



PERÚ

Ministerio
de Comercio Exterior
y Turismo

Viceministerio de
Turismo

Pentur

2008 - 2018



SÍNTESIS PARA LA PUESTA EN OPERACIÓN

Setiembre 2008

Ignacio Sariego López
Carlos García Santillán



En el proceso de conclusión del Plan Estratégico Nacional de Turismo (PENTUR) han intervenido, tanto de forma directa como indirecta numerosas personas que han aportado su conocimiento y experiencia.

Expresamos especial agradecimiento a todos los Secretarios Técnicos y sus respectivos equipos de trabajo. Gracias a Eduardo Buse, Eduardo Arrarte y Daniel Alfaro por sus aportes y conducción en los talleres y reuniones de trabajo en las fases I y II del PENTUR.

Gracias al equipo técnico del MINCETUR, PROMPERÚ, Plan COPESCO Nacional y CENFOTUR.

Gracias a todos los participantes de los diversos talleres descentralizados, que a través de sus testimonios han podido esclarecer numerosas cuestiones relacionadas con el turismo en el Perú.

A todos, nuevamente, muchas gracias.

CONTENIDO

Abreviaturas utilizadas

I. Introducción

II. Antecedentes

III. Objetivos

IV. Descripción turística del Perú: situación actual y potencial

1. Variables económicas y tendencias del mercado
2. Competitividad turística
3. Oferta y demanda turística
4. Gestión e institucionalidad
5. Sostenibilidad turística: ambiental y social

V. Diagnóstico FODA del turismo en el Perú

Planificación y gestión de destinos

Territorio y destino

Producto

Promoción, comunicación y comercialización

VI. Modelo estratégico de desarrollo turístico

VII. Líneas de acción operativas del modelo propuesto

VIII. Evaluación y seguimiento

Observatorio turístico - indicadores

Compromisos y significados

IX. Conclusión

X. Bibliografía

ABREVIATURAS UTILIZADAS

ACP: Área de Conservación Privada

ANP: Áreas naturales protegidas

ADEX: Asociación de Exportadores

APOTUR: Asociación Peruana de Operadores de Turismo Receptivo e Interno

AOTEC: Asociación de Operadores de Turismo de Aventura y Ecología del Cusco

ACONSUR: Asesoría Consultoría y Negocios

BCRP: Banco Central de Reserva del Perú

BP: Balanza de Pagos

COMEX: Sociedad de Comercio Exterior del Perú

CCL: Cámara de Comercio de Lima

CEPAL: Comisión Económica para América Latina y El Caribe

CANATUR: Cámara Nacional de Turismo

CATUR: Cámara de Turismo

CARETUR: Cámara Regional de Turismo

CARTUC: Cámara Regional de Turismo de Cusco

CALTUR: Plan de Calidad Turística del Perú

CAF: Corporación Andina de Fomento

COLITUR: Colegio de Licenciados en Turismo

CADETUR: Cámara de Turismo

CENFOTUR: Centro de Formación de Turismo

CGR: Contraloría General de la República

CONSUCODE: Consejo Superior de Contrataciones y Adquisiciones del Estado

CONAM: Consejo Nacional del Ambiente

CRT: Consejo Regional de Turismo

CST: Cuenta Satélite de Turismo

CTN: Circuito Turístico Nororiental

CEO: Centros Educativos Ocupacionales

CTS: Circuito Turístico Sur

CNAT: Consejo Noramazonico de turismo

CITE: Centro de Innovación Tecnológica

CEDAR: Centro de Desarrollo Artesanal

CNM: Consejo Nacional de la Magistratura

CONAVE: Comité de Turismo de Aves y Naturaleza

DDPT: Dirección de Desarrollo de Producto Turístico

DIGEMIN: Dirección General de Migraciones y Naturalización

DIRTURE: Dirección de Turismo y Ecología

DIRPRCAR: Dirección de Protección de Carreteras

DNMYPE: Dirección Nacional de la Micro y Pequeña Empresa

DNA: Dirección Nacional de Artesanía

DNDT: Dirección Nacional de Desarrollo Turístico

DNT: Dirección Nacional de Turismo

EAE: Evaluación Ambiental Estratégica

EIA: Estudio de Impacto Ambiental

ESNNA: Explotación Sexual de Niños, Niñas y Adolescentes

ENAHO: Encuesta Nacional de Hogares

ENVIR: Encuesta Nacional del Viajero Residente

GIS: Sistema de Información Georeferencial

IIRRSA: Iniciativa para la Integración de Infraestructura Regional Sudamericana.

