar circuitos turísticos para la región.	X	X		X	X		X	X		X	X	X
E16. Atraer inversión extranjera en hoteles para la región Piura, contactando a las principales cadenas hoteleras nacionales y extranjeras	X		X			X	X		X	X		
E17. Usar plataformas virtuales mundiales para facilitar servicios al turista		X	X			X		X		X	X	X
E18. Crear asociaciones público privadas u obras por impuestos para la puesta en valor de atractivos turísticos de Piura.	X	X	X	X	X				X	X	X	
E21. Atraer Inversionistas especializados en Servicios Turísticos Nacionales y extranjeros.	X	X	X	X			X		X	X		X

Nota. Adaptado de El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia. (3a edición, pp.471-473), por F. A. D'Alessio, 2015. Lima, Perú: Pearson.

7.5 Medio Ambiente, Ecología, y Responsabilidad Social

No cabe duda, que una de las mayores preocupaciones a nivel mundial es el cambio climático y el efecto invernadero. En efecto, el Fenómeno del Niño, los huracanes de gran

magnitud, ondas cálidas o frías más pronunciadas son algunas de las formas como la atmósfera podría manifestar las alteraciones climáticas resultado de la actividad humana (Magaña, 2004).

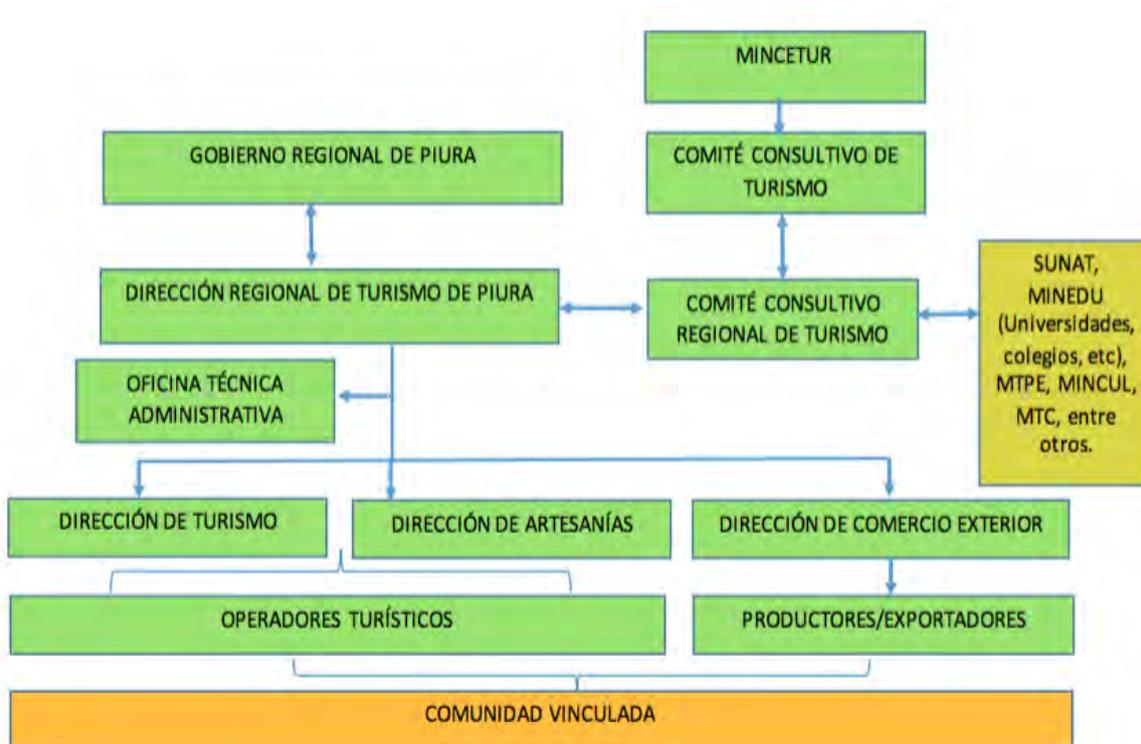


Figura 65. Propuesta de Organigrama del Sector Turismo de la Región Piura.

En efecto, las lluvias registradas durante el primer trimestre del presente año han marcado récords históricos en la costa peruana; y lo más preocupante es que las inundaciones de gran magnitud que se registraron podrían volver a repetirse en los próximos años y afectar la provisión de agua y energía, así como la seguridad alimentaria de las ciudades costeras (Peru21, 15 de abril de 2017).

En tal sentido, la región Piura tiene que enfocarse en promover el uso de energías renovables, tales como la energía eólica y solar. Un excelente ejemplo es el parque eólico de Talara; sin embargo, aún no se puede decir que se ha desarrollado sobremanera esta industria. En cuanto a la energía solar, solamente algunas pocas personas en la región cuentan con paneles solares en sus viviendas; es decir, la industria de este tipo de energía aún es primitiva. Cabe precisar que lo que predomina en la región es el uso de combustibles, dado que Piura

cuenta con grandes zonas petrolíferas en la ciudad de Talara; no obstante, a futuro en Piura deberá prevalecer el uso de combustibles no fósiles, como el gas, para su uso en las industrias, vehículos particulares y, sobre todo, en el transporte público. Ello no solamente producirá un ahorro en los costos de las unidades productivas, sino que contribuirá a mantener la buena salud de la población.

Finalmente, un tema que preocupa en demasía es el manejo de residuos sólidos, toda vez que hasta la fecha Piura no cuenta con un relleno sanitario, a pesar del continuo crecimiento de la población y de la industria que se ha producido durante los últimos años. En efecto, solamente se cuenta con botaderos municipales, lo cual no solo atenta contra las normas medio ambientales sino que también son un foco infeccioso de transmisión de enfermedades, tal y como se muestra en la Figura 66.



Figura 66. Piura solamente cuenta con botaderos municipales. Tomado de “Piura genera 820 de toneladas al día y no tiene un relleno sanitario”, por Castro, 2015 (<http://larepublica.pe/24-01-2015/piura-genera-820-toneladas-de-basura-al-dia-y-no-tiene-un-relleno-sanitario>).

7.6 Recursos Humanos y Motivación

Se ha señalado innumerables veces que el Perú es un país de MYPES. En efecto, el propio Ministerio de la Producción (2015) ha señalado que en todas las regiones, más del 99% de las empresas son MYPE; consecuentemente, genera el 86% del empleo en el sector privado

y 58.6% de la PEA, durante el año 2015. Por lo tanto, los elevados niveles de productividad laboral en alguna región o actividad económica generalmente están explicados por la presencia de un número reducido de empresas grandes generadoras de altos ingresos. Cabe precisar que las Mypes aportan el 21,6% de la producción del país; sin embargo, el 83,1% son informales (La República, 25 de Agosto de 2016). Estas estadísticas son alarmantes, y es ineluctable que se cuestione ¿por qué el sector MYPE es informal? Más aún, ¿qué motivaría a las MYPES para formalizarse? El gobierno actual apostó por la reducción de las medidas tributarias; sin embargo, no se están viendo los resultados esperados. En tal sentido, es claro que la solución implica una mayor atención por parte del Estado mediante un paquete más completo de beneficios y facilidades; es decir, no basta con reducir el IGV sino que debe existir una desburocratización de los procesos y, además, la eliminación de obstáculos por parte de las entidades fiscalizadores, principalmente, la SUNAT y el Ministerio de Trabajo, quienes en su afán de fiscalización sancionan a las MYPES con exorbitantes multas; en consecuencia, llevándolas a la quiebra.

7.7 Gestión del Cambio

En concordancia con el acápite anterior debe mencionarse que una de las razones de la informalidad es que la mano de obra de las MYPES es familiar. Al respecto, se ha señalado que solo el 15% de las empresas familiares sobrevive a la tercera generación; y es que la mayoría se queda en el camino por disputas familiares, ya sea por motivos económicos o personales. Lo cierto es que el fundador siempre es un emprendedor; sin embargo, los hijos o nietos no necesariamente lo son (Patiño, 2017). En tal sentido, se hace necesario que el Estado promueva la cultura de emprendimiento; y sobre todo, que los emprendedores fundadores sean conscientes de prever una línea de sucesión, a efectos de que su organización empresarial pueda sobrevivir en el tiempo. El sector turismo no es ajeno a esta realidad de empresa familiar; por tanto, se hace necesario que sea fomentado el pensamiento anteriormente

detallado para la creación de nuevas organizaciones empresariales relacionadas al sector; más aún, cuando se goza de una geografía privilegiada que permite la explotación de sus recursos, los cuales no se están aprovechando adecuadamente, a excepción de las playas pero de una manera ineficiente.

Por otro lado, se ha evidenciado que la administración y gerencia del sector en cuestión no es ni eficaz ni eficiente. Si bien es cierto, se ha mejorado bastante en temas de marketing mediante la promoción de la imagen Perú; no es lo menos, que –quizás– se ha considerado a Macchu Picchu como si fuese el único eje para el crecimiento del turismo. En tal sentido, se recomienda que a la organización actual se le adicionen tanto un clúster de operadores turísticos de la región como uno de productores y exportadores bajo el mando de las distintas direcciones de la Dirección Regional de Turismo de Piura (DIRCETUR).

Además, el organigrama propuesto en la Figura 65 mostrado anteriormente resalta un papel más activo del Comité Consultivo Regional de Turismo, el cual en ningún momento es mencionado en el Organigrama Actual detallado en la página web de la DIRCETUR de Piura. En efecto, este organismo es el encargado, entre otros, de proponer recomendaciones y canalizar la comunicación entre el sector público y privado. En tal sentido, será fundamental que este organismo coadyuve en la consolidación de varias de las estrategias aquí propuestas tales como: beneficios tributarios por parte de la SUNAT a los operadores turísticos, desarrollar la profesionalización del sector mediante las carreras tecnológicas o estudios de post grado relativos al sector, implementación de cursos de turismo en la currícula escolar, etc.

Finalmente, esto se logrará –tal y como se señalo líneas arriba– mediante la desburocratización del citado organismo; esto es, la reestructuración de la conformación del comité, en donde solamente se desempeñen aquellos actores ligados al sector; más no de

aquellos que sean ajenos, como por ejemplo, los representantes de INDECOPI, los cuales no tienen una injerencia preponderante en el sector.

7.8 Conclusiones

Como corolario de lo anteriormente expuesto, se puede señalar que es perfectamente viable la implementación del presente planeamiento estratégico; sin embargo, ello no podrá lograrse sin el previo compromiso de todos los actores involucrados, es decir, tanto de las Entidades Públicas como de los operadores turísticos. Cabe precisar que el índice de informalidad del sector es uno de los más altos en el país, por lo que se necesita el apoyo desmesurado por parte del Estado a efectos de cambiar la presente situación. Una buena propuesta son los beneficios tributarios, pero ello no es suficiente. Precisamente, se necesita con urgencia que aquellos organismos que se crearon para un mayor crecimiento del sector (Consejo Consultivo Regional de Turismo), tengan un mayor protagonismo y activismo mediante la formulación y concretización de proyectos entre los organismos públicos y el sector privado.

Asimismo, a diferencia de otros sectores, es importante resaltar que el turismo aprovecha económicamente el uso de los recursos naturales y culturales, por lo que se recomienda que se siga explotando el sentimiento nacional, tal y como lo viene haciendo el ente rector (MINCETUR) a través de la campaña de marketing de la marca Perú. Finalmente, éstos objetivos de corto plazo son la herramienta de control perfecta para evaluar la implementación del planeamiento estratégico del sector en cuestión.

Capítulo VIII: Evaluación Estratégica

Según D'Alessio (2015) “la evaluación y el control es un proceso que se manifiesta permanentemente, especialmente porque la intensidad y frecuencia de los cambios del entorno, la competencia y la demanda generan la necesidad de un planeamiento estratégico dinámico” (p.563). Se inicia este capítulo presentando las perspectivas de control, que son cuatro, y de allí se pasa a desarrollar el Tablero de Control Balanceado.

8.1 Perspectivas de Control

El control y monitoreo de la propuesta para impulsar el plan estratégico del Sector Turismo de Piura debe ser evaluado en todas las etapas de implementación. Brindar servicios de alta calidad a los pobladores, mejorando sus condiciones de vida, requiere el estímulo a la inversión privada, con orden y siguiendo un plan holístico. Por lo que se requiere el reconocimiento a la gestión y seguimiento de las estrategias que se han seleccionado como retenidas. El control se realizará desde cuatro perspectivas: (a) financiera, (b) clientes, (c) procesos, y (d) aprendizaje interno.

8.1.1 Financiera

El desarrollo del Sector Turismo de Piura depende del trabajo mancomunado de las entidades públicas con las empresas privadas, por lo que es importante estimular la inversión, para generar empleos y aumentar así la producción, con productividad y competitividad. Todo esto se reflejará en rentabilidad y será posible por las condiciones que creen tanto el gobierno central como las municipalidades. Entre los indicadores que se tienen para la perspectiva financiera están: (a) inversión hotelera acumulada por año, (b) gasto promedio por turista (PEN), y (c) número de turistas que compran artesanías.

8.1.2 Clientes

El objetivo es monitorear la satisfacción de los clientes, la cual se refleja en aspectos como participación de mercado, retención de consumidores o rentabilidad por cliente

(D'Alessio, 2015). Para el Sector Turismo de Piura se establecieron diversos indicadores dentro de la perspectiva de clientes, entre los cuales destacan: (a) número de turistas extranjeros de la Unión Europea, (b) número de turistas extranjeros de Ecuador, (c) número de turistas extranjeros de Chile, (d) número de turistas extranjeros de Argentina, (e) número de turistas extranjeros de Estados Unidos, (f) número de turistas extranjeros de Canadá, (g) porcentaje de turistas en familia, (h) porcentaje de oficinas turísticas por país, (i) porcentaje de incremento de turistas con actividades de naturaleza, (j) porcentaje de turistas nacionales que visitan sitios arqueológicos, y (k) porcentaje de turistas que compran paquetes turísticos.

8.1.3 Procesos

Los indicadores de la perspectiva de procesos se utilizan para monitorear la manera en la que se van ejecutando las actividades, ya que de esto dependen los resultados, que determinan la satisfacción de los clientes y el rendimiento financiero. Dentro de los indicadores de la perspectiva de procesos que se han establecido los siguientes: (a) porcentaje de ocupabilidad, (b) porcentaje de hospedajes formalizados, (c) número de circuitos turísticos con visitas a artesanos, (d) porcentaje de implementación del Gran Mercado de Artesanías, (e) porcentaje de hoteles, hospedajes y operadores con acuerdos comerciales, (f) porcentaje de hoteles categorizados, (g) porcentaje de impuesto a la renta, (h) porcentaje de restaurantes categorizados, (i) porcentaje de operadores turísticos formalizados, y (j) número de empleados en hotelería y restaurantes.

8.1.4 Aprendizaje interno

Los indicadores de aprendizaje interno miden la capacidad de la organización, en este caso del Sector Turismo de Piura, de mejorar a partir de resultados o experiencias previas (D'Alessio, 2015). Se mide la capacidad que tiene el Sector de aprender de sus propias experiencias, a través de la retroalimentación, así como los niveles de educación y capacitación. Los indicadores diseñados para la dimensión de aprendizaje interno son: (a)

porcentaje de avance del proyecto Aypate, (b) porcentaje de implementación del terminal terrestre, (c) porcentaje de avance del proyecto Narihualá, (d) porcentaje de proyectos de vías de comunicación terminados, (e) % de aerolíneas con acuerdos comerciales, (f) número de turistas nacionales que llegan al aeropuerto de Talara, (g) número de carreras de turismo implementadas en Piura, y (h) porcentaje de colegios de Piura con programas de capacitación en turismo.