IRT: Inventario de Recursos Turísticos

INC: Instituto Nacional de Cultura

INEI: Instituto Nacional de Estadística e Informática

INPART: Instituto Peruano de Artesanías

IGV: Impuesto General a las Ventas

INRENA: Instituto Nacional de Recursos Naturales

IIRSA: Integración de la Infraestructura Regional Sudamericana

JICA: Agencia de Cooperación Internacional Japonesa

JNE: Jurado Nacional de Elecciones

LGT: Ley General de Turismo

MINAG: Ministerio de Agricultura

MINAM: Ministerio del Ambiente

MINCETUR: Ministerio de Comercio de Exterior y Turismo

MINTRA: Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo

MITINCI: Ministerio de Industria, Turismo, Integración y Negociaciones Comerciales Internacionales

MININTER: Ministerio del Interior

MIMDES: Ministerio de la Mujer y Desarrollo Social

MTC: Ministerio de Transportes y Comunicaciones

MEF: Ministerio de Economía y Finanzas

MBP: Manual de Buenas Prácticas

MBPA: Manual de Buenas Prácticas Ambientales

MYPE: Micro y Pequeña Empresa

NSFT: Nivel de Satisfacción del Turista Extranjero

OCDE: Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico

OGD: Organización de Gestión de Destino

OGIE: Oficina general de Informática y Estadística

OECD: Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico

OGPPD: Oficina General de Planificación, Presupuesto y Desarrollo

ONG: Organismo no gubernamental

OMT: Organización Mundial del Turismo

OGIFT: Oficina General de Información y Facilitación Turística

OPD: Oficina Pública Descentralizada

PENDES: Plan Estratégico Nacional de Estadística

PENTUR: Plan Estratégico Nacional de Turismo

PERTUR: Plan Estratégico Regional de Turismo

PRODUCE: Ministerio de la Producción

PBI: Producto Bruto Interno

POI: Plan Operativo Institucional

PROMPERÚ: Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo

PROINVERSIÓN: Agencia de Promoción de la Inversión Privada

PRODAPP: Programa de Desarrollo Alternativo en las áreas de Pozuzo - Palcazú

PCM: Presidencia del Consejo de Ministros

PEA: Población Económicamente Activa

PTN: Perfil del Turista de Naturaleza

PVN: Perfil del Vacacionista Nacional

PTE: Perfil del Turista Extranjero

PTR: Perfil del Turista Receptivo

PIM: Presupuesto Institucional Modificado

PIA: Presupuesto Inicial Anual

RREE: Ministerio de Relaciones Exteriores

Reniec: Registro Nacional de Identificación y Estado Civil

RDR: Recursos Directamente Recaudados

SNI: Sociedad Nacional de Industrias

SNV: Servicio Holandés de Cooperación al Desarrollo

SENCICO: Servicio Nacional de Capacitación para la Industria de la Construcción

SENATI: Servicio Nacional de Adiestramiento y Trabajo Industrial

SERNANP: Servicio Nacional de Áreas Naturales Protegidas

SIAF: Sistema Integrado de Administración Financiera

SIGTUR: Sistema de Información para la Gestión Turística

SINANPE: Sistema Nacional de Áreas Naturales Protegidas por el Estado.

SNIP: Sistema Nacional de Inversión Pública

SUNAT: Superintendencia Nacional de Administración Tributaria

TRC: Turismo Rural Comunitario

TAM: Tarjeta Andina de Migraciones

TUPA: Texto Único de Procedimientos Administrativos

TC: Tribunal Constitucional

UNICEF: Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia

ZDTP: Zonas de Desarrollo Turístico Prioritario

VMT: Viceministerio de Turismo

I. INTRODUCCIÓN

A lo largo de los últimos años, el Gobierno de la República del Perú ha desarrollado, bajo la supervisión y coordinación del MINCETUR, el Plan Estratégico Nacional de Turismo (PENTUR), uno de los planes más importantes realizados en nuestro país en materia de desarrollo regional y ordenamiento turístico.

PENTUR es un plan estratégico que busca integrar los recursos y servicios turísticos de interés del Perú, a fin de conformar productos basados en la identidad del destino. De este modo, optimiza la comercialización conjunta, la satisfacción de la demanda y el desarrollo socioeconómico integral del país.

Esta herramienta está orientada al desarrollo integral del país desde la acción, ya que formula retos, plantea alternativas y propone líneas y programas de actuación, así como oportunidades de inversión y desarrollo para otros sectores. Por ello, dentro del Plan de Gobierno, una buena parte de las medidas que propone son competencia de los diversos ministerios encargados de la planificación sectorial que, a través del turismo, incide directa e indirectamente en el bienestar de la economía peruana.

PENTUR es un documento ambicioso e innovador que favorece el desarrollo turístico equilibrado del Perú. Por ello, este documento comprende un conjunto de acciones que buscan enmarcar la actuación de los agentes privados y de los organismos públicos peruanos en el contexto de la visión a corto, medio y largo plazo. Esto no equivale a la mera agregación de los planes sectoriales, que son competencia de cada región, sino que representa una visión futura con lineamientos transversales para todo el territorio.

La estrategia propuesta no supone la definición estricta de las políticas sectoriales del Gobierno en materia turística, sino que debe considerarse como un proceso en permanente actualización y revisión que contribuye a promover el desarrollo de la actividad turística.

Luego de plantear sus objetivos, el documento describe la situación actual del turismo en el Perú y prosigue con una propuesta de análisis FODA en función de diversos ejes temáticos. Este diagnóstico conduce a un modelo estratégico de desarrollo que será traducido en un plan de acción operativo y una propuesta de seguimiento. Si bien el marco de trabajo se enfoca en el periodo 2008 – 2018, no hubiera sido posible plantearlo si en los años anteriores al inicio de PENTUR (2004) no se hubiera concretado un exhaustivo diagnóstico de territorio.

En conclusión, PENTUR nos ofrece un marco estratégico de actuación para vislumbrar y coordinar ideas que posteriormente se conviertan en acciones fuerza, es decir, en políticas gubernamentales y proyectos innovadores. Estos, orientados estratégicamente, nos permitirán dirigirnos hacia un modelo turístico ordenado, sostenible y competitivo, proclive a una mejor integración, inclusión social, cambios culturales y, en general, a propiciar nuevos paradigmas de desarrollo.

II. ANTECEDENTES

En el año 2004, el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo –MINCETUR– inició el proceso de elaboración del Plan Estratégico Nacional de Turismo –PENTUR–, con la participación de representantes de los sectores público y privado. De esta forma, contando con el apoyo de la consultora Ecogoals Consulting Management y el apoyo financiero del Banco Interamericano de Desarrollo –BID–, se elaboraron las bases estratégicas del PENTUR.

Estas bases estratégicas se validaron en cuatro talleres macrorregionales participativos que se realizaron en el primer semestre de 2004 y un taller nacional en junio del mismo año. En estos talleres se definieron cuatro objetivos generales relacionados a la oferta, calidad y seguridad, fortalecimiento institucional y demanda.

Con la finalidad de facilitar la coordinación público–privada en la segunda fase del PENTUR, se creó la Comisión Multisectorial Mixta y Permanente (CMMP),¹ encargada de la elaboración y seguimiento del PENTUR y se designó a su primer secretario técnico.² En este contexto, el 24 de agosto del 2004 se publicaron las bases estratégicas del PENTUR.

La segunda fase del PENTUR se inició con la conformación de zonas turísticas que fueron propuestas tanto sobre la base de circuitos y corredores que ya se venían desarrollando en el país como a partir de algunos circuitos y corredores potenciales. Desde este enfoque territorial, los estudios definieron ocho zonas turísticas, para cada una de las cuales se propuso un conjunto de acciones que permitirán promover el desarrollo sostenible del turismo y dotar a cada zona de un Organismo de Gestión de Destino –OGD–. Estos organismos están constituidos por representantes públicos y privados y tienen la finalidad de gestionar el desarrollo turístico en cada zona. Paralelamente, se elaboró un plan de medidas transversales con acciones que debe asumir y gestionar el Gobierno Central.

Entre febrero y junio de 2005 se realizaron varios talleres para validar las zonas turísticas a nivel nacional. En ese periodo se inició, además, la elaboración de planes estratégicos para cada zona turística del país.

Con el apoyo de la Organización Mundial de Turismo –OMT–, en agosto de 2005 se contrató a un consultor, el cual desarrolló una serie de capacitaciones sobre el rol de los

¹ Decreto Supremo N° 016-2004-Mincetur, publicado el 18 de agosto de 2004.

² Resolución Ministerial 301-2004-Mincetur-DM.

OGD en el turismo. A través de estas capacitaciones se evidenció que existían algunas limitaciones —sobre todo de índole institucional— para dotar a cada zona turística de un OGD.

En febrero de 2006, con el apoyo financiero del BID y el apoyo técnico de la consultora Planta S.A., se inició la elaboración de los planes para cada zona turística y el plan de acciones transversales. En marzo de 2006, la consultora presentó a la Secretaría Técnica del PENTUR el primer informe de avance de trabajo. Este incluía el calendario de la primera ronda de talleres de consulta, correspondiente a la II Fase del PENTUR, el cual se cumplió según lo programado.

La evaluación de los documentos presentados por Planta S.A se desarrolló bajo la conducción del segundo secretario técnico del PENTUR. En esta evaluación se observó que los documentos no cumplían con los objetivos planteados.

En junio de 2007 se designó a un tercer secretario técnico de la CMMP, a quien se le encargó concluir la II Fase del PENTUR. En esta etapa se revisó la información generada en la II Fase del PENTUR y se realizaron reuniones y talleres de coordinación, a fin de fortalecer el marco institucional de las zonas turísticas. Los productos entregados por el secretario técnico estaban orientados a sistematizar los documentos de Monitor, Planta, Proditur y JICA para la actualización de las bases estratégicas.

En julio de 2008, la Dirección Nacional de Desarrollo Turístico recibió el encargo de elaborar una propuesta que permita ejecutar las medidas consensuadas por los representantes de los sectores público y privado en la I Fase del PENTUR. De esta forma, el equipo técnico de la Dirección Nacional de Desarrollo Turístico, considerando lo actuado durante la I y II Fase del PENTUR y tomando en cuenta los avances en el proceso de descentralización y los modelos de desarrollo aplicados a nivel internacional, propuso un modelo estratégico para la gestión y planificación del turismo en el país. De este modo, se propicia la promoción de los destinos turísticos sobre la base de los objetivos y medidas establecidas en la Fase I del PENTUR.

Este nuevo modelo de desarrollo permitirá superar las limitaciones que el modelo basado en zonas turísticas bajo límites departamentales había evidenciado durante la II Fase del PENTUR. Es así como en el caso de la zona turística Noramazónica los representantes de los sectores público y privado solicitaron constituir una sola zona en lugar de las dos planteadas originalmente.