8.2 Tablero de Control Balanceado (*Balanced Scorecard*)

Es necesario contar con un Tablero de Control Balanceado que permita ejercer una visión integral y holística, permitiendo la evaluación, la medición y la comparación de la estrategia. Así también, esta herramienta permite una implementación exitosa, y da a conocer la dirección sobre el estado de las acciones para el desarrollo del Sector Turismo de Piura, permitiendo a la vez corregir el rumbo si fuese necesario (D'Alessio, 2015). En la Tabla 52 se presenta el Tablero de Control Balanceado que se ha creado para el Sector Turismo de Piura, basado en las perspectivas internas de procesos, clientes y financieras. En este, se establecen los indicadores, que constituyen la base para el logro de los objetivos de corto y largo plazo, con lo cual se logrará alcanzar la visión a futuro que se propuso.

8.3 Conclusiones

El Tablero de Control Balanceado es una herramienta que permitirá hacer seguimiento a la implementación de este plan estratégico. Es importante la medición anual de los indicadores y tener una apertura a cambios en caso de que sea necesario, con el fin de gestionar todas las perspectivas de una manera eficiente. Si bien la gestión del seguimiento debe ser responsabilidad del ente gestor del sector turismo en la región Piura (DIRCETUR), el compromiso de los organismos responsables es clave para la implementación del plan.

Tabla 52

Tablero de Control Balanceado del Sector Turismo de Piura

<i>Perspectiva</i>	<i>OCP #</i>	<i>Objetivo de Corto Plazo</i>	<i>Indicador</i>	<i>Unidad responsable</i>
Financiera	OCP 1.1	Al 2027 cerrar la brecha en inversión hotelera calculada en 44 millones de dólares para la ciudad de Piura y playas. Así pues, al 2019 se invertirán por lo menos 5 millones de dólares, del 2019 al 2021 se invertirán 10 millones de dólares, del 2022 al 2025 se invertirán 15 millones de dólares y del 2025 al 2027 se invertirán 14 millones de dólares adicionales, cerrando la brecha calculada.	Inversión hotelera acumulada por año (USD)	MINCETUR, GOB. REGIONAL
	OCP 4.1	Incrementar el gasto promedio por turista nacional por viaje a Piura hasta llegar a 850 soles en promedio al 2027. En el año 2015 los turistas nacionales invertían aproximadamente 398 soles en promedio.	gasto promedio por turista (PEN)	MINCETUR, PROMPERÚ
	OCP 4.2	Al 2027 un total de al menos 500,000 turistas entre nacionales y extranjeros gastaran en la adquisición de artesanías. En el 2015 sólo 14,000 turistas nacionales compraron artesanías, del 2017 al 2019 se llegará a 40,000 turistas, al 2021 se alcanzará 80,000 turistas, en el 2023 se alcanzará 160,000 turistas, en el 2025 se alcanzará 320,000 turistas y en el 2027 se alcanzará 500,000 turistas entre nacionales y extranjeros.	gasto promedio por turista (PEN)	MINCETUR, PROMPERÚ
Clientes	OCP 2.2	Incrementar el número de turistas ecuatorianos en 133% cada dos años a partir del año 2017, hasta lograr un total anual de 150,000 turistas en el año 2027. En el año 2015 llegaron 22,500 turistas ecuatorianos a la región Piura.	# de turistas extranjeros de Ecuador	MINCETUR, PROMPERÚ
	OCP 2.3	Incrementar el número de turistas chilenos en 122% cada dos años a partir del año 2018, hasta lograr un total anual de 100,000 turistas en el año 2027. En el año 2015 llegaron 16,300 turistas chilenos a la región Piura.	# de turistas extranjeros de Chile	MINCETUR, PROMPERÚ
	OCP 2.4	Incrementar el número de turistas argentinos en 78% cada dos años a partir del año 2017, hasta lograr un total anual de 30,000 turistas en el año 2027. En el año 2015 llegaron 7,700 turistas argentinos a la región Piura.	# de turistas extranjeros de Argentina	MINCETUR, PROMPERÚ
	OCP 2.5	Incrementar el número de turistas estadounidenses en 128% cada dos años a partir del año 2017, hasta lograr un total anual de 30,000 turistas en el año 2027. En el año 2015 llegaron 4,660 turistas estadounidenses a la región Piura.	# de turistas extranjeros de Estados Unidos	MINCETUR, PROMPERÚ
	OCP 2.6	Incrementar el número de turistas canadienses en 266 % cada dos años a partir del año 2017, hasta lograr un total anual de 20,000 turistas en el año 2027. En el año 2015 llegaron 1,500 turistas canadienses a la región Piura.	# de turistas extranjeros de Canada	MINCETUR, PROMPERÚ
	OCP 2.7	Incrementar el Porcentaje de turistas extranjeros que vienen en familia a Piura de 11% en el 2015 a 30% en el 2027, incrementando cada dos años desde el 2017 un 4% hasta el 2027.	% de turistas en familia	MINCETUR, PROMPERÚ
	OCP 2.9	Incluir los atractivos turísticos de Piura en la priorización anual de destinos turísticos mundiales en Estados Unidos, Canadá y Europa abarcando el 10% de brokers mundiales de turismo al 2019, 20% al 2021, 40 % al 2023, 60% al 2025 y 80% al 2027.	% de oficinas turísticas por país	MINCETUR, PROMPERÚ
	OCP 2.10	Incrementar el número de turistas que vienen a Piura por concepto de naturaleza y ecoturismo a 100,000 visitantes al año para el 2027. En el 2019 lograr que nos visiten por este concepto 25,000 turistas, en el 2021 serán 50,000 turistas, en el 2023 serán 75,000 turistas y llegar al 2027 a 100,000 turistas extranjeros. En el 2015 aproximadamente 18000 turistas extranjeros nos visitaron por este concepto.	% de incremento de turistas con actividades de naturaleza	MINCETUR, PROMPERÚ
	OCP 2.11	Se incrementará el número de turistas que nos visitan por concepto de reservas naturales como el coto de caza el Angolo, y Cerros de Amotape, enfocándose en países como Canadá y los Estados Unidos; así en el 2019 nos visitarán al menos 6,000 turistas por este concepto, en el 2021 serán 20,000, en el 2023 serán 35,000 turistas, en el 2025 llegaremos a 55,000 turistas, para finalmente llegar a 75,000 turistas en el 2027. En 2015 sólo 2600 turistas extranjeros visitaron las reservas naturales de Piura.	% de incremento de turistas con actividades de naturaleza	MINCETUR, PROMPERÚ
	OCP 3.2	Para el año 2027 lograr que 250,000 turistas nacionales visiten sitios arqueológicos y museos en Piura; así al 2019 se logrará que 60,000 turistas visiten estos sitios, en el 2021 serán 100,000; en el 2023 serán 150,000 en el 2025 serán 200,000 y finalmente llegar a 250,000 turistas nacionales en el 2027. En el 2015 sólo 30,000 turistas nacionales visitaron sitios arqueológicos y museos.	% de turistas nacionales que visitan sitios arqueológicos y museos	MINCETUR, PROMPERÚ
	OCP 5.1	Al 2027 el número de turistas extranjeros que compran un paquete turístico para visitar Piura serán 50,000 turistas. En el 2015 aproximadamente sólo 7,200 turistas compraron un paquete turístico para visitar Piura, así del 2017 al 2019 se llegará a 10,000, en el 2021 a 20,000, en el 2023 a 30,000, en el 2025 a 40,000 y en el 2027 a 50,000 turistas extranjeros.	% de turistas que compran paquetes turísticos	MINCETUR, PROMPERÚ

(continúa...)

Tabla 52

Tablero de Control Balanceado del Sector Turismo de Piura (continuación)

<i>Perspectiva</i>	<i>OCP #</i>	<i>Objetivo de Corto Plazo</i>	<i>Indicador</i>	<i>Unidad responsable</i>
Procesos	OCP 1.2	Al 2027 Incrementar la ocupabilidad de los hospedajes y hoteles de la región al 80 %. En el 2015 la ocupabilidad fue de 31%, por lo que se incrementará la ocupabilidad al 2019 a 40%, en el 2021 llegará al menos a 50%, en el 2013 deberá ser del 60% , en el 2025 del 70% , para que finalmente en el 2027 sea del 80% .	% ocupabilidad	MINCETUR, PROMPERU
	OCP 1.3	Al 2027, el número de hoteles, hospedajes se habrá formalizado en un 60%. En el 2016 se reporta un 88% de informalidad en el sector. Al año 2019 se tendrá formalizado un 20 %, al 2021 un 30%, al 2023 un 40 %, al 2025 un 50% y al 2027 un 60%.	% de hospedajes formalizados	MINCETUR, SUNAT, GOB. REGIONAL
	OCP 2.12	Al 2020 asociar estratégicamente las asociaciones de Artesanos con las agencias de viajes extranjeras, de tal forma que se puedan incluir visitas guiadas para los turistas a los talleres de los mismos. En el 2016 los talleres no están incluidos en los circuitos turísticos.	# de circuitos turísticos con visitas a artesanos	MINCETUR, PROMPERÚ, GOB. REGIONAL
	OCP 4.3	Al 2021 Piura tendrá el “Gran mercado de artesanías de Piura” donde se exhibirán las diferentes artesanías de la región en un gran local, limpio, seguro y formal. Inicio de las obras 2019, finalización y actividad comercial al 100% 2021.	% de implementación	MINCETUR, PROMPERÚ
	OCP 5.3	Al 2027 crear 10 circuitos turísticos para la región Piura. Creando un circuito Turístico por año, hasta el 2027; de esta forma se diversificará las opciones de servicios turísticos de Piura.	# de circuitos turísticos	MINCETUR, PROMPERÚ
	OCP 6.2	Al 2027 lograr establecer acuerdos comerciales entre el 100% de Hoteles y hospedajes de Máncora y Piura con al menos el 50% de Operadores turísticos nacionales e internacionales del Cuzco. Así al 2019 se conectará con el 10% de operadores, en el 2021 con el 20% de operadores, en el 2023 con el 30% de operadores, en el 2025 con el 40% y finalmente con el 50% en el 2027.	% de hoteles y hospedajes y % de operadores con acuerdos comerciales	MINCETUR, PROMPERÚ, GOB. REGIONAL
	OCP 7.1	Categorizar los hospedajes y hoteles existentes en un 20% al 2019, 30% al 2021, 40% al 2023 y 60% al 2025. En el año 2014 sólo el 12% esta categorizado y clasificado según la normativa legal del MINCETUR.	% de hoteles categorizados	MINCETUR, PROMPERÚ
	OCP 7.2	Disminuir el impuesto a la renta a los operadores turísticos que se formalicen hasta el año 2023 en un 50% como medida de estímulo para la formalización acelerada del sector. En el 2016 el impuesto a la renta es del 30%.	% impuesto a la renta	MINCETUR, SUNAT, GOB. REGIONAL
	OCP 7.3	Al 2027 lograr que el 85% de los restaurantes de Piura, Colán, Catacaos y Máncora estén categorizados y clasificados según la normativa del MINCETUR. Así el 2019 serán formales el 25%, al 2021 el 35%, al 2023 el 45% , en el 2025 el 65% y en el 2027 el 85%. Al 2013 sólo el 3% estaba categorizado y clasificado.	% de restaurantes categorizados	MINCETUR, GOB. REGIONAL
	OCP 7.4	Al 2027 lograr que el 80% de los operadores turísticos de Máncora estén formalizados, así en el 2019 serán formales 30%, en el 2021 alcanzar el 40%, en el 2023 alcanzar el 50%, en el 2025 alcanzar el 70% y en el 2027 alcanzar el 80%. Al 2017 sólo el 20% está formalizado.	% de operadores turísticos formalizados	MINCETUR, SUNAT, GOB. REGIONAL
	OCP 8.1	Incrementar el número de empleados en el sector hoteles y restaurantes en el 2019 a 58,000, en el 2021 a 75,000, en el 2023 a 85,000, en el 2025 a 95,000 y en el 2027 a 110,000.	# de empleados en hotelería y restaurantes	MINCETUR, MINTRA
Aprendizaje	OCP 2.8	Al 2020 Se concluirá la investigación, exploración y desentierro al 100% del complejo inca de Aypate en Ayabaca, con la finalidad de hacerlo conocer al mundo y promover su visita y puesta en valor. En el año 2016 Aypate es desconocido en el país y en el extranjero; y no es publicitado, su exploración está en una fase inicial.	% de avance del proyecto Aypate	MINCETUR, PROMPERÚ, MINCULTURA
	OCP 3.1	Al 2019 Piura contará con un terminal terrestre ordenado y correctamente ubicado en la ciudad. En el año 2016 aún no se cuenta con un terrapuerto, el proyecto tiene 40 años relegado.	% de avance de implementación de terminal terrestre	MINCETUR, GOB. REGIONAL, MTC
	OCP 3.3	Al 2020, se tendrá restaurada al 100% la Fortaleza de Narihualá, construyendo un museo en el sitio con informativos virtuales junto con un mercado de artesanías de cerámicas referidas a la cultura Tallan, así como un restaurant de comida típica de la región. En el 2016 Narihualá está muy mal conservada y no tiene un museo ni está puesto en valor.	% de avance del proyecto Narihualá	MINCETUR, PROMPERÚ, MINCULTURA
	OCP 5.2	Al 2027 concluir con el 50% de las vías de comunicación adecuadas para interconectar todas las atracciones turísticas de la sierra Piurana, incrementando las vías asfaltadas en un 6% cada dos años a partir del 2017. Al 2014 la red vial de Piura estaba asfaltada en un 29% y muchos atractivos turísticos están aislados y son de difícil acceso.	% de proyectos de vías de comunicación terminados	MINCETUR, PROMPERÚ, MTC
	OCP 6.1	Establecer al 2020 acuerdos comerciales y alianzas estratégicas entre las aerolíneas que operan al aeropuerto de Talara con el 80% de los hoteles y hospedajes de las playas de Máncora. En el 2018 con el 30% de hoteles y hospedajes, en el 2019 con el 60% y en el 2020 con el 80%.	% de hoteles con acuerdos comerciales	MINCETUR, PROMPERÚ
	OCP 6.3	Al 2027 lograr que 800,000 turistas nacionales lleguen por el aeropuerto de Talara. Así al 2019 llegarán 120,000 turistas nacionales, al 2021 llegarán 240,000, al 2023 llegarán 380,000, al 2025 llegarán 600,000, y al 2027 llegarán 800,000 turistas nacionales. Al 2015 aproximadamente 190,000 turistas nacionales llegaron a Piura por vía aérea por ambos aeropuertos (Piura y Talara).	# de turistas nacionales que llegan al aeropuerto de Talara	MINCETUR, PROMPERÚ, GOB. REGIONAL
	OCP 8.2	Al 2019 la Universidad Nacional de Piura, y la Universidad Privada de Piura dictaran las especialidades para formar profesionales especializados en turismo. Al 2017 no poseen esta carrera.	# de carreras de turismo implementadas en Piura	MINCETUR, GOB. REGIONAL, MINEDU
	OCP 8.3	Al 2027 el 100% de alumnos de colegios en Piura recibirán capacitación y concientización sobre la importancia del buen trato al turista, así como el conocimiento y valoración de los atractivos turísticos de Piura. Del 2017 al 2020 se logrará alcanzar el 30% de colegios, al 2022 el 40%, al 2024 el 60%, al 2026 el 80% y al 2027 el 100% de colegios.	% de colegios de Piura con programas de capacitación en turismo	MINCETUR, GOB. REGIONAL, MINEDU

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

Capítulo IX: Competitividad del Sector Turismo de Piura

Con este capítulo se inicia la cuarta etapa, y se define si el Sector Turismo de Piura es o no productivo y competitivo. Asimismo, se evalúa el potencial que tiene para conformar clústeres. Se comienza esta etapa al identificarse las cinco fuerzas competitivas explicadas por Michael Porter, para pasar a explicar los elementos que otorgan ventaja a la ciudad en análisis.