Por otro lado, este nuevo modelo de desarrollo facilitará la implementación progresiva de los entes gestores, otorgando a cada destino turístico la posibilidad de contar con su correspondiente base institucional.

III. OBJETIVOS

El Plan Estratégico Nacional de Turismo es una herramienta que encamina nuestro país hacia una mayor competitividad económica, un mayor equilibrio y un desarrollo sostenible dentro de un territorio accesible y bien conectado.

La elaboración de PENTUR busca la consolidación y el reconocimiento del sector Turismo como una actividad económica estratégica, relevante y prioritaria, con alto impacto social y generadora de empleo. El incremento de la participación del sector turístico en la economía del país es una meta cuantificable que se debe considerar junto con el aprovechamiento y la conservación de los valores socioculturales y medioambientales que constituyen la ventaja competitiva del Perú en materia turística.

Para responder a estas necesidades de manera ordenada, el sector turístico considera un objetivo general y unos objetivos estratégicos:

Objetivo general:

Alcanzar un turismo sostenible en el Perú como herramienta de desarrollo económico-social del país.

Objetivos estratégicos:

Objetivo 1: Promover la cultura turística y la seguridad para el visitante.

Objetivo 2: Desarrollar una oferta turística competitiva y sostenible.

Objetivo 3: Promocionar una demanda sostenida del turismo.

Objetivo 4: Fortalecer las instituciones vinculadas con la actividad turística.

IV. DESCRIPCIÓN TURÍSTICA DEL PERÚ: SITUACIÓN ACTUAL Y POTENCIAL

1. Variables económicas y tendencias del mercado

A. Variables económicas

La medición económica del turismo en el Perú está a cargo de la OGIE,³ que realizó la primera medición integral de las variables de turismo y su impacto en la economía en el año 2001 y cuyo trabajo más importante actualmente es la actualización de la Cuenta Satélite de Turismo (CST). Por su parte, PROMPERÚ realiza investigaciones del mercado turístico con la finalidad de identificar perfiles y medir la satisfacción de los turistas nacionales y extranjeros.

Para el desarrollo de la CST (2001) se midió el flujo de turistas y excursionistas. Esta medición mostró que el flujo de turistas internos fue casi 18 veces el del receptivo y que el flujo de turismo receptivo fue solo 1,1 veces el del turismo emisivo. Así, debido a que todavía no se actualiza la CST de 2002, solo se conoce que el flujo de turistas receptivos en 2007 llegó a 1,8 millones,⁴ 82% más que en el año 2002. A partir de esta información se puede proyectar que, de mantenerse esta tasa de crecimiento (13% promedio anual), la llegada de turistas podría ser de 3,3 millones en 2013.

De acuerdo con la CST (2001), el 28% del **consumo turístico receptivo** fue realizado por turistas de negocios y el resto por turistas con otros motivos de viaje (recreación, salud, familiar, conferencias, religión y seminarios). Por su parte, el turista de negocios interno representa solo el 9% del **consumo turístico interno**. De este modo, si bien el consumo turístico interno es 2,4 veces el receptivo, el consumo turístico per cápita receptivo es seis veces el interno. Debido a que actualmente la CST se está actualizando, se recurre a las encuestas de PROMPERÚ para calcular el gasto del turista extranjero (de US\$ 983 dólares en 2007). Por otro lado, llama la atención que el consumo receptivo, aquel que se realiza a proveedores nacionales, esté cercano al consumo emisivo, aquel que se realiza a proveedores no residentes (por ejemplo, compra de paquetes turísticos a empresas extranjeras, servicios de alojamiento y alimentación a empresas en el exterior, etc.).

Por el lado de la **oferta turística**, la actividad representó el 3,3% del PBI según la CST (2001). En este sentido, los servicios de alojamiento y alimentación, seguidos por los

³Oficina General de Informática y Estadística del MINCETUR. Cabe señalar que desde hace unos meses esta oficina ha recibido las funciones de la desactivada Oficina General de Información y Facilitación Turística-OGIFT, que fue el órgano encargado de trabajar la CST (2001).

⁴Información obtenida por la Dirección General de Migraciones-Digemin.

de transporte, son las actividades que aportan mayor proporción a la producción bruta destinada a los turistas (35,2% y 32,8%, respectivamente) y al PBI turístico (36,7% y 27%, respectivamente), medido por su valor agregado. Si bien el dato es de 2001, todavía se puede afirmar que estas actividades son las más importantes. En cuanto al sector real, se tiene que los números de establecimientos de hospedaje, habitaciones y plazas-cama crecieron 0,4%, 1,3% y 1,3% en 2007,⁵ respectivamente.

Para medir el **empleo**, la CST (2001) estimó 251.143 empleos directos generados por las ramas de turismo: 127.121 asalariados y 124.022 no asalariados. La actividad generadora de mayor empleo es la de restaurantes y similares (94.883 donde 26.441 son asalariados y 68.442 son no asalariados). De este modo, si se aplica el multiplicador de 1,81 a la cifra de empleo directo obtenida en la CST, se obtendrá que el total de empleo generado en 2001, incluyendo el empleo indirecto, fue de 454.568.