9.1 Análisis Competitivo del Sector Turismo de Piura

A continuación se hace el análisis del Sector Turismo de Piura frente a sus competidores, y se usa la herramienta de las cinco fuerzas competitivas de M. Porter, que cubre lo siguiente: (a) poder de negociación de los proveedores, (b) poder de negociación de los compradores, (c) amenaza de los sustitutos, (d) amenaza de los entrantes y (e) rivalidad de los competidores.

Poder de negociación de los proveedores. Al analizar los proveedores que tiene la ciudad, estos se pueden dividir en dos grandes grupos, organizaciones del sector privado constituida por servicios de alojamiento (cadenas de hoteles y alojamientos en general), transporte (aéreo y terrestre) y alimentación (restaurantes), los operadores turísticos (agencias de viajes o tour operadores), y las entidades gubernamentales o de administración pública, los cuales definen los marcos regulatorios y son los custodios de los atractivos naturales y culturales. Dentro de los operadores de turismo registrados la DIRCETUR manifestó que a Enero 2017 cuenta con 304 operadores registrados; también manifestó en los últimos tres años se han formalizado a 97 establecimientos de hospedajes, 179 restaurantes, 27 agencias de viaje y 1 guía turístico (ver Figura 67). DIRCETUR también mencionó que la diferencia es mayor cuando se habla de categorización; solo 36 establecimientos de hospedajes y 4 restaurantes solicitaron generar su clasificación. Casa Andina, Costa del Sol, Los Portales y Don Parce son ejemplos representativos de este proceso; por lo tanto el poder de los

proveedores es bajo debido a la informalidad que tiene el sector turismo en Piura al 2015. El 90% de operadores turísticos de la región es informal (Zapata, 2015).

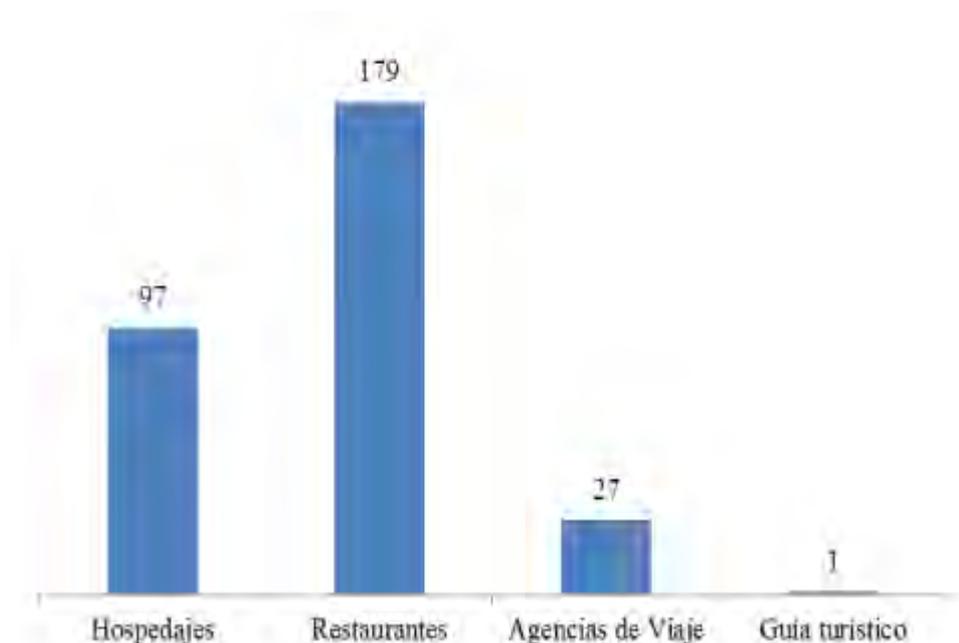


Figura 67. Registro de Operadores Turísticos (hospedajes, restaurantes, agencias de viaje y guías turísticos) en Piura durante el periodo 2015-2017. Adaptado de “DIRCETUR incentiva a Operadores Turísticos a formalizarse en el sector,” por Gobierno Regional Piura, 2017 (<http://www.regionpiura.gob.pe/index.php?pag=17&id=1&per=2017>).

Poder de negociación de los compradores. El poder de negociación de los clientes es alto, en especial cuando se trata del turista internacional. A pesar de que se trata de consumidores aislados, la mayoría adquiere paquetes de operadores o siguen recomendaciones de sus consulados o de sitios web, como se aprecia en la Figura 68. Máncora es el destino turístico más visitado por turistas extranjeros en el 2015; el 88% de turistas que vienen del extranjero visitaron esta ciudad, inmediatamente les sigue Piura y Catacaos (36% y 5% respectivamente del total de turistas extranjeros que visitaron la Región Piura). Si se analiza el comportamiento de los turistas nacionales (Tabla 53), también se encuentra que el 46% de total de turistas nacionales que vienen a Piura visitan Máncora, Piura 14% (11% Plaza de Armas y 3% la ciudad de Piura), e inmediatamente sigue Colán Playa, con un 6% de visitantes nacionales (PROMPERU, 2015b).

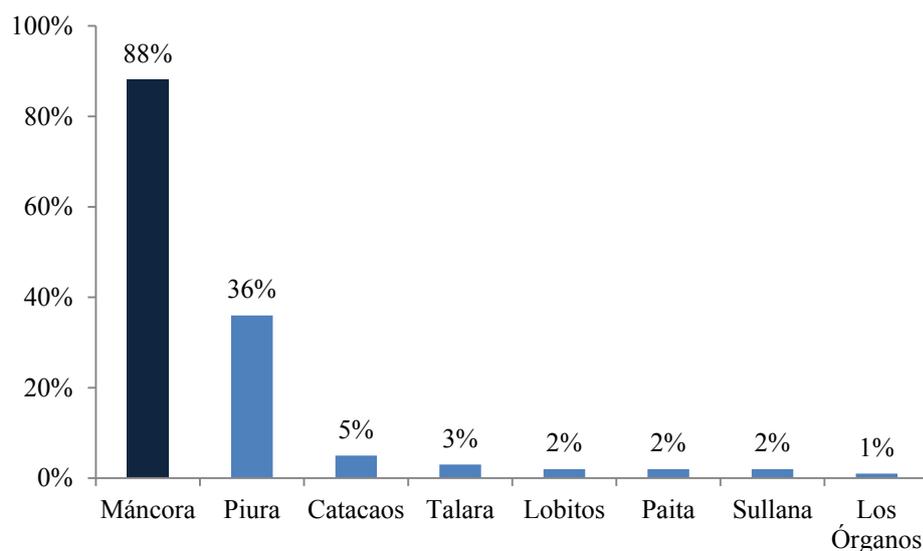


Figura 68. Principales atractivos visitados en Piura (Turista Extranjero). Adaptado de “Perfil del Turista Nacional, Piura 2015,” por Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo (PROMPERÚ), 2015b (<http://www.promperu.gob.pe/TurismoIN/sitio/PerfTuristaExt>).

Tabla 53

Atractivos Turísticos Visitados por Turistas Nacionales, Piura 2015

Atractivos visitados	%
Máncores	46
Plaza de Armas de Piura	11
Playa Colán	6
Catacaos	5
Sullana	5
Playa Órganos	5
Plaza de Armas de Catacaos	4
Plaza de Armas de Sullana	4
Ciudad de Piura	3
El Ñuro	3

Nota: Adaptado de “Perfil del Turista Nacional, Piura 2015,” por Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo (PROMPERÚ), 2015b (<http://www.promperu.gob.pe/TurismoIN/sitio/PerfTuristaExt>).

De acuerdo al Instituto Nacional de Estadística e Informática, la Región Piura cuenta al 2015 con 686 establecimientos (Hospedajes), lo que representa el 4% de total nacional; lejos está Lima con el 30% del total nacional, y después Cusco, con 8% del total nacional, como se puede apreciar en la Tabla 54. De estos establecimientos, en la Tabla 55 se aprecia

que Piura solo cuenta con 70 hospedajes categorizados, después de Lima, la Libertad, Cusco y Lambayeque (INEI, 2015a).

Tabla 54

Capacidad Ofertada - Número de Establecimientos de Hospedaje (Establecimientos)

Año	Cusco	La Libertad	Lambayeque	Lima	Piura	Tumbes	Total Nacional
2010	1,119	700	377	4,224	524	127	13,465
2011	1,185	745	400	4,429	545	134	14,267
2012	1,244	801	420	4,780	599	142	15,413
2013	1,310	847	439	5,057	643	165	16,447
2014	1,383	889	451	5,171	684	168	17,236
2015	1,381	888	462	5,140	686	170	17,272

Nota: Adaptado de "Sistema de Información Regional para la Toma de Decisiones," por Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2015 (<http://webinei.inei.gob.pe/SIRTOD/#app=5e8f&49c3-selectedIndex=1&93f0-selectedIndex=1>).

Tabla 55

Capacidad Instalada - Número de Establecimientos de Hospedaje Clasificados

	Cusco	La Libertad	Lambayeque	Lima	Piura	Tumbes	Total Nacional
2010	127	204	163	385	47	10	2,314
2011	170	238	178	361	53	13	2,486
2012	192	277	196	350	67	10	2,604
2013	223	292	204	372	72	19	2,660
2014	253	305	201	372	79	23	2,631
2015	236	284	165	360	70	21	2,287

Nota: Adaptado de "Sistema de Información Regional para la Toma de Decisiones," por Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2015 (<http://webinei.inei.gob.pe/SIRTOD/#app=5e8f&49c3-selectedIndex=1&93f0-selectedIndex=1>).

Amenaza de los sustitutos. Si bien es cierto no existen muchos sustitutos con la capacidad de reemplazar al turismo, debido a que no hay actividades que puedan generar en los turistas las mismas sensaciones o emociones que se dan cuando se realiza la actividad turística de forma presencial; no obstante, se puede considerar como sustitutos todas aquellas actividades de entretenimiento que no permitan que el turista o las personas se trasladen, por ejemplo las actividades de diversión en la misma ciudad de origen de los posibles visitantes o

turistas, o aquellas actividades que demandan un mayor costo para el turista dentro de las que se pueden considerar las visitas al cine y a restaurantes, así como la adquisición de videojuegos o la realización de deportes, entre otras. Esta amenaza es alta, porque representa un menor costo por evento, aun cuando la experiencia no sea comparable con la del turismo.

Amenaza de los entrantes. Debido a que en el Perú existe un auge de la actividad turística impulsado por el Ministerio del Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR), el cual, junto con los Gobiernos Locales y Regionales, y la empresa privada buscan el desarrollo de nuevos distintos destinos turísticos, que los visitantes extranjeros se desplacen a distintos puntos del territorio nacional y una oferta turística en las diversas regiones; es por ello que el MINCETUR, en el año 2017, anunció implementar en los próximos años al menos cinco nuevos corredores turísticos preferenciales que comprenden once regiones del país: Juliaca–Puno–Lago Titicaca, Iquitos–Nauta (Loreto); y durante el período 2018–2021 las siguientes rutas: Ica–Ayacucho–Apurímac–Cusco, Cajamarca–Amazonas–San Martín y Moquegua–Tacna. Asimismo, el MINCETUR, mencionó que busca articular la ruta entre el aeropuerto de Jaén, la Fortaleza de Kuélap y los atractivos de Chachapoyas y Tarapoto; y en el sur del país, en la ruta Moquegua–Tacna, si se parte desde la ciudad de Ilo.

Rivalidad de los competidores. Se ha mencionado como competidor importante a la ciudad del Cusco, región que atrae a los turistas por ser patrimonio histórico de la humanidad, además de ser el principal punto de ingreso para trasladarse a la ciudadela incaica de Machu Picchu. En Mayo de 2017 el Perú fue galardonado como “El Mejor Destino Turístico de las Américas” durante la feria turística Shanghai World Travel Fair- SWTF 2017, una de las más importantes de China, y fue a través de una exhibición del pabellón ambientado de la ciudadela de Machu Picchu, que cautivó a los visitantes de todo el mundo, principalmente, de los chinos, ávidos de descubrir y experimentar estas maravillas. Si se analiza hacia dónde van los turistas nacionales, en la Tabla 56 se aprecia que el 60% de los viajes nacionales tiene

como destino las regiones de Lima, Ica, Piura, La Libertad y Junín. Cabe mencionar que la región Ica es mayormente visitada por limeños debido a la cercanía de la zona.

Tabla 56

Regiones Visitadas por Turistas Nacionales 2015

Regiones visitadas	%	Regiones visitadas	%
Lima	25	Huánuco	2
Ica	14	Tumbes	1
Piura	7	Loreto	1
La Libertad	7	Ucayali	1
Junín	7	San Martín	1
Ancash	7	Puno	1
Arequipa	5	Tacna	1
Lambayeque	5	Apurímac	1
Cusco	5	Pasco	1
Cajamarca	4	Moquegua	1
Ayacucho	3	Amazona	1

Nota: Adaptado de “Perfil del Turista Nacional, Piura 2015,” por Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo (PROMPERÚ), 2015b (http://www.promperu.gob.pe/TurismoIN/sitio/VisorDocumentos?titulo=Perfil%20del%20Vacacionista%20Nacional%20&url=Uploads/publicaciones/2023/PERFIL%20NACIONAL_PDF%20BAJA.pdf&nombObjeto=Publicaciones&back=/TurismoIN/sitio/Publicaciones&issuuid=1760695/42132108).

En cuando al turista nacional, la región Piura, de acuerdo a la Figura 69, compite con Lima, Cusco, Tacna, Puno, Arequipa, Ica y Tumbes. Cabe mencionar también que en Tacna destacan los turistas de Chile (86%), y en la Región Tumbes los visitantes son ecuatorianos (51%). Los visitantes en esta región registran una tendencia creciente: 4% en el 2013, 6% en el 2014 y 9% en el 2015%.

Es importante mencionar que como parte de las estrategias de diversificación y además como alianza estratégica se está considerando la implementación de la ruta aérea Piura-Cusco y/o Talara-Cusco, la cual se basa en el hecho de que a pesar que tradicionalmente apuntan a segmentos turísticos diferentes, evidenciado por el significativo turismo de sol y mar por el lado de Piura y el mercado turismo cultural por el lado de Cusco, un 29% de turistas que han visitado Piura ha visitado Cusco en el mismo viaje (PROMPERU, 2016c). Considerando las dificultades logísticas actualmente presentes para la realización de esta ruta, es decir, la necesidad de hacer una escala obligatoria en Lima, el porcentaje es bastante

prometedor, considerando además que las estrategias de desarrollar los sitios arqueológicos y las actividades Culturales en Piura podrían hacer de esta una ruta bastante atractiva para los turistas que buscan actividades diversas.

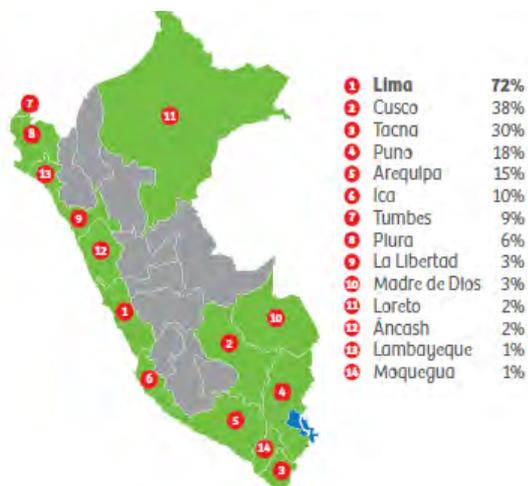


Figura 69. Regiones visitadas por los turistas extranjeros, 2015.

Tomado de “Perfil del Turista Nacional, Piura 2015,” por Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo (PROMPERÚ), 2015b

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

9.2 Identificación de las Ventajas Competitivas del Sector Turismo de Piura

El Sector Turismo en la Región Piura hasta el momento no ha desarrollado ventajas competitivas, sino que cuenta únicamente con ventajas comparativas. Porter (2016), mencionó que la ventaja comparativa, usualmente, es una ventaja natural del país, región o sector: es por ello que se considera que el sector no ha realizado nada extraordinario para concluir que se tiene una ventaja competitiva.

Porter (2016), también mencionó que la ventaja competitiva está referida a la capacidad de un país, sector o región de producir algo de mejor forma que otro, a la vez que se usa la menor cantidad de recursos. Por la tanto se ha evidenciado que otras regiones, tanto a nivel nacional como internacional, ofrecen atractivos similares, o incluso más conocidos o divulgados que el Sector Turismo en la Región Piura. Estos otros destinos turísticos han logrado desarrollar mejor infraestructura tanto para atraer a los turistas como para brindarles

un servicio integral. De igual manera, En Piura los visitantes aún no puedan programar circuitos de actividades enfocados en diversos segmentos.

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

Según Porter (2016), el concepto de clúster se utiliza para analizar el conglomerado de empresas e instituciones en un área geográfica cuyas operaciones giran en torno a la producción de bienes y servicios; por consiguiente, se trata de una concentración geográfica de empresas interconectadas, las cuales poseen no solamente una relación de cooperación sino también de competencia. En la actividad turística el clúster está conformado por empresas que prestan servicios entorno a los atractivos turísticos, y la relación de estas con las instituciones del sector público y privado. Por lo tanto el clúster turístico en la región Piura está conformado por (a) PromPerú, (b) Gobierno Regional de Piura, (c) hoteles y hospedajes, (d) restaurantes y bares, (e) transportistas urbanos e interprovinciales, (f) operadores turísticos, (g) agencias de viajes y turismo, (h) guías turísticos, (i) policías y serenazgos, (j) administración de parques nacionales y zonas arqueológicas, entre otros.

9.4 Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres

Para que el clúster en la región tenga el éxito esperado debe de cumplir con ciertos requisitos. Gil (2016), mencionó que el turismo es uno de los principales sectores económicos de la actualidad. La globalización ha hecho que muchos países, sectores u organizaciones estén buscando nuevas formas de atraer turistas, por lo tanto se ha formado una nueva configuración empresarial denominada Clúster, estos clúster turísticos requiere una sincronía en el nivel de los servicios, ya que todos ejercen impacto directo sobre el visitante nacional o extranjero. Entre los aspectos estratégicos del clúster de turismo que la región Piura debe de considerar son los siguientes: (a) actividades diversas e infraestructura adecuada para aumentar la estancia de los visitantes, (b) atraer turistas con poder adquisitivo, con la finalidad

de elevar el gasto diario promedio, y así, de esta manera, se beneficien todos los actores del sector. Para ello se requiere infraestructura y servicios de calidad; (c) trabajo conjunto de todos los miembros del clúster con la finalidad de brindar una oferta integral, y buscar que los visitantes adquieran paquetes turísticos de calidad y que utilicen toda la variedad de servicios durante su estadía, e (d) involucrar a los habitantes de la región para que ellos se vean beneficiados de la actividad turística y sientan que sus condiciones de vida mejoran con la llegada de los turistas.

9.5 Conclusiones

Del análisis realizado se llega a la conclusión de que el Sector Turismo de la Región Piura no posee ventajas competitivas (solo tiene ventajas comparativas), toda vez que no cuenta con infraestructura de calidad para atender a los turistas. Asimismo la mayoría de establecimientos de hospedaje no están clasificados y tienen personal informal, el cual no está adecuadamente capacitado, por lo tanto no brinda un adecuado servicio al turista.

Actualmente no existe un clúster desarrollado en el Sector de Turismo de Piura, sin embargo, es factible brindarle al turista una experiencia inolvidable, siempre y cuando se concrete y realice un trabajo en conjunto entre las empresas de hospedaje, los operadores turísticos, las agencias de viajes, los guías, los restaurantes y transportistas, entre otros; y que todos bajo la dirección de PROMPERU y la Dirección Regional de Turismo tengan como objetivo en común incrementar la cantidad de días de estadía y elevar el gasto promedio diario, con la finalidad de repartir los beneficios de la actividad turística en el bienestar de la población de la región.

Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones

10.1 Plan Estratégico Integral

Como corolario de lo expuesto en los anteriores capítulos se han resumido las principales estrategias en lo que se ha denominado el *Plan Estratégico Integral del Sector Turismo en la Región Piura*, el cual se presenta en la Tabla 58. En esta tabla se visualizan todos los objetivos determinados y sus respectivas estrategias, de modo que se puedan comparar en forma paralela, o en todo caso, se puedan realizar los cambios que la autoridad o actor del sector en cuestión consideren pertinentes, a efectos de poder ejecutarlo.

10.2 Conclusiones Finales

1. Luego de hacer el análisis externo del sector turístico de la Región Piura se encontraron las siguientes oportunidades: (a) crecimiento de demanda del turismo y ecoturismo a nivel mundial, (b) estabilidad geopolítica del Perú, (c) ambiente apto para negocios, (d) crecimiento económico del Perú, (e) acuerdos regionales comerciales (tratados), apertura internacional (visas), entre otras. Además, se encontraron las siguientes amenazas: (a) infraestructura de servicios y de transportes deficiente a nivel nacional, (b) la tecnología no ha sido integrada a los operadores turísticos, (c) bajos estándares de seguridad, higiene y servicios de salud en los destinos turísticos y (d) mejora de atractividad turística de los países de la región (Ecuador, Bolivia, Brasil, Colombia, Chile, México), entre otras.
2. Luego del análisis interno del sector turístico de la Región Piura se encontraron las siguientes fortalezas: (a) el turismo emplea aproximadamente el 30% de la PEA en la región Piura, (b) apoyo del Gobierno Regional para el desarrollo del turismo de la región Piura, (c) destino de Playa económica para turistas Sudamericanos y (d) diversidad gastronómica de reconocida calidad a nivel internacional, entre otras; además se encontraron las siguientes debilidades: (a) uso limitado de TICs en la

promoción de turismo, (b) alta informalidad en empresas del sector, (c) insuficiente asignación de recursos por parte de las autoridades locales y sectoriales para impulsar la actividad turística y (d) falta de capacitación del recurso humano en el sector turismo, entre otras.

3. En el análisis de la competitividad del sector turístico de la Región Piura se encontraron que los factores críticos de éxito más importantes mediante los cuales se compete en este sector son los siguientes: (a) infraestructura terrestre y aeroportuaria, (b) calidad de los bienes y servicios turísticos, (c) organización y formalidad de los operadores turísticos, (d) precios competitivos, (e) tecnologías y comunicación, (f) servicio de transporte público urbano, (g) apertura internacional, (h) manejo medio ambiental y sostenibilidad, (i) atractivos turísticos (recursos naturales, culturales y arqueológicos) y profesionalización del sector, luego de esta análisis se encontró que la región Piura está muy por debajo de las regiones de Cusco y Lima, a nivel nacional; así como, de Salinas en Ecuador, a nivel internacional, que es uno de nuestros directos y principales competidores.
4. Luego de realizar el análisis de intereses del sector turismo de la región Piura se encontraron que los intereses de la región, son los siguientes: (a) desarrollar oferta turística competitiva y sostenible, (b) desarrollar cultura turística, (c) fortalecer instituciones vinculadas a la actividad turística, (d) incrementar la demanda de turismo receptivo e interno y (e) posicionar a Piura como destino turístico, estableciéndola como marca turística en mercados prioritarios y potenciales, a nivel nacional e internacional.
5. Luego del análisis externo y del análisis competitivo del sector turismo de la región Piura, así como después del análisis de las oportunidades y amenazas, fortalezas y debilidades, factores críticos de éxito de este sector se formularon las estrategias

internas específicas para el sector, luego del proceso de emparejamiento que involucró el análisis de la matriz PEYEA, la matriz Boston Consulting Group (MBCG), Matriz Interna Externa (MIE) y Matriz Gran Estrategia (MGE); se retuvieron entre otras las siguientes estrategias: (a) desarrollar productos turísticos de ecoturismo basados en sus riquezas de vida marina y bosques, (b) penetrar en el mercado de turistas nacionales hacia la región Piura, (c) penetrar en el mercado de turistas de Estados Unidos y Canadá, (d) desarrollar el mercado de turistas Latinoamericano hacia Piura enfocándose en Chile, Argentina y Ecuador, (e) desarrollar el turismo ligado a mar y playas como el surfing, la pesca deportiva y otras actividades y (f) crear plataformas virtuales de marketing de los atractivos turísticos de Piura incluyendo los atractivos culturales, ecológicos y arqueológicos; entre otras.

6. Después de haber identificado los objetivos de largo plazo, los objetivos de corto plazo y habiendo retenido las estrategias internas específicas más importantes para lograr los objetivos de largo plazo se formularon las siguientes políticas que van a servir para establecer los límites de acción de las estrategias retenidas: (a) aprovechar los recursos naturales y culturales de forma eco amigable y sostenible, de este modo, reduciendo el impacto negativo en el medio ambiente; (b) alcanzar altos estándares de calidad en la oferta de bienes y servicios turísticos; (c) lograr alianzas estratégicas entre el sector público y privado; (d) embellecer la ciudad; (e) remodelar los lugares históricos de la Región, entre otras.
7. El turismo es una actividad económica que ha presentado un crecimiento sostenido en llegada de turistas internacionales, con un promedio de crecimiento mundial anual de 4.5% entre el 2011 y 2015; por lo que, actualmente, es considerado como uno de los sectores económicos más estables a nivel mundial. En efecto, el año 2015, se

estimó que el turismo producía aproximadamente el 10% del PBI mundial (7.2 billones de dólares) y, además, generaba uno de cada 11 puestos de trabajo.

8. Paradójicamente, nuestra región no es partícipe del referido crecimiento. Si bien es cierto, la desaceleración del sector puede atribuirse a factores externos, tales como bajo gasto público en infraestructura de transporte (terrestre y aeroportuario), o la ocurrencia de fenómenos naturales (Fenómeno del Niño); no es menos cierto, que también se aprecia una falta de impulso e innovación por parte de los operadores turísticos, así como de las Entidades del Sector (MINCETUR, Gobiernos Regionales, Locales, entre otros), los cuales, por ejemplo, no han creado convenios o utilizados las TICs, con la finalidad de dar a conocer, promover y desarrollar la oferta turística de la región.
9. En el siglo XXI el turismo es una actividad económica que contribuye significativamente al PBI nacional, en especial en los países en vías de desarrollo; de ahí la importancia de considerar esta actividad como estratégica y de gran interés para el desarrollo de la región. Al 2016, Piura es el tercer departamento receptor de turismo interno del país, después de Lima e Ica; y el octavo departamento receptor de turistas extranjeros.
10. Se ha identificado que la región Piura cuenta con una diversidad gastronómica de reconocida calidad a nivel internacional, lo cual se traduce no solo en la llegada de turistas, internos y extranjeros, sino en la proliferación diaria de restaurantes en la región.
11. Se ha evidenciado que la región Piura cuenta con una riqueza de flora, fauna, vida marina y bosques producto de sus diversos ecosistemas, lo cual es bastante potencial para la promoción del ecoturismo. Cabe precisar, que en el año 2015, la región Piura fue visitada por 18,000 turistas extranjeros, aproximadamente, por este concepto. En

tal sentido, se evidencia una necesidad de incrementar este nicho de mercado, tal y como lo vienen haciendo países con similares características a las de nuestra región.

12. Si bien es cierto, el Gobierno Regional promueve el turismo a través del DIRCETUR Piura; no es menos cierto, que los planes y políticas podrían no ser lo suficientemente eficaces; ello se evidencia en el limitado crecimiento de llegada de turistas a los hospedajes de la región (6% entre el 2012 y 2014).
13. El desarrollo del presente sector en la región no podrá hacerse efectivo si no se cuenta con la infraestructura de acceso idónea para satisfacer el crecimiento turístico propuesto. En tal sentido, es fundamental contar con vías de acceso –tanto terrestres como aéreas– adecuadas para facilitar el arribo de los turistas a los diversos destinos turísticos de la región.
14. Es necesario promover la inversión en hoteles, hospedajes y hostales formales que estén debidamente categorizados y clasificados, a fin de poder incrementar la capacidad de atención a turistas nacionales y extranjeros.
15. Nuestros países vecinos Chile, Argentina y Ecuador constituyen un gran mercado potencial de turistas; toda vez que estos tres países conforman el 60% de los visitantes extranjeros a la región. Es fundamental que el DIRCETUR Piura pueda establecer políticas de promoción adecuadas en dichos mercados, pues constituyen potenciales demandantes de los servicios turísticos de la región. En el caso de Ecuador, su cercanía y su economía dolarizada se presenta a la región Piura como un nicho bastante rentable. En el caso de Chile, nuevamente la cercanía, las relaciones comerciales estrechas y una oferta turística diferenciada a la de su propio país –en cuanto a clima, playas y cultura– logra posicionar a la región como un destino turístico realmente atractivo.

16. Más del 60% de turistas extranjeros que visita Piura son jóvenes entre 15 y 34 años, de limitados recursos económicos pero altamente ligados a la tecnología. En tal sentido, la creación de la citada plataforma oficial digital (muy bien diseñada e interactiva que alimente y promueva la experiencia de *millenials* y jóvenes del mundo y nacionales) con la finalidad de que éstos tomen conocimiento de los destinos turísticos, así como de los *hostels*, es necesaria; de este modo, satisfarán sus expectativas de nuevas experiencias, diversión y economía.
17. Un punto clave es la formalización de los operadores turísticos del sector, toda vez que no se podrá incrementar el número de turistas recibidos, si éstos son atendidos sin estándares de la industria. En tal sentido, el Gobierno Regional y MINCETUR podría otorgar beneficios de índole tributaria y/o promocional, tales como exoneración o reducción de los impuestos municipales (predial, arbitrios, alcabala), así como cursos de capacitación y publicidad a aquellas empresas relacionadas al turismo como hoteles, *hostels*, restaurantes, talleres de artesanías, entre otros; con la finalidad que estos operadores turísticos tomen conciencia de las ventajas que ofrece la formalidad empresarial; y de otro lado, servirá para que los turistas sean atendidos bajo estándares de servicio homogéneos e internacionales. Conforme a ello, el turista interno como extranjero podrán repetir la experiencia o, lo que es mejor, recomendará a sus allegados la Región, puesto que, como se mencionó anteriormente, el 31% de turistas vuelve a venir a la región, y un 55% llega por referencias de anteriores visitantes.
18. Para la región Piura constituye una fortaleza que el 30% de su PEA se dedique al sector turismo. Sin embargo, se hace necesaria la profesionalización de los trabajadores con la finalidad de ofrecer calidad en el servicio.

19. Es trascendente establecer en la población Piurana una cultura de cuidado y valoración del medio ambiente, de los recursos naturales y culturales, y de servicio o amabilidad al turista. La comunidad piurana debe entender que la actividad turística es una gran fuente de ingresos y desarrollo sostenible para la región. Para ello, la labor académica de los colegios y la publicidad por parte del gobierno regional y medios de comunicación es fundamental y deberá ser constante.
20. La región Piura es para el turista nacional el destino de playa principal y el más reconocido. No obstante, se necesita una mayor investigación y desarrollo de nuestras riquezas turísticas, a efectos de continuar con el posible descubrimiento de nuevos lugares naturales o culturales, por ejemplo, el complejo arqueológico de Aypate, con la finalidad de diversificar nuestra oferta turística. Finalmente, en los servicios y destinos turísticos actuales se necesita fomentar la innovación, de cara a incrementar la propuesta de valor turística de la Región.