En 2007, el turismo receptivo ocupó el tercer lugar en la generación de ingreso por divisas en el Perú (US \$2.222 millones),⁶ luego del sector minero (US \$17.328 millones) y del sector petróleo y derivados (US \$2.248 millones), estos últimos fuertemente afectados por los precios internacionales. Superó a las exportaciones de textiles (US \$1.730 millones) y a las pesqueras (US \$1.456 millones).

Mientras que el sector Economía y Finanzas recibió en promedio el 31,71% del Presupuesto Nacional entre 2003 y 2006, Comercio Exterior y Turismo obtuvo solo 0,36% para el mismo periodo. Sin embargo, el presupuesto de este sector creció a una tasa promedio de 16% anual (el Presupuesto Nacional y el de Economía y Finanzas aumentaron en 5% y 6% anual, respectivamente). Este crecimiento se explica principalmente por los ingresos de la Ley 27889, a partir de 2003, así como por los ingresos por créditos suplementarios. Aún así, el sector Comercio Exterior y Turismo es parte del último tercio en el ranking de asignación del presupuesto del Estado.

De este modo, el presupuesto destinado a Turismo, a través del Programa 042, se distribuyó en el periodo 2003–2007 de la siguiente manera: Dirección de Turismo de PROMPERÚ (62%), Viceministerio de Turismo (27%) y Plan COPESCO (10%).⁷ Cabe mencionar que hasta 2005 lo recaudado por la Ley N° 27889 se dividía en 80% para

⁵ *Capacidad ofertada de hospedajes*, OGIE//MINCETUR, 2007.

⁶ Este dato corresponde a la suma del rubro “Viajes” y el rubro “Transportes”, obtenidos de la *Memoria Anual 2007* del Banco Central de Reserva del Perú; a diferencia de OMT que solo considera “Viajes”.

⁷ Sistema Integrado de Administración Financiera-SIAF.

PROMPERÚ y 20% para Plan COPESCO y que a partir de 2006 la nueva distribución es de 70% y 30% respectivamente.

El Plan COPESCO Nacional ejecuta los proyectos orientados al desarrollo del producto turístico en función del Plan Anual de Inversiones 2007-2013, el cual ha sido aprobado por el Comité Especial del Fondo de la Ley 27889 y cuya inversión ejecutada en el periodo 2003-2008 asciende a S/. 119,7 millones de soles.

Los destinos de las macrorregión Norte, Amazonas, La Libertad y Lambayeque recibieron la mayor cantidad de estas inversiones. La fuerte concentración de inversiones en la región Amazonas se debió principalmente a la puesta en valor y acondicionamiento de la Fortaleza de Kuélap y el Valle del Alto Utcubamba, tendencia que se mantendrá en los próximos años. Por su parte, en la macrorregión Sur se ha priorizado el desarrollo de los destinos turísticos Cusco, Puno y Arequipa. Por último, Lima Provincias (Caral, Pachacámac, Lurín, entre otros) y la Sierra Central (Bosque de Huayllay en Pasco) fueron los destinos priorizados por el fondo en la macrorregión Centro.

Por otro lado, los gobiernos regionales muestran una incipiente capacidad para ejecutar inversiones, ya que en 2006 y 2007⁸ mostraron un grado de ejecución relativamente bajo con respecto a los presupuestos destinados a proyectos de inversión pública. Una de las causas más importantes de este problema es la falta de personal capacitado para formular proyectos que respondan a las exigencias del SNIP, ya que su banco de proyectos muestra un gran porcentaje de proyectos rechazados (en relación con los declarados viables), así como una fuerte concentración de proyectos a nivel de perfil, lo que significa que son muy pocos los proyectos de magnitudes superiores que alcancen niveles de estudios como prefactibilidad y factibilidad. En este sentido, es importante señalar que los gobiernos locales y regionales cuentan con el canon minero, una fuente de ingresos importante para la inversión en turismo. Las transferencias por este concepto podrán utilizarse exclusivamente para el financiamiento o cofinanciamiento de proyectos de inversión u obras de infraestructura de impacto regional y local.