10.3 Recomendaciones Finales

Las recomendaciones propuestas para los distintos actores que intervienen en el Sector Turismo de Piura, son las siguientes:

1. El presente plan estratégico deberá ser entregado al Gobierno Regional para que en coordinación con el DIRCETUR Piura pueda ser ejecutado a partir del mes de enero de 2018.
2. Se sugiere un aumento de presupuesto por parte del Gobierno Central otorgado a la región Piura, el cual se invierta en la formulación y ejecución de Proyectos de Inversión Pública (PIP) para el acceso, la mejora y puesta en valor de las diferentes atracciones turísticas naturales, culturales y arqueológicas que posee la región. Estos proyectos deben considerar, durante el estudio y ejecución al sector privado, público y a la comunidad vinculada. Asimismo, deberán ser realizados por empresas y/o

consultores especializados, indistintamente sean nacionales, extranjeros, o mediante consorcios de ambos, pero que compartan la visión estratégica integral y sostenible aquí propuesta, lo cual se demostrará en una evaluación exhaustiva y fiscalización posterior por parte del DIRCETUR Piura, bajo responsabilidad administrativa.

3. Sería importante poder realizar un plan estratégico del sector turismo para cada una de las provincias que componen el departamento de Piura, y tomar como base el presente plan; de tal forma, que se pueda tener una visión más detallada que proponga mayores mejoras al sector.
4. El Gobierno Regional debe promover la ampliación y mejoramiento de los aeropuertos existentes; esto es, el aeropuerto de Piura y Talara. En tal sentido, se logrará no solo la inversión de las aerolíneas existentes en aperturar nuevas rutas hacia nuestra región sino que se conseguirá un aumento en la llegada de turistas. En cuanto al transporte terrestre, se recomienda construir, mejorar y conectar la infraestructura vial de la zona de la sierra piurana con su parte costera. Cabe precisar, que este gasto público será vital para que las empresas privadas decidan apostar por ofrecer servicios turísticos de transporte. Finalmente, es de suma urgencia que el Gobierno Regional en coordinación con el Ministerio de Transportes y Comunicaciones adopten estrategias para la implementación del servicio de transporte público el cual es nulo en la región, y es característico en aquellos países y/o ciudades que destacan en el sector turismo.
5. El Gobierno Regional debe mejorar la infraestructura de los hospitales y comisarías, dando especial atención y orientación al turista, a efectos de garantizar la salud y seguridad durante la estadía de los visitantes.
6. Se propone crear alianzas estratégicas con la Región Cusco para atraer en conjunto turistas de países emisores lejanos. La Región Piura complementa y diversifica la oferta turística al ofrecer atractivos distintos a los usuales del Cusco.

7. Como complemento de lo anterior, la Región Piura debería desarrollar una plataforma publicitaria en los países emisores mucho más desarrollada y conocida por los operadores turísticos internacionales. Esta plataforma promocionaría la conexión aérea Cusco-Piura, y favorecería al turista otorgándole una propuesta de valor más interesante de su experiencia turística peruana versus la distancia recorrida de su viaje.
8. El turismo es un servicio que requiere personal capacitado; en ese sentido, se hace necesario crear alianzas con institutos técnicos, Universidades (UDEP, Universidad Nacional de Piura, Universidad Antenor Orrego, entre otras) con la finalidad de dictar carreras de Hotelería y Turismo, así como promover post grados especializados en el Sector, ambos con especial énfasis en la implementación de buenas prácticas.
9. Un mecanismo para recaudar fondos económicos es la convocatoria de obras por impuestos en beneficio del sector. Esto favorecerá el interés de las empresas relacionadas al rubro para que a través de sus impuestos logren una mejora general en el sector, por ejemplo, a través de la infraestructura vial que sirve de acceso a los atractivos turísticos de la región. De este modo, se logrará generar un círculo virtuoso en cuanto a la recaudación de tributos, formalidad empresarial y la mejora de los servicios turísticos ofrecidos al turista.
10. Es vital que Piura pueda manejar la cuenca de su río, ya que la ciudad no puede seguir expuesta a desbordes por fenómenos climáticos que diluyan los esfuerzos realizados en la promoción del turismo. Debe ejecutarse el plan de manejo de la cuenca para otorgar a la ciudad sostenibilidad en el tiempo, y seguridad en su funcionamiento. Los estudios ya han sido realizados; sin embargo, se requiere de una actualización y decisión política para su ejecución.

11. Desarrollar productos turísticos relacionados a la gastronomía Piurana, la cual se destaca por su exquisitez, variedad y económica; a diferencia de otras ciudades, como por ejemplo, la ciudad de Lima.
12. Crear alianzas estratégicas con regiones turísticas emblemáticas de Ecuador y Chile para la promoción e intercambio de información y promoción turística, lo cual puede generar los primeros avances importantes para impulsar el sector en la región.
13. Implementar mecanismos de cruce de información entre DIRCETUR y las autoridades competentes (DIRESA, INDECI, PNP u otras) para tomar conocimiento de los operadores turísticos que cuenten con todos los certificados de calidad y así realizar actividades de promoción turística (ferias gastronómicas, artesanales, entre otras); de tal modo, que se limiten la oferta de asociaciones, productores, empresas privadas sin la debida calificación. Debe tomarse en cuenta que es muy importante la imagen que se vende de la región y de la calidad de los servicios que ofrece.
14. La próxima generación de piuranos debe conocer, valorar y sostener sus riquezas turísticas y la actividad en su región. Para ello, es necesario que, pese al gobernador regional de turno, se insista en la curricular escolar año tras año, así como trasladar esta cultura a los piuranos del mañana; de tal forma, que el amor a Piura y sus atractivos sea parte de la cultura de su gente, así como el buen trato al turista.
15. Las riquezas culturales, de naturaleza y arqueológicas de Piura deben ser puestas en valor e integradas a circuitos turísticos que puedan generar una propuesta variada de mayores días de permanencia, y que le permitan al turista disfrutar de la variedad de atractivos que posee Piura.
16. Fomentar la investigación y desarrollo de nichos de mercado en los países emisores de mayor demanda de turismo de nuestra región. En una primera etapa, se debería buscar atraer a los turistas de nuestros países vecinos (Chile y Ecuador), y

posteriormente, a aquellos países que se encuentran lejanos pero que también nos visitan, tales como Estados Unidos y Canadá; a tal efecto, se aprovecharía el incentivo de actividades turísticas que no se pueden realizar en los referidos países, por cuanto no gozan de dichos ecosistemas, por ejemplo, *birdwatching*, *sandboard*, *surfing*, entre otros.

10.4 Futuro del Sector Turismo de la Región Piura

El progreso de un país y de su población nace del tamaño de los sueños y ambiciones que su gente posea, así como de la determinación para poder disponer esfuerzos conjuntos para alcanzar esa visión de largo plazo. Ningún crecimiento económico ni mejora en la calidad de vida de una región o país se puede lograr sin estos elementos. Por lo tanto, se considera fundamental que la población y sus gobernantes tengan la firme creencia de que Piura tiene y posee las ventajas, hoy comparativas pero mañana competitivas, suficientes para destacar sobre otros atractivos turísticos, y que se puede convertir a la región en un destino de clase mundial, que se esfuerce una y otra vez en mejorar y perfeccionar permanentemente cada uno de los procesos operativos que permitan que el turista disfrute de su estancia.

Si se tiene este sueño y voluntad, Piura, a través de este plan estratégico y de otros que se sumen, podrá dar a su población la satisfacción de tener el orgullo de poseer y aprovechar todas sus virtudes turísticas. Con ello, esta actividad se convertirá en la segunda actividad económica más importante de la región, dará trabajo a muchísimos hogares y se convertirá en pilar de desarrollo y bienestar para sus habitantes.

Se tiene la visión de una región Piura que se destaque por ofrecer a sus visitantes servicios completos que involucren seguridad, higiene, calidad y atractivos turísticos puestos en valor de forma inteligente, donde las comunidades cercanas estén conscientes de la importancia, cuidado y sostenibilidad de sus atracciones y saquen beneficios de ellas.

Se concibe una ciudad limpia, que acoja al turista y que esté preparada para ello, en donde sus pobladores valoren la actividad turística y en donde los alumnos de nivel escolar sepan la importancia de esta actividad para el bienestar de sus familias, y una universidad que brinde profesionales bien preparados para poder ofrecer el mejor servicio a sus visitantes. Empresas privadas que orientan sus esfuerzos al desarrollo de la región, y que tengan la convicción de que el turismo y su desarrollo pueden tener una gran vinculación con sus actividades y se hagan partícipes de este sueño, así como una población que comprende la importancia de cuidar al turista, acogerlo y valorarlo. Finalmente, autoridades como las Municipalidades y el Gobierno, enfocados en brindar su mejor gestión para conseguir este objetivo.

Los turistas podrán llegar a Piura por sus dos aeropuertos, y su accesibilidad a las atracciones turísticas de forma fácil y segura estará garantizada; encontrarán en Piura productos específicamente desarrollados para sus intereses, ya sea cultura, arqueología, playas, ecoturismo o deportes de aventura. Los servicios serán amplios, originales y estarán sustentados en una base tecnológica e informática sólida, y podrán ofrecer a precios competitivos calidad y diversidad. Muchos de los turistas que nos visitarán vendrán desde Cusco y aprovecharán Piura y las plataformas de promoción que ya se han desarrollado para los atractivos Cuzqueños en el mundo, pero que permitirán a Piura ofrecer una opción complementaria y adicional a aquellos turistas que quieran extender su visita y vivir experiencias diferentes; de esta forma, Piura podrá avanzar más rápido en sus objetivos de largo plazo.

Los visitantes latinoamericanos serán muy relevantes en el volumen que acogerá el país. Ecuador y Chile serán los principales objetivos, y encontrarán interesantes opciones para visitar en nuestra región, y no necesariamente ligados a Cusco. Será nuestra cercanía, y la calidad de nuestros servicios, un imán difícil de poder superar.

El Turista en nuestra región tendrá la oportunidad de disfrutar de un clima envidiable, con playas hermosas y paisajes extraordinarios, acompañado de los sabores más exquisitos de nuestra comida y los colores más diversos de nuestra cultura, lo que lo hace sentir acogido y muy bien atendido. Piura, con ello, habrá podido llegar al 2027 y cumplir con alcanzar la visita de 500,000 turistas extranjeros y unos 2'500,000 turistas nacionales, así como incrementar los ingresos a la región y lograr, aproximadamente, unos 1,800 millones de dólares al año. Pero lo más importante es que la región Piura habrá sentado las bases para un futuro promisorio para su economía, le habrá dado a su población la oportunidad de sentirse orgullosos y conectados con su identidad, de querer más a su región, y de formar parte de ese crecimiento económico sostenible tan ansiado por sus habitantes.

En la Tabla 57 se presenta el futuro del Sector Turismo de Piura según los objetivos de largo plazo propuestos.



Tabla 57

Futuro del Sector Turismo en la Región Piura según Objetivos de Largo Plazo

		Año		Unidades
		2016	2027	
OLP 1	Lograr la inversión en infraestructura hotelera de tal forma que existan 10,000 camas en hoteles y hospedajes formales de una a cinco estrellas en la región. En el año 2014 había un total de 3,309 camas en la región Piura en hoteles y hospedajes formales con categoría de una a cinco estrellas	3,309 (*)	10,000	camas
OLP 2	Recibir en la región Piura 500,000 turistas extranjeros en el año 2027, teniendo en cuenta que la región Piura recibió sólo 87,410 turistas extranjeros en el 2016.	87,410	500,000	turistas extranjeros
OLP 3	Al 2027, la región Piura incrementará el arribo de turistas nacionales a 2,500,000 turistas. En el año 2016 fue de 1,033,000 turistas.	1,033,000	2,500,000	turistas nacionales
OLP 4	Al 2027, los gastos realizados por turistas nacionales en Piura ascenderán a los 2,000 millones de soles. Así en el 2019 será de 900 millones de soles, en el 2021 será de 1,200 millones de soles, en el 2023 será de 1500 millones de soles, en el 2025 será de 1,800 millones y en el 2027 llegar a 2,000 millones de soles. En el 2016 fue de S/ 700 millones aproximadamente.	700	2,000	millones de PEN
OLP 5	Al 2027, el gasto promedio del turista extranjero en la región Piura será de 1,800 dólares. En el 2016 el gasto en promedio efectuado por los turistas extranjeros fue de 1,000 dolares.	1,000	1,800	USD
OLP 6	Al 2027, el Aeropuerto de Talara aumentará el arribo de pasajeros a 1,000,000. En 2015 el arribo de pasajeros fue de 108,872.	108,872 (**)	1,000,000	pasajeros
OLP 7	Al 2027, el 80% de los operadores turísticos serán formales. En el 2015 sólo eran formales el 10% de los operadores turísticos en Piura.	10 (**)	80	%
OLP 8	Al 2027 se incrementará el número de empleados relacionados a restaurantes y hoteles aproximadamente en un 200%. En el 2014 eran 55,671 empleados.	55,671 (*)	111,342	empleados en restaurantes y hoteles

Nota: (*) Dato correspondiente al año 2014; (**) Dato correspondiente al año 2015

Tabla 58

Plan Estratégico Integral del Sector Turismo de la Región Piura

VISION										
Para el año 2027, la región Piura logrará el reconocimiento internacional como uno de los tres principales iconos turísticos del Perú, a través de una oferta única de productos turísticos, distinguidos por su calidad, accesibilidad, conectividad, identidad cultural y patrimonio natural; de este modo, satisfará y fidelizará a los turistas externos e internos que visitan nuestra ciudad, y aportará valor tanto a la economía como a la sostenibilidad de la comunidad										
Intereses del Sector: Fortalecer Instituciones vinculadas a la Actividad Turística, Crecimiento del total de turistas, Incrementar la demanda de Turismo receptivo e interno, Desarrollar Cultura Turística, Oferta turística diferenciada, Posicionar a Piura como destino turístico, estableciéndola como marea turística en mercados prioritarios y potenciales, a nivel nacional e internacional, Rentabilidad.	Lograr la inversión en infraestructura hotelera de tal forma que existan 10,000 camas en hoteles y hospedajes formales de una a cinco estrellas en la región. En el año 2014 había un total de 3309 camas en la región Piura en hoteles y hospedajes formales con categoría de una a cinco estrellas.	Al 2027, el 80% de los operadores turísticos serán formales. En el 2015 sólo eran formales el 10% de los operadores turísticos en Piura.	Recibir en la región Piura 500,000 turistas extranjeros en el año 2027, teniendo en cuenta que la región Piura recibió sólo 87,410 turistas extranjeros en el 2016.	Al 2027, los gastos realizados por turistas nacionales en Piura ascenderán a los 2,000 millones de soles. Así en el 2019 será de 900 millones de soles, en el 2021 será de 1,200 millones de soles, en el 2023 será de 1500 millones de soles, en el 2025 será de 1,800 millones y en el 2027 llegará a 2,000 millones de soles. En el 2016 fue de S/ 700 millones aproximadamente.	Al 2027, el gasto promedio del turista extranjero en la región Piura será de 1,800 dólares. En el 2016 el gasto en promedio efectuado por los turistas extranjeros fue de 1,000 dólares.	Al 2027, la región Piura incrementará el arribo de turistas nacionales a 2,500,000 turistas. En el año 2016 fue de 1,033,000 turistas.	Al 2027, el Aeropuerto de Talara aumentará el arribo de pasajeros a 1'000,000. En 2015 el arribo de pasajeros fue de 108,872.	Al 2027 se incrementará el número de empleados relacionados a restaurantes y hoteles aproximadamente en un 200%. En el 2014 eran 55,671 empleados.	Principios Cardinales Influencia de terceras partes. Lazos pasados y presentes. Contra-balance de intereses Conservación de los enemigos	Valores: 1. Desarrollo Sostenible 2. Calidad 3. Diversidad 4. Inclusión 5. No discriminación 6. Fomento de la inversión privada 7. Cultura Turística 8. Comercio Justo.
Estrategias	OLP1	OLP2	OLP3	OLP4	OLP5	OLP6	OLP7	OLP8	Políticas	
E1 Desarrollar productos turísticos de ecoturismo basados en sus riquezas de vida marina y bosques.					X					(P1) Aprovechar los recursos naturales y culturales de forma eco amigable y sostenible, de este modo, reducir el impacto negativo en el medio ambiente.
E2 Penetrar en el mercado de turistas nacionales.			X		X		X			(P2) Alcanzar altos estándares de calidad en la oferta de bienes y servicios turísticos.
E3 Penetrar el mercado norteamericano de turistas enfocándose en EE.UU y Canadá		X	X			X		X		(P3) Lograr alianzas estratégicas entre el sector público y privado.
E4 Desarrollar el mercado de turistas Latinoamericano enfocándose en Chile Argentina y Ecuador.		X	X			X		X		(P4) Embellecer la ciudad. (P5) Remodelar los lugares históricos de la Región. (P6) Digitalizar las Entidades Públicas y los operadores turísticos.
E7 Desarrollar el turismo ligado a mar y playas como el surfing , la pesca deportiva y otras actividades.					X					(P7) Formalizar las empresas y los trabajadores. (P8) Incentivar la comunicación de buenas prácticas entre los operadores turísticos.
E11 Crear plataformas virtuales de marketing de los atractivos de Piura incluyendo culturales , ecológicos y arqueológicos.		X	X							(P9) Mantener incentivos tributarios a empresas multinacionales que inviertan en la ejecución de proyectos turísticos. (P10) Lograr la inclusión de trabajadores de la zona en los proyectos de las empresas multinacionales. (P11) Difundir el respeto y conocimiento de los nativos de los destinos turísticos. (P12) Financiar a los micro y pequeños empresarios.
E13 Desarrollar la profesionalización del sector							X	X		
E15 Desarrollar circuitos turísticos para la región.		X	X							
E16 Atraer inversión extranjera en hoteles para la región Piura, contactando a las principales cadenas hoteleras nacionales y extranjeras	X						X	X		
E17 Crear plataformas virtuales para facilitar servicios al turista		X	X							
E18 Crear asociaciones público privadas u obras por impuestos para la puesta en valor de atractivos turísticos de Piura.	X									
E22 Atraer Inversionistas especializados en Servicios Turísticos Nacionales y extranjeros.	X						X	X		
Indicadores de Procesos, Indicadores de clientes, Indicadores de Finanzas, Indicadores de Aprendizaje	(OCP 1.1). Al 2027 cerrar la brecha en inversión hotelera calculada en 44 millones de dólares para la ciudad de Piura y playas. Así pues, al 2019 se invertirán por lo menos 5 millones de dólares, del 2019 al 2021 se invertirán 10 millones de dólares, del 2022 al 2025 se invertirán 15 millones de dólares y del 2025 al 2027 se invertirán 14 millones de dólares adicionales, cerrando la brecha calculada. (OCP 1.2). Al 2027 Incrementar la ocupabilidad de los hospedajes y hoteles de la región al 80%. En el 2015 la ocupabilidad fue de 31%, por lo que se incrementará la ocupabilidad al 2019 a 40%, en el 2021 llegará al menos a 50%, en el 2013 deberá ser del 60% , en el 2025 del 70% , para que finalmente en el 2027 sea del 80% . (OCP 1.3). Al 2027, el número de hoteles, hospedajes se habrá formalizado en un 60%. En el 2016 se reporta un 88% de informalidad en el sector. Al año 2019 se tendrá formalizado un 20%, al 2021 un 30%, al 2023 un 40%, al 2025 un 50% y al 2027 un 60%. (OCP 2.1). Incrementar el número de turistas de la Unión Europea en 160% cada dos años a partir del año 2017, hasta lograr un total anual de 80,000 turistas en el año 2027. En el año 2015 llegaron 10,880 turistas de la Unión Europea a la región Piura. (OCP 2.2). Incrementar el número de turistas ecuatorianos en 133% cada dos años a partir del año 2017, hasta lograr un total anual de 150,000 turistas en el año 2027. En el año 2015 llegaron 22,500 turistas ecuatorianos a la región Piura. (OCP 2.3). Incrementar el número de turistas chilenos en 122% cada dos años a partir del año 2018, hasta lograr un total anual de 100,000 turistas en el año 2027. En el año 2015 llegaron 16,300 turistas chilenos a la región Piura. (OCP 2.4). Incrementar el número de turistas argentinos en 78% cada dos años a partir del año 2017, hasta lograr un total anual de 30,000 turistas en el año 2027. En el año 2015 llegaron 7,700 turistas argentinos a la región Piura. (OCP 2.5). Incrementar el número de turistas estadounidenses en 128% cada dos años a partir del año 2017, hasta lograr un total anual de 30,000 turistas en el año 2027. En el año 2015 llegaron 4,660 turistas estadounidenses a la región Piura. (OCP 2.6). Incrementar el número de turistas canadienses en 266% cada dos años a partir del año 2017, hasta lograr un total anual de 20,000 turistas en el año 2027. En el año 2015 llegaron 1,500 turistas canadienses a la región Piura. (OCP 2.7). Incrementar el Porcentaje de turistas extranjeros que vienen en familia a Piura de 11% en el 2015 a 30% en el 2027, incrementando cada dos años desde el 2017 un 4% hasta el 2027. (OCP 2.8). Al 2020 Se concluirá la investigación, exploración y desentierro al 100% del complejo inca de Asyate en Ayabaca, con la finalidad de hacerlo conocer al mundo y promover su visita y puesta en valor. En el año 2016 Asyate es desconocido en el país y en el extranjero; y no es publicitado, su exploración está en una fase inicial. (OCP 2.9). Incluir los atractivos turísticos de Piura en la priorización anual de destinos turísticos mundiales en Estados Unidos, Canadá y Europa abarcando el 10% de brokers mundiales de turismo al 2019, 20% al 2021, 40% al 2023, 60% al 2025 y 80% al 2027. (OCP 2.10). Incrementar el número de turistas que vienen a Piura por concepto de naturaleza y ecoturismo a 100,000 visitantes al año para el 2027. En el 2019 lograr que nos visiten por este concepto 25,000 turistas, en el 2021 serán 50,000 turistas, en el 2023 serán 75,000 turistas y llegar al 2027 a 100,000 turistas extranjeros. En el 2015 aproximadamente 18000 turistas extranjeros nos visitaron por este concepto. (OCP 2.11). Se incrementará el número de turistas que nos visitan por concepto de reservas naturales como el coto de caza el Angolo, y Cerros de Amotape, enfocándose en países como Canadá y los Estados Unidos; así en el 2019 nos visitarán al menos 6,000 turistas por este concepto, en el 2021 serán 20,000, en el 2023 serán 35,000 turistas, en el 2025 llegaremos a 55,000 turistas, para finalmente llegar a 75,000 turistas en el 2027. En 2015 sólo 2600 turistas extranjeros visitaron las reservas naturales de Piura. (OCP 2.12). Al 2020 asociar estratégicamente las asociaciones de Artesanos con las agencias de viajes extranjeras, de tal forma que se puedan incluir visitas guiadas para los turistas a los talleres de los mismos. En el 2016 los talleres no están incluidos en los circuitos turísticos.	(OCP 3.1). Al 2019 Piura contará con un terminal terrestre ordenado y correctamente ubicado en la ciudad. En el año 2016 aún no se cuenta con un terrapuerto, el proyecto tiene 40 años relegado. (OCP 3.2). Para el año 2027 lograr que 250,000 turistas nacionales visiten sitios arqueológicos y museos en Piura; así al 2019 se logrará que 60,000 turistas visiten estos sitios, en el 2021 serán 100,000; en el 2023 serán 150,000 y en el 2025 serán 200,000 y finalmente llegar a 250,000 turistas nacionales en el 2027. En el 2015 sólo 30,000 turistas nacionales visitaron sitios arqueológicos y museos. (OCP 3.3). Al 2020, se tendrá restaurada al 100% la Fortaleza de Narihualá, construyendo un museo en el sitio con informativos virtuales junto con un mercado de artesanías de cerámicas referidas a la cultura Tallas, así como un restaurant de comida típica de la región. En el 2016 Narihualá está muy mal conservada y no tiene un museo ni está puesto en valor. (OCP 4.1) Incrementar el gasto promedio por turista nacional por viaje a Piura hasta llegar a 850 soles en promedio al 2027. En el año 2015 los turistas nacionales invertían aproximadamente 398 soles en promedio. (OCP 4.2). Al 2027 un total de al menos 500,000 turistas entre nacionales y extranjeros gastaran en la adquisición de artesanías. En el 2015 sólo 14,000 turistas nacionales compraron artesanías, del 2017 al 2019 se llegará a 40,000 turistas, al 2021 se alcanzará 80,000 turistas, en el 2023 se alcanzará 160,000 turistas, en el 2025 se alcanzará 320,000 turistas y en el 2027 se alcanzará 500,000 turistas entre nacionales y extranjeros. (OCP 4.3). Al 2021 Piura tendrá el "Gran mercado de artesanías de Piura" donde se exhibirán las diferentes artesanías de la región en un gran local, limpio, seguro y formal. Inicio de las obras 2019, finalización y actividad comercial al 100% 2021. (OCP 5.1) Al 2027 el número de turistas extranjeros que compran un paquete turístico para visitar Piura serán 50,000 turistas. En el 2015 aproximadamente sólo 7,200 turistas compraron un paquete turístico para visitar Piura, así del 2017 al 2019 se llegará a 10,000, en el 2021 a 20,000, en el 2023 a 30,000, en el 2025 a 40,000 y en el 2027 a 50,000 turistas extranjeros. (OCP 5.2). Al 2027 concluir con el 50% de las vías de comunicación adecuadas para interconectar todas las atracciones turísticas de la sierra Piurana, incrementando las vías asfaltadas en un 6% cada dos años a partir del 2017. Al 2014 la red vial de Piura estaba asfaltada en un 29% y muchos atractivos turísticos están aislados y son de difícil acceso. (OCP 5.3) Al 2027 crear 10 circuitos turísticos para la región Piura. Creando un circuito Turístico por año, hasta el 2027, de esta forma se diversificará las opciones de servicios turísticos de Piura. (OCP 6.1). Establecer al 2020 acuerdos comerciales y alianzas estratégicas entre las aerolíneas que operan al aeropuerto de Talara con el 80% de los hoteles y hospedajes de las playas de Máncora. En el 2018 con el 30% de hoteles y hospedajes, en el 2019 con el 60% y en el 2020 con el 80%. (OCP 6.2). Al 2027 lograr establecer acuerdos comerciales entre el 100% de Hoteles y hospedajes de Máncora y Piura con al menos el 50% de Operadores turísticos nacionales e internacionales del Cuzco. Así al 2019 se conectará con el 10% de operadores, en el 2021 con el 20% de operadores, en el 2023 con el 30% de operadores, en el 2025 con el 40% y finalmente con el 50% en el 2027. (OCP 6.3). Al 2027 lograr que 800,000 turistas nacionales lleguen por el aeropuerto de Talara. Así al 2019 llegarán 120,000 turistas nacionales, al 2021 llegarán 240,000, al 2023 llegarán 380,000, al 2025 llegarán 600,000, y al 2027 llegarán 800,000 turistas nacionales. Al 2015 aproximadamente 190,000 turistas nacionales llegaron a Piura por vía aérea por ambos aeropuertos (Piura y Talara). (OCP 7.1). Categorizar los hospedajes y hoteles existentes en un 20% al 2019, 30% al 2021, 40% al 2023 y 60% al 2025. En el año 2014 sólo el 12% esta categorizado y clasificado según la normativa legal del MINCETUR. (OCP 7.2). Disminuir el impuesto a la renta a los operadores turísticos que se formalicen hasta el año 2023 en un 50% como medida de estímulo para la formalización acelerada del sector. En el 2016 el impuesto a la renta es del 30%. (OCP 7.3). Al 2027 lograr que el 85% de los restaurantes de Piura, Colán, Catacaos y Máncora estén categorizados y con la clasificación según la normativa del MINCETUR. Así el 2019 serán formales el 25%, al 2021 el 35%, al 2023 el 45%, en el 2025 el 65% y en el 2027 el 85%. Al 2013 sólo el 3% estaba categorizado y clasificado. (OCP 7.4). Al 2027 lograr que el 80% de los operadores turísticos de Máncora estén formalizados, así en el 2019 serán formales 30%, en el 2021 alcanzar el 40%, en el 2023 alcanzar el 50%, en el 2025 alcanzar el 70% y en el 2027 alcanzar el 80%. Al 2017 sólo el 20% está formalizado. (OCP 8.1) Incrementar el número de empleados en el sector hoteles y restaurantes en el 2019 a 58,000, en el 2021 a 75,000, en el 2023 a 85,000, en el 2025 a 95,000 y en el 2027 a 110,000. (OCP 8.2) Al 2019 la Universidad Nacional de Piura, y la Universidad Privada de Piura dictaran las especialidades para formar profesionales especializados en turismo. Al 2017 no poseen esta carrera. (OCP 8.3) Al 2027 el 100% de alumnos de colegios en Piura recibirán capacitación y concientización sobre la importancia del buen trato al turista, así como el conocimiento y valoración de los atractivos turísticos de Piura. Del 2017 al 2020 se logrará alcanzar el 30% de colegios, al 2022 el 40%, al 2024 el 60%, al 2026 el 80% y al 2027 el 100% de colegios.	Indicadores de Procesos Indicadores de clientes Indicadores de Finanzas Indicadores de Aprendizaje	Código de Ética: Utilizar responsablemente los recursos naturales y culturales de la zona. Apoyar y promover las iniciativas de mejora que brindan los pobladores de la comunidad, los turistas y los operadores turísticos. Manejar de manera responsable y eficiente la información que pueda poner en riesgo la imagen de la región, de la comunidad y/o del poblador para con los turistas. Adoptar una actitud transparente y de objetividad con la información que se proporciona a los turistas acerca de los servicios, precios, lugares de interés, riesgos, etc. Promover un comportamiento de competencia leal con las demás regiones en referencia a la oferta turística ya definida. Contribuir al respeto mutuo e igualdad de género, defendiendo en todo momento a las poblaciones vulnerables de la región. Rechazar y denunciar los actos que atenten contra la integridad y bienestar de los pobladores de la zona y/o actos que atenten contra el buen cuidado y preservación de las zonas visitadas						

La Estructura propuesta tiene como Líder a Gobierno regional de Piura quien en conjunto con el DIRCETUR Piura tiene la responsabilidad de implementar este Plan estratégico

Nota. Adaptado de El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia. (3a edición, pp.663-667), por F. A. D'Alessio, 2015. Lima, Perú: Pearson.