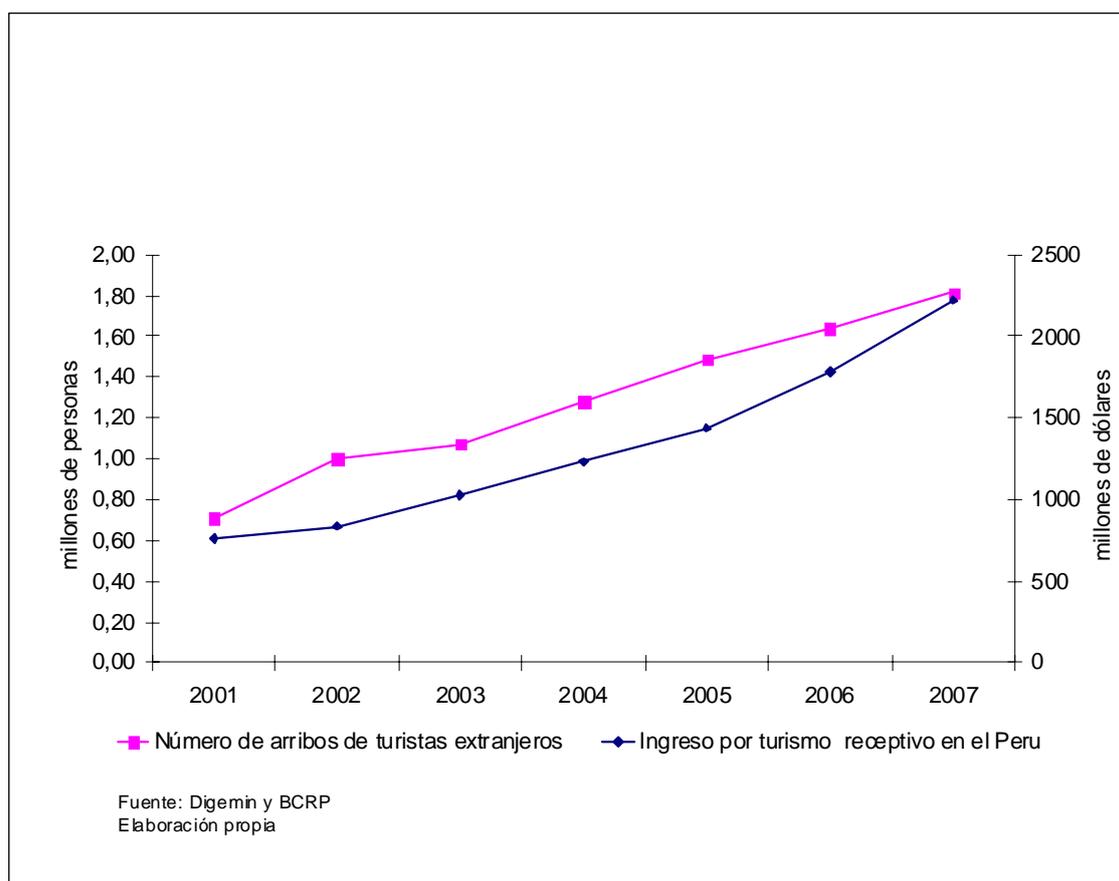
En suma, la ejecución de proyectos de inversión pública relacionados al turismo se ve retraída por la falta de capacidades de los actores responsables. Sin embargo, la existencia del Fondo para la Promoción y Desarrollo Turístico Nacional y la organización de los foros macrorregionales por parte del VMT son un medio para conseguir cofinanciamiento de los proyectos incorporados en el Plan Multianual de Inversiones.

⁸ Ministerio de Economía y Finanzas.

B. Tendencias del mercado

El arribo de turistas extranjeros entre 2002 y 2007 ha venido creciendo sostenidamente a un ritmo de 13% anual.⁹ El gasto promedio de cada visitante fue, en 2007, US \$983 dólares.¹⁰ Esto hace que sea prioritaria la apuesta del Estado por desarrollar intereses especiales de viaje —como el turismo rural comunitario, observación de aves, gastronomía, surf—, llegando a espacios no tradicionales y asegurando una mejor distribución de los ingresos por turismo hacia la población (Gráfico 1).

Gráfico 1: Evolución de arribos y divisas



⁹ Dirección General de Migraciones - DIGEMIN.

¹⁰ *Perfil del turista extranjero*, PROMPERÚ 2007.

En la competencia internacional, se puede afirmar que el Perú, al ser un destino de larga distancia con respecto a los principales emisores, compite con otros destinos también lejanos pero que se ubican en otra parte del mundo y además poseen una oferta turística muy similar. De esta manera PROMPERÚ, en el estudio “Competencia del Perú en Turismo Receptivo”, elaborado en el 2008, identifica a nuestros competidores y su evolución en los últimos años (Cuadro 1).

Cuadro 1: Llegadas internacionales e ingreso de divisas en destinos competidores

País	2004		2005		2006		Variación (%) 06/05	
	Llegadas Internacionales (en miles)	Divisas (US\$ millones)	Llegadas Internacionales (en miles)	Divisas (US\$ millones)	Llegadas Internacionales (en miles)	Divisas (US\$ millones)	Llegadas Internacionales (en miles)	Divisas
China	41,761	257,380	46,809	292,960	49,913	339,490	6,6	15,9
Camboya	1,055	604	1,422	840	1,700	1,049	19,6	24,9
Nepal	385	230	375	131	284	nd	-24,5	nd
Tailandia	11,737	10,043	11,567	10,104	13,800	12,525	19,3	24,0
Perú	1,277	1,142	1,486	1,308	1,635	1,381	10,0	5,6
Egipto	8,020	6,328	8,608	7,206	9,093	8,133	5,6	12,9
India	3,457	4,800	3,919	5,700	4,430	8,934	13,0	56,7
Jordania	2,853	1,330	2,987	1,022	3,225	1,164	8,0	14,0
Kenia	1,193	486	1,536	579	1,600	999	4,2	72,5

Fuente: Barómetro del Turismo Mundial: Octubre 2007 / Americas Tourism Market Trends Editions (2006, 2004, 2002) e institutos de estadística de los países considerados.

En América Latina, si bien Perú posee un menor número de turistas receptivos que Chile, su ingreso de divisas es mayor. Lo inverso sucede entre Perú y Colombia. Así, el Cuadro 2 ordena a los países de la región según la cantidad de turistas que atrajo durante 2007. Con ello, se puede observar que el Perú posee un fuerte crecimiento en la atracción de turistas extranjeros en relación con el resto de países de la región.