Referencias

- Agencia de Promoción de la Inversión Privada. (2016). *¿Por qué invertir en el Perú?*
 Recuperado de
[http://www.proinversion.gob.pe/RepositorioAPS/0/0/JER/PRESENTACIONES_GENERAL/2017/PPT_Por%20que%20invertir%20en%20Peru_15marzo\(1\).pdf](http://www.proinversion.gob.pe/RepositorioAPS/0/0/JER/PRESENTACIONES_GENERAL/2017/PPT_Por%20que%20invertir%20en%20Peru_15marzo(1).pdf)
- Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercados. (2016). *Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercados*. Recuperado de
<http://www.apeim.com.pe/wp-content/themes/apeim/docs/nse/APEIM-NSE-2016.pdf>
- Banco Mundial. (2017). *Perú Panorama General*. Recuperado de
<http://www.bancomundial.org/es/country/peru/overview>
- Barbosa de Sousa, B., & Dominique-Ferreira, S. (2012). La innovación de los procesos: Diferenciación en los servicios turísticos. *Estudios y perspectivas en turismo*, 21(4), 963-976.
- Banco Central de Reserva del Perú. (2015). *Memoria Anual 2015*. Lima, Perú.
- Banco Central de Reserva del Perú. (2016). *Caracterización del departamento de Piura*.
 Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Sucursales/Piura/piura-caracterizacion.pdf>
- Banco Central de Reserva del Perú. (2017). *Reporte de inflación: panorama actual y proyecciones macroeconómicas*. Recuperado de
<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2017/marzo/reporte-de-inflacion-marzo-2017.pdf>
- Belapatiño, V., Grippa, F., & Perea, H. (2017). *Perú: Informalidad laboral y algunas propuestas para reducirlas*. Lima: BBVA Research.
- Berger, E., & Paris, C. (2013). Exploring the role of Facebook in re-shaping backpacker's social interactions. En Z. Xiang, & I. Tussyadiah (Edits.), *Information and*

- communication technologies in tourism*, 2014, 299-312. Londres: Springer International Publishing.
- Bonilla, J. (2013). *Nuevas Tendencias del Turismo y las Tecnologías de Información y las Comunicaciones*. Anuario Turismo Y Sociedad, (14), 33-45.
- Buhalis, D., & Amaranggana, A. (2013). Smart tourism destinations. En Z. Xiang, & I. Tussyadiah (Edits.), *Information and communication technologies in tourism 2014*, 553-564. Londres: Springer International Publishing.
- Buhalis, D., & Foerste, M. (2013). SoCoMo marketing for travel and tourism. En Z. Xiang, & I. Tussyadiah (Edits.), *Information and communication technologies in tourism 2014* 175-185. Londres: Springer International Publishing.
- Buhalis, D., & Law, R. (2008). Progress in information technology and tourism management: 20 years on and 10 years after the Internet - the state of eTourism research. *Tourism Management*, 29(4), 609-623.
- Cámara Nacional de Turismo. (2017a, 16 de febrero). Recuperado de <http://www.portaldeturismo.pe/index.php/noticia/7045-sector-hoteles-crecio-3-6-y-restaurantes-2-4-en-2016>
- Cámara Nacional de Turismo. (2017b, 16 de mayo). Recuperado de <http://www.portaldeturismo.pe/index.php/noticia/7503-llegada-de-turistas-a-las-regiones-del-norte-se-redujo-1-7-este-ano>
- Cambio climático podría dejar la costa sin agua ni alimentos (15 de Abril de 2017). *Peru21*. Recuperado de <https://peru21.pe/lima/cambio-climatico-dejar-costa-agua-alimentos-72846>
- Castro, P. (24 de Enero de 2015). *Piura genera 820 toneladas de basura al día y no tiene un relleno sanitario*. Recuperado de <http://larepublica.pe/24-01-2015/piura-genera-820-toneladas-de-basura-al-dia-y-no-tiene-un-relleno-sanitario>

- Centro Nacional de Planeamiento Estratégico. (2011). *Plan Bicentenario: El Perú hacia el 2021*. Lima: Centro Nacional de Planeamiento Estratégico.
- Centro Regional de Planeamiento Estratégico. (2016). *Análisis Prospectivo Regional 2016-2030*. Recuperado de <http://www.regionpiura.gob.pe/documentos/prospectivapiura2015-2030.pdf>.
- Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo. (2014a). *About Perú*. Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo: Recuperado de www.peru.travel/about-peru.aspx
- Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo. (2014b). Perfil del Observador de Aves. Lima.
- Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo. (2015a). El Perú como destino para la operación turística. Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo. Recuperado de http://repositorio.promperu.gob.pe/repositorio/bitstream/handle/123456789/864/Peru_destino_operacion_turistica_2015_keyword_principal.pdf
- Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo. (2015b). *Reporte de ciudad emisora: Piura. Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo*. Recuperado de <http://www.promperu.gob.pe/TurismoIN/sitio/Ciudades/26/Piura>
- Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo. (2015c). Perfil del Vacacionista Nacional que visita Piura – 2015. Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo: Recuperado de <http://www.promperu.gob.pe/TurismoIN/sitio/PerfVacacionistaNac>

- Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo. (2015d). *Perfil de Turista Extranjero 2014, Piura*. Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo. Recuperado de http://www.promperu.gob.pe/turismoIN/sitio/descargar?url=~~/uploads/perfiles_extranjeros/27/tips/24/pte%2014%20-%20turista%20que%20visita%20piura.pdf
- Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo. (2015e). *Perfil del Vacacionista Nacional 2014, Piura*. Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo. Recuperado de http://www.promperu.gob.pe/TurismoIN/sitio/Descargar?url=~~/Uploads/perfiles_vacac_nac/35/tips/1144/PVN14_Vacacionistas%20que%20visitaron%20Piura%20copia.pdf
- Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo. (2016a). *Perfil del turista extranjero: Turismo en cifras*. Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo. Recuperado de http://www.promperu.gob.pe/TurismoIN/Uploads/temp/Uploads_perfiles_extranjeros_38_PERFIL%20EXTRANJERO%20SPREAD.pdf
- Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo. (2016b). *Perfil del Vacacionista Nacional Turismo en Cifras 2015*. Recuperado de http://www.promperu.gob.pe/TurismoIN/Uploads/temp/Uploads_perfiles_vacac_nac_1035_PERFIL%20NACIONAL%20SPREAD.pdf
- Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo. (2016c). *Perfil del Turista Extranjero que Visita Piura 2015*. Recuperado de http://www.promperu.gob.pe/TurismoIN/sitio/Descargar?url=~~/Uploads/perfiles_extranjeros/38/tips/2325/PTE%2015_%20Turista%20que%20visita%20Piura1.pdf
- Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo. (2016d). *Perfil del Vacacionista Nacional que Visita Piura 2015*. Recuperado de

http://www.promperu.gob.pe/TurismoIN/sitio/Descargar?url=~~/Uploads/perfiles_vacac_nac/1035/tips/2115/PVN15_Vacacionistas%20que%20visitaron%20Piura1.pdf

Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo. (2017). iPeru: Listado de oficinas. Recuperado de <http://www.peru.travel/es-lat/iperu/listados-de-oficinas.aspx>

Congreso Constituyente Democrático. (1993). Constitución Política del Perú. Congreso de la República Recuperado de

<http://www.congreso.gob.pe/Docs/files/documentos/constitucion1993-01.pdf>

Congreso de la República. (3 de Junio de 1998). Ley 26961: Ley para el Desarrollo de la Actividad Turística. Diario Oficial El Peruano, págs. 160391-160394.

Congreso de la República. (19 de Diciembre de 2002). Ley 27889: Ley que crea el fondo y el impuesto extraordinario para la promoción y desarrollo turístico nacional. Diario Oficial El Peruano, 235318-235319.

Congreso de la República. (18 de Septiembre de 2009). Ley 29408: Ley general de turismo. Diario Oficial El Peruano, págs. 402743-402750.

Consejo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica. (2016). *I Censo Nacional de Investigación y Desarrollo a Centros De Investigación 2016*. Lima: Oficina de Comunicaciones y Proyección de CTeI - CONCYTEC.

D'Alessio Ipinza, F. A. (2014). *Planeamiento Estratégico Razonado*. Lima: Pearson Educación de Perú S.A.

D'Alessio Ipinza, F. A. (2015). *El Proceso Estratégico: Un enfoque de gerencia*. Lima: Pearson Educación de Perú S.A.

De Orellana, J. E. (2012). *El patrimonio cultural del Perú como vía para el desarrollo económico, social y la defensa nacional*. CONSENSUS, 17(1).

- Decreto Legislativo N° 635. Código Penal Peruano. Presidencia de la República del Perú (1991).
- Defensoría del Pueblo. (2017a). La corrupción en el Perú. Lima.
- Defensoría del Pueblo. (2017b). Nota de Prensa N° 179/OCII/DP/2017. Lima.
- Demir, E., & Gozgor, G. (2017). What about relative corruption? The impact of the relative corruption on the inbound tourism to Turkey. *International Journal of Tourism Research*, 19(3), 358-366.
- Dirección Regional de Comercio Exterior y Turismo. (2017). Recuperado de <http://dircetur.regionpiura.gob.pe/>:
<http://dircetur.regionpiura.gob.pe/institucional/organigrama>
- Dirección Regional de Trabajo y Promoción del Empleo. (2014). *Empleo en el Sector Turismo: Restaurantes y Hoteles*. Recuperado de Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo.
- El Comercio (15 de enero de 2011). *Las 10 mejores playas para surfear en el Perú según Magoo de la Rosa*. Recuperado de <http://archivo.elcomercio.pe/deporte-total/polideportivo/10-mejores-playas-surfear-peru-segun-magoo-rosa-noticia-698114>
- Fotis, J., Buhalis, D., & Rossides, N. (2012). Social media use and impact during the holiday travel planning process. En M. Fuchs, F. Ricci, & L. Cantoni (Edits.), *Information and communication technologies in tourism 2012*, 13-24. Londres: Springer.
- Gaceta Jurídica. (2006). *La Constitución en la Jurisprudencia del Tribunal Constitucional*. Lima: Autor.
- Germann Molz, J., & Paris, C. (2015). The social affordances of flashpacking: exploring the mobility nexus of travel and communication. *Mobilities*, 10(2), 173-192.
- Gil, J. J. (2016). El Clúster como modelo de red empresarial, una opción relevante para la competitividad del Subsector del Turismo en Colombia. *Revista de la Facultad de*

- Ciencias Económicas y Administrativas*, 23I(1), 101-117.
- Gobierno Regional de Piura. (2011). *Políticas Regionales: Acuerdo Regional de Piura*. Plan de Desarrollo Regional Concertado 2007-2011. Piura.
- Gobierno Regional de Piura. (2013). *Plan Estratégico de Desarrollo Regional Concertado Piura 2013-2016*. Piura, Perú.
- Gobierno Regional de Piura. (2016). *Memoria Anual 2016*. Piura, Perú
- Gobierno Regional de Piura. (02 de Enero de 2017). Dircetur incentiva a Operadores Turísticos a formalizarse en el sector.
- Recuperado de <http://www.regionpiura.gob.pe/>:
<http://www.regionpiura.gob.pe/index.php?pag=17&id=1&per=2017>
- Google X. (2017). *Project Loon*. Recuperado de <https://x.company/loon/>
- Hannam, K., Butler, G., & Paris, C. (2014). Developments and key issues in tourism mobilities. *Annals of Tourism Research*, 44(1), 171-185.
- Haz, L., Cruz, P., & Sánchez, J. (2016). El uso de la realidad virtual como herramienta tecnológica para fomentar el turismo en la península de Santa Elena. *3C Tecnología*, 5(3), 53-67.
- Hospina, R. (2015). *Empresas de turismo usan tres redes sociales para sus campañas de promociones online*. (D. Gestión, Entrevistador)
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2012). Población y vivienda. Recuperado de <https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/Cap03020.xls>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2014). *Agencias de viaje y operadores de turismo se concentran en Miraflores y Breña*. Recuperado de <https://www.inei.gob.pe/prensa/noticias/agencias-de-viaje-y-operadores-de-turismo-se-concentran-en-miraflores-y-brena-7630/>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2015a). *Compendio Estadístico Perú 2015*.

- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2015b). *Población estimada y proyectada por sexo y tasa de crecimiento, según años calendarios, 2000-2050*. Recuperado de https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1253/cap03/cap03020.xlsx
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2016). *Cultura*. Recuperado de <https://www.inei.gov.pe/estadisticas/indice-tematico/sociales/>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2017a). *Boletín Estadístico Encuesta Mensual del Sector Servicios*. Lima-Perú: INEI. Recuperado de <http://m.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/boletines/boletin-estadistico-del-sector-servicios-n-05-mayo-2017.pdf>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2017b). *Producción Nacional: Diciembre 2016*. Recuperado de https://www.inei.gov.pe/media/principales_indicadores/02-informe-tecnico-n02_produccion-nacional-dic2016.pdf
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2017c). *Evolución de la incidencia de la pobreza total 2007-2016*. Recuperado de http://www.inei.gov.pe/media/cifras_de_pobreza/pobreza2016.pdf
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2017d). *Estadística de Seguridad Ciudadana*. Recuperado de https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/boletines/03-informe-tecnico-n03_estadisticas-seguridad-ciudadana-nov2016-abr2017.pdf.
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2017e). *Perú: Principales Indicadores Departamentales 2009-2016*. Recuperado de https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1421/index.html

- KAYAK América Latina. (2017, 07 de abril). Recuperado de <http://espanol.kayak.com/>:
<https://espanol.kayak.com//2017/04/07/conoce-los-precios-hoteles-5-estrellas-en-la-region/>
- Lamsfus, C., Martín, D., Alzua-Sorzabal, A., & Torres-Manzanera, E. (2015). Smart tourism destinations: an extended conception of smart cities focusing on human mobility. En I. Tussyadiah, & A. Inversini (Edits.), *Information and communication technologies in tourism 2015*, 363-375. Londres: Springer International Publishing.
- Ley 26961. Ley para el Desarrollo de la Actividad Turística. Congreso de la República (3 de Junio de 1998).
- Ley 27889. Ley que crea el fondo y el impuesto extraordinario para la promoción y desarrollo turístico nacional. Congreso de la República (19 de Diciembre de 2002).
- Ley 29408. Ley general de turismo. Congreso de la República (18 de Septiembre de 2009).
- Ley 28611. Ley general del ambiente. Congreso de la República (2005).
- Linares, M. D. (2013). La teoría de las relaciones internacionales: una mirada desde el Sur. *CIDOB d' Afers Internacionals*, 261-275.
- Loayza, N. (2008). *Estudios Económicos*. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Revista-Estudios-Economicos/15/Estudios-Economicos-15-3.pdf>
- Magaña, V. (2004). El cambio climático global: comprender el problema. En J. Martínez, & A. Fernández (Edits.), *Cambio climático: una visión desde México*, 17-27. México D.F.: Instituto Nacional de Ecología
- Marsano, J. M. (2016). El impacto económico del Turismo en el Perú 1990-2015. *Turismo y Patrimonio* (10), 155-158.
- Ministerio del Ambiente. (2015). Estrategia nacional ante el cambio climático. Recuperado de <http://www.minam.gob.pe/wp-content/uploads/2015/09/ENCC-FINAL-250915-web.pdf>

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. (s.f.). Ingreso de Divisas por Turismo.

Recuperado de https://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/turismo/publicaciones/INGRESO_DE_DIVISAS_MINCETUR_BCRP.pdf

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. (2006). *Principios y lineamientos de la política ambiental del sector turismo*. Recuperado de

<https://www.senace.gob.pe/download/senacenormativa/NAS-4-2-03-ANEXO-195-2006-MINCETUR-DM.pdf>

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. (2014). *Turismo de observación de aves podría mover más de US\$ 7,000 millones en el Perú*. (D. Gestión, Entrevistador)

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. (2015a). Acerca del Ministerio. Recuperado de <http://www.mincetur.gob.pe/institucional/acerca-del-ministerio/>

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. (2015b). *Medición Económica del Turismo*. Recuperado de <http://www.mincetur.gob.pe/turismo/publicaciones/>

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. (2016a). Plan Estratégico Nacional de Turismo 2025. Recuperado de http://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/turismo/documentos/PENTUR/PENTUR_Final_JULIO2016.pdf

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. (2016b). Turistas podrán alertar casos de emergencia a través de aplicativo gratuito "Tourism Police Peru". Recuperado de <https://www.mincetur.gob.pe/turistas-podran-alertar-casos-de-emergencia-a-traves-de-aplicativo-gratuito-tourism-police-peru/>

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. (2016c). Ingreso de Divisas por Turismo. Recuperado de <https://www.mincetur.gob.pe/wp->

content/uploads/documentos/turismo/publicaciones/INGRESO_DE_DIVISAS_MINCETUR_BCRP.pdf.

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. (2016d). Medición económica del Turismo.

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

content/uploads/documentos/turismo/publicaciones/MEDICION_ECONOMICA_TURISMO_ALTA.pdf.