Cuadro 2: Llegadas internacionales e ingreso de divisas en Latinoamérica

País	2005		2006		2007		Variación (%) 07/06	
	Llegadas Internacionales (en miles)	Divisas (US\$ millones)	Llegadas Internacionales (en miles)	Divisas (US\$ millones)	Llegadas Internacionales (en miles)	Divisas (US\$ millones)	Llegadas Internacionales	Divisas
México	21,915	11,803	21,353	12,177	21,424	12,901	0,3	5,9
Brasil	5,358	3,861	5,019	4,316	5,026	4,953	0,2	14,8
Argentina	3,823	2,817	4,173	3,344	4,562	4,313	9,3	29,0
Chile	2,027	1,109	2,253	1,222	2,507	1,419	11,3	16,1
Costa Rica	1,679	1,810	1,725	1,732	1,973	1,974	14,4	14,0
Perú	1,487	1,308	1,635	1,577	1,812	1,938 ¹¹	10,9	22,9
Guatemala	1,316	883	1,482	1,013	1,448	1,199	-2,3	18,4
Colombia	931	1,570	1,052	1,554	1,193	1,669	13,2	7,4
Ecuador	861	486	841	490	953	637	13,4	30,0

Fuente: Barómetro del Turismo Mundial, OMT, junio del 2008

Para profundizar acerca de la situación de la industria turística del Perú frente a otros destinos, PROMPERÚ (2008)¹² realizó un análisis comparativo sobre la posición del Perú frente a otros países de la región, el cual se resume en el Cuadro 3. Dado el número de llegadas internacionales en 2007, se deduce que el Perú podría presentar problemas en dos aspectos principales de cara al turismo receptivo: establecimientos de hospedaje y conectividad. Ya que estos aspectos dependen, en última instancia, de una decisión empresarial, se debe trabajar coordinadamente con miras a mejorar las posibilidades de inversión en el país y revertir estas debilidades.

¹¹ Este dato excluye el rubro de “transportes”.

¹² Estudio “Competencia del Perú en Turismo Receptivo”. Abril 2008.

Cuadro 3: Análisis comparativo de la posición del Perú frente a países de la región

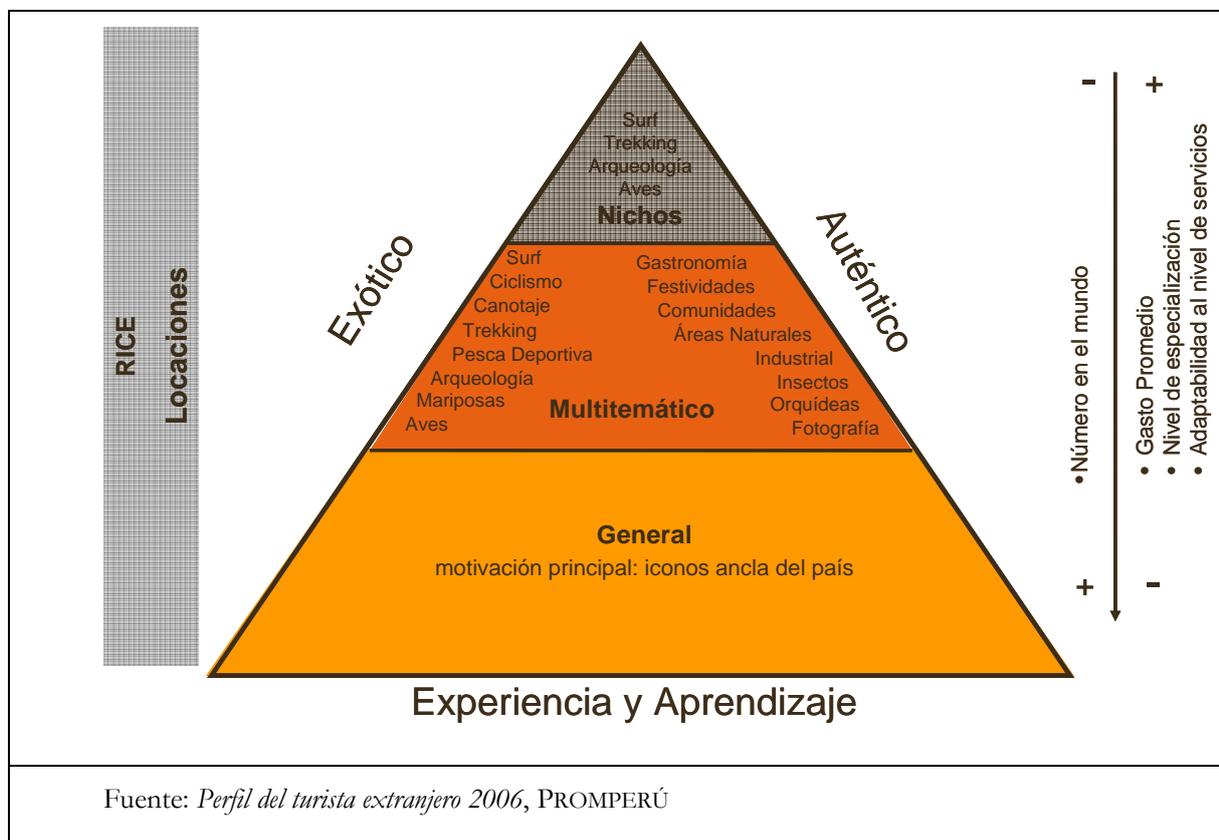
País	Llegadas internacionales (2007)	Divisas (US\$ millones 2007)	Establecimientos (miles)	Hotel 5 estrellas	Hotel 4 estrellas	Aerolíneas	Aeropuertos internacionales
México	21,424	12,901	13.060	679	1264	77	29
Brasil	5,026	4,953	19.127			65	22
Argentina	4,562	4,313	10.146	46	250	29	7
Chile	2,507	1,419	3.507	25	62	20	5
Costa Rica	1,973	1,974	430	22	69	38	4
Perú	1,812	1,938	1.555	23	29	17	1 ¹³
Guatemala	1,448	1,199	640	7	21	13	2
Colombia	1,193	1,669	4239	28	9	28	5
Ecuador	953	637	2.888	23	35	17	2