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. (2017a). Visión, misión y objetivos. Recuperado de <http://www.mincetur.gob.pe/institucional/acerca-del-ministerio/vision-mision-y-objetivos/>

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. (2017b). Acuerdos comerciales. Recuperado de <http://www.acuerdoscomerciales.gob.pe/>: <http://www.acuerdoscomerciales.gob.pe/>

Ministerio de Relaciones Exteriores. (2017). Países Que No Exigen Visa A Peruanos.

Recuperado de

http://www.rree.gob.pe/Documents/PAISES_QUE_NO_EXIGEN_VISA_A_PERUANO_S.pdf

Ministerio de Cultura. (2013). *Lista de monumentos administrados por el Ministerio de Cultura*. Recuperado de

<http://www.cultura.gob.pe/sites/default/files/paginternas/tablaarchivos/2013/04/lista-de-monumentos-administrado-por-el-ministerio-de-cultura.pdf>

Ministerio de Trabajo. Dirección General de Promoción del Empleo. (2016). *Demanda de Ocupaciones al 2016 - Encuesta de demanda ocupacional*. Recuperado de

http://www.mintra.gob.pe/archivos/file/estadisticas/peel/publicacion/2016/edoDO_2016.pdf

Ministerio de Transportes y Comunicaciones. (2015). *Registro Nacional de Carreteras –*

RENAC: Red Vial Departamental. Recuperado de

http://www.mtc.gob.pe/transportes/caminos/documentos/Renac/RENAC_RVD_08092015B.pdf

Ministerio de Transportes y Comunicaciones. (2016). *Tráfico Aéreo de Pasajeros a Nivel Internacional Mensual, según Aeropuerto Origen: 2009-2016*. Recuperado de <http://www.mtc.gob.pe/estadisticas/transportes.html>

Ministerio de la Producción. (2015, agosto). *Anuario Estadístico Industrial, Mipyme y Comercio Interno 2015*. Recuperado de <http://www.produce.gob.pe/documentos/estadisticas/anuarios/anuario-estadistico-mype-2015.pdf>

Mypes aportan el 21.6% de la producción del país, pero el 83,1% son informales. (25 de Agosto de 2016). *La República*. Recuperado de <http://larepublica.pe/>: <http://larepublica.pe/impresa/economia/797057-mypes-aportan-el-216-de-la-produccion-del-pais-pero-el-831-son-informales>

Navarrete, M., & Caballero, G. (2015). Análisis del clúster turístico sur peruano con herramientas de geomarketing. *NBR Review*, 1(1), 63-80.

Neuhofer, B., Buhalis, D., & Ladkin, A. (2014). A typology of technology-enhanced tourism experiences. *International Journal of Tourism Research*, 16(4), 340-350.

Organización Mundial de Turismo. (2011). *International tourists to hit 1.8 billion by 2030*. Recuperado de <http://media.unwto.org/press-release/2011-10-11/international-tourists-hit-18-billion-2030>

Organización Mundial de Turismo. (2016a). *Panorama del turismo internacional*. Madrid: Organización Mundial del Turismo. Recuperado de <http://www.e-unwto.org/doi/pdf/10.18111/9789284418152>

Organización Mundial de Turismo. (2016b). *Why tourism matters?* Recuperado de Organización Mundial del Turismo: <http://media.unwto.org/content/infographics>

- Organización Mundial de Turismo. (2017). *El turismo internacional mantiene un crecimiento sostenido pese a las dificultades*. Recuperado de <http://www2.unwto.org/press-release/2017-01-17/sustained-growth-international-tourism-despite-challenges>
- Patiño, M. (2017, 30 de mayo). *Tres consejos para asegurar la supervivencia de las empresas familiares*. Recuperado de <http://gestion.pe/empleo-management/tres-consejos-asegurar-supervivencia-empresas-familiares-2191072>
- Pearce, P., & Gretzel, U. (2012). Tourism in technology dead zones: documenting experiential dimensions. *International Journal of Tourism Sciences*, 12(2), 1-20.
- Plan COPESCO Nacional. (2017a). Ley 27889. Recuperado de <https://www.plancopesconacional.gob.pe/institucional/ley-n%C2%B0-27889.html>
- Plan COPESCO Nacional. (2017b). *Quienes somos*. Recuperado de <https://www.plancopesconacional.gob.pe/institucional/quienes-somos.html>
- Poprawe, M. (2015). A panel data analysis of the effect of corruption on tourism. *Applied Economics*, 47(23), 2399-2412.
- Porter, M. E. (2016). *Ser Competitivo*. Colombia: Paidós Empresa.
- Queensland Economy Watch. (2013, 6 de setiembre). Recuperado de <https://queenslandeconomywatch.com/2013/09/06/michael-porter-on-cairnss-tourism-cluster/>
- Rendón, M. L. (2015). La agenda para el desarrollo a través del turismo en Perú y su relación con intereses internacionales. *Pasos Online*, 13(3), 697-708.
- Ruiz Yenque, D.A. (2015). *La actividad turística y la generación de empleo en hoteles y restaurantes en los distritos de Piura, Catacaos, Colán y Máncora en el período 2005-2013* (tesis de maestría). Universidad San Martín de Porras (número de acceso 2479).
- Saha, S., & Yap, G. (2015). Corruption and Tourism: An Empirical Investigation in a Non-linear Framework. *International Journal of Tourism Research*(17), 272-281.

- Sakulsureeyadej, A. (2011). *How technology is changing global tourism*. Recuperado de http://cf.cdn.unwto.org/sites/all/files/pdf/unwtodigitalresources_volume1_techtourism_eng.pdf
- Semana. (2016). *El negocio del avistamiento de aves toma vuelo*. Colombia. Semana Económica. (22 de septiembre de 2014). Recuperado de <http://semanaeconomica.com/article/sectores-y-empresas/turismo/144549-mincetur-mexico-argentina-brasil-y-chile-son-la-principal-competencia-turistica-del-peru-en-america-latina/>
- Servicio Nacional de Áreas Naturales Protegidas por el Estado. (2015). *40 Aniversario de Creación del Parque Nacional Cerros de Amotape y el Coto de Caza el Angolo*. Recuperado de <http://sis.sernanp.gob.pe/biblioteca/?publicacion=943>
- The Economist. (2014). *Cooking up a business cluster*. Recuperado de <http://www.economist.com/node/21596956>
- Tourism Leisure & Sports Europraxis. (5 de Octubre de 2013). *Brechas Hoteleras en 7 Ciudades del Perú*. Recuperado de <https://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/turismo/consultorias/estudiosConsultorias/Brechas-hoteleras-en7-ciudadesdelperu-2013.pdf>
- Transparency International. (2017). *Corruption Perceptions Index 2016*. Recuperado de https://www.transparency.org/news/feature/corruption_perceptions_index_2016
- Turismo cayó un 50% por efecto de El Niño Costero en Piura. *Peru21*. (30 de Mayo de 2017). Recuperado de <https://peru21.pe/lima/turismo-cayo-50-efecto-nino-costero-piura-78406>
- Turismo de observación de aves podría mover más de US\$ 7,000 millones en el Perú (25 de noviembre de 2014). *Gestión*. Recuperado <http://gestion.pe/economia/mincetur-turismo-aviturismo-peru-podria-mover-mas-us-7000-millones-2114940>
- TurismoI. (2017). Recuperado de <http://turismoI.pe/>: <http://turismoI.pe/piura/arqueologia.html>

- UNWTO. (Septiembre de 2016). *Panorama OMT del turismo internacional*. Recuperado de The World Tourism Organization: <http://www.e-unwto.org/doi/pdf/10.18111/9789284418152>
- Vargas, F. (2014). *Perú tiene potencial para captar hasta 15 millones de turistas extranjeros al año*. (E. Bardales, Entrevistador, & A. Chozo, Editor). Recuperado de <http://gestion.pe/economia/peru-tiene-potencial-captar-hasta-15-millones-turistas-extranjeras-al-ano-2105366>
- Villar, P. (26 de abril de 2017). Los planes del Mincetur para reactivar al sector turismo. *El Comercio*. Recuperado de <http://elcomercio.pe/economia/planes-mincetur-reactivar-sector-turismo-422800>
- Wang, D., Xiang, Z., & Fesenmaier, D. (2014). Adapting to the mobile world: a model of smartphone use. *Annals of Tourism Research*, 48, 11-26.
- World Economic Forum. (2016). *The global competitiveness report 2016-2017*. Génova: World Economic Forum. Recuperado de http://www3.weforum.org/docs/GCR2016-2017/05FullReport/TheGlobalCompetitivenessReport2016-2017_FINAL.pdf
- World Economic Forum. (2017a). *The global competitiveness report 2017*. Génova: World Economic Forum. Recuperado de http://www3.weforum.org/docs/gcr/2015-2016/Global_Competitiveness_Report_2015-2016.pdf
- World Economic Forum. (2017b). *The Travel & Tourism Competitiveness Report 2017: Paving the way for a more sustainable and inclusive future*. Recuperado de http://www.cdi.org.pe/InformeGlobaldeViajesyTurismo/doc/2017/WEF_TTCR_2017_web_0401.pdf
- Zapata, R. (3 de septiembre de 2015). El 90% de operadores turísticos de la región Piura es informal. *El Comercio*. Recuperado de <http://elcomercio.pe/peru/piura/90-operadores-turisticos-region-piura-informal-206937>

Apéndice A: Principales Países Que No Exigen Visa de Ingreso a Peruanos

Tabla A1

Listado de Países que no Exigen VISA Unilateralmente y/o por Convenio

CONTINENTE	PAÍS	CONVENIO	OBSERVACIONES
América del Sur	Argentina		No exige visa unilateralmente.
	Bolivia	Por Decisión 503 del Consejo Andino, se permite el ingreso con DNI.	No exige visa.
	Brasil		No exige visa unilateralmente.
	Colombia	Convenio de Supresión de Visas en Pasaportes Ordinarios de 07/02/1986 y por Decisión 503 del Consejo Andino. Con la única finalidad de realizar actividades turísticas (Decisión unilateral entre los gobiernos de México, Colombia, Chile y Perú de 01/11/12).	No exige visa.
	Chile	Convenio de Supresión de Visas en Pasaportes Ordinarios de 30/01/1992. Con la única finalidad de realizar actividades turísticas (Decisión unilateral entre los gobiernos de México, Colombia, Chile y Perú de 01/11/12).	No exige visa.
	Ecuador	Por Decisión 503 del Consejo Andino, se permite el ingreso con DNI.	No exige visa.
	Guyana	Nota GV-9/28 – N° 213/13	Por decisión unilateral los ciudadanos peruanos quedan exceptuados del requisito de visa de turismo en caso de estadía no mayor a 90 días, desde el 01 de enero de 2014
	Paraguay		No exige visa unilateralmente.
	Suriname		Se puede adquirir una Tarjeta Turística válida para una (1) sola entrada en cualquier Embajada, Consulado o en el Aeropuerto de Suriname; si se desea realizar múltiples entradas, se deberá tramitar la Visa de Turista respectiva.
	Uruguay	No se exige visa en base a la reciprocidad entre ambos países, según D.S. de fecha 15/12/1969.	No exige visa.
	Venezuela	No exige visa.	No exige visa siempre y cuando se ingrese por vía aérea a través de los Aeropuertos Internacionales de la República Bolivariana

		de Venezuela, según “Decisión 603 del Consejo Andino” y Gaceta Oficial No 40136 de 26/03/2013. Se establece la exención de visado de turismo, hasta por un plazo de (90) días, prorrogables por una sola vez y en igual término.
América Central y El Caribe	Bahamas	La visa se otorga al aterrizar al país
	Barbados	Convenio de Supresión de Visas en Pasaportes Ordinarios 10/02/1972 No exige visa.
	Belice	No exige visa por decisión unilateral. Los ciudadanos peruanos pueden ingresar y permanecer en Belice con fines turísticos hasta por treinta (30) días, prorrogables.
	Costa Rica	“Acuerdo entre la República del Perú y la República de Costa Rica sobre supresión de visas de turistas en pasaportes ordinarios” 02/07/2015 (vigente desde el 13/12/2015) No exige visa
	Guatemala	No exige visa unilateralmente.
	Haití	No exige visa unilateralmente.
	Honduras	Acuerdo sobre supresión de visas de turistas en pasaportes ordinarios 15/11/2013 (Vigente desde el 17/07/2014). No exige visa (Requiere vacuna contra la fiebre amarilla).
	Jamaica	La exigencia de visa para los ciudadanos de la República del Perú para entrar a Jamaica, con vigencia a partir del 17 de mayo de 2016, será como se detalla a continuación: La obligatoriedad de la visa para todos los ciudadanos del Perú, será dispensada. [SEP] La exención de visa se aplicará en los siguientes casos: Viaje de turismo por el [SEP] período de no más de 30 [SEP] días. [SEP] Nacionales peruanos que [SEP] presenten el certificado de vacuna contra la fiebre amarilla.

			SEP
	Panamá	“Acuerdo entre la República del Perú y la República de Panamá sobre Supresión de Visas de Turistas y Negocios” 11/10/2013 (vigente desde el 13/03/2015)	No exige visa.
	República Dominicana	Convenio de Supresión de Visas en Pasaportes Ordinarios 22/10/1991	No exige visa.
	Trinidad y Tobago		Los ciudadanos peruanos quedan exceptuados del requisito de visa en caso de estadía no mayor a 90 días, desde el 01 de octubre de 2007, según Nota Verbal No 1975.
América del Norte	México	Con la única finalidad de realizar actividades turísticas (Decisión unilateral entre los gobiernos de México, Colombia, Chile y Perú de 01/11/12).	No exige visa.
Europa	Federación Rusa	Acuerdo de Supresión de Visa en Pasaportes Ordinarios de 13/11/2010 (vigente desde el 21 de junio de 2011).	
	Alemania	“Acuerdo entre el Perú y la Unión Europea para la exención de Visados para estancias de corta duración”, suscrito el 14/03/2016, vigente provisionalmente desde el 15/03/2016.	Nacionales peruanos pueden ingresar a los 30 países integrantes de la Unión Europea que son parte del acuerdo hasta por noventa (90) días, en un periodo de ciento ochenta (180) días, sin el requisito de visados para realizar actividades no remuneradas como las recreativas, turísticas, culturales, educativas, entre otras. Los nacionales peruanos que viajen a los 30 países que forman parte del Acuerdo, lo podrán hacer portando el actual pasaporte mecanizado mientras tenga validez con la fecha límite de emisión del 06/07/2016 (el último pasaporte mecanizado emitido será válido hasta el 06/07/2021.) Igualmente, los ciudadanos peruanos podrán ingresar a los 30 países integrantes de la Unión Europea que son parte del acuerdo portando el nuevo pasaporte biométrico o electrónico, cuya emisión se inició en el Perú el 25/02/2016; y próximamente se implementará en el exterior. A partir del 7 de julio de
	Austria		
	Bélgica		
	Bulgaria		
	Croacia		
	Chipre		
	Dinamarca		
	Eslovaquia		
	Eslovenia		
	Estonia		
	España		
	Francia		
	Finlandia		
	Grecia		
	Hungría		
	Italia		
	Letonia		
	Luxemburgo		
	Malta		
	Países Bajos		
	Polonia		
	Portugal		
	República Checa		
	Rumania		
	Suecia		
	Noruega		
	Suiza		
	Liechtenstein		
	Islandia		

			2016, sólo se expedirán pasaportes biométricos en el Perú y en el exterior.
Asia y Medio Oriente	Corea del Sur	Convenio de Supresión de visa en pasaportes ordinarios 13/05/1982	No exige visa
	Hong Kong		No exige visa por decisión unilateral
	Filipinas		No exige visa
	Israel	Convenio de Supresión de visa para sus nacionales 15/09/2008	No exige visa

Nota. Adaptado de “Relación de países que no exigen visa de ingreso a peruanos que poseen pasaportes ordinarios,” por Ministerio de Relaciones Exteriores, 2017b (http://www.rree.gob.pe/Documents/PAISES_QUE_NO_EXIGEN_VISA_A_PERUANOS.pdf)