Fuente: Barómetro del Turismo Mundial, OMT - junio 2008 y Competencia del Perú en Turismo Receptivo – PROMPERÚ - abril 2008.
Elaboración propia

De acuerdo con la segmentación de mercados de PROMPERÚ, el 39% de los turistas busca actividades relacionadas a nichos específicos o multitemáticos ligados a experiencias (vivenciales), mientras que el resto se interesa por visitar iconos en circuitos tradicionales. De este modo, las actividades de nichos y multitemáticos tienden a ser más especializadas, por lo que además de atraer turistas con un mayor gasto promedio, poseen una mayor adaptabilidad a los servicios. Así, se podría afirmar que estas características generan que la inversión pública en recursos destinados al turismo especializado sea menor que la dirigida al turismo tradicional (Gráfico 2).

¹³ Si bien es verdad que en el Perú existen otros aeropuertos con característica de internacionales, solamente el Jorge Chávez en Lima recibe vuelos del extranjero (aunque el aeropuerto internacional del Cusco ha empezado a recibir vuelos de Bolivia, mientras que Arequipa hace lo propio con respecto a Chile).

Gráfico 2: Segmentación del mercado turístico en el Perú



En la identificación del perfil del nuevo turista extranjero, PROMPERÚ encontró que este busca nuevas experiencias y crecimiento personal. Además, necesita sentir que descubre civilizaciones antiguas y tener un alto contacto con la naturaleza. Estos exploradores, quienes generan opinión en su grupo, tienen mente abierta y positiva, consideran que los viajes son importantes en sus actividades y poseen un alto nivel de educación. Es decir, el turista actual busca experiencias. Por otra parte, ante la necesidad de desconcentrar la demanda, PROMPERÚ propone estrategias dirigidas al turismo interno con promoción de viajes en temporadas bajas.

Ante ello, es importante observar que este nuevo perfil del turista se encuentra acorde con nuevas tendencias internacionales, como son el crecimiento de los viajes *Long Haul* (5,4% anual durante el periodo 1995-2020 según *FutureBrand*), la preferencia creciente de estadounidenses por los viajes a Sudamérica, debido al alza del euro (OMT Perspectivas,

2008) y el crecimiento de viajes sin intermediarios (60% en 2006 y con un incremento del 3,6% anual desde 2001).

Con el fin de optimizar los recursos en la estrategia de marketing y promoción turística, PROMPERÚ clasifica los mercados en prioritarios, potenciales y exploratorios, sobre la base de la demanda actual y potencial de los turistas receptivos en el Perú.¹⁴ El Cuadro 4 muestra esta clasificación para 2008.

Cuadro 4: Clasificación de los mercados emisores para 2008

Clasificación	Acciones	Mercados long haul	Mercados Latinoamericanos
Mercados prioritarios	Promoción, comunicación y venta (<i>tradé</i>). Monitorear cambios. Resultados en corto plazo.	EE.UU., Reino Unido, Alemania, Francia, Japón, Canadá y España	Chile, México, Brasil, Argentina y Colombia
Mercados potenciales	Comunicación, educación (sobre el Perú). Monitorear cambios. Resultados en mediano plazo.	Australia, Suecia, Italia y Suiza	Venezuela, Ecuador y Bolivia
Mercados exploratorios	Investigación, exploración y educación. Resultados en el largo plazo.	China, Holanda, Rusia, Bélgica y Corea	
Fuente: PROMPERÚ Elaboración propia			

En este contexto, dada la necesidad de conectar los perfiles de la demanda turística con las inversiones en oferta turística, será necesario analizar en qué medida se conectan las inversiones del Plan Multianual de Inversiones en Proyectos de Desarrollo Turístico con los segmentos estratégicos identificados por PROMPERÚ. Sin embargo, antes de ello, es necesario recalcar que COPESCO, brazo estatal para ejecutar infraestructura en turismo, debe sortear varias barreras para realizar estas inversiones. Y es que una parte de los costos fijos (burocráticos) que se deben afrontar para realizar esta estructuración es similar para todos los proyectos, sin importar su tamaño. Así, este hecho promueve que se planee invertir en proyectos más integrales cuyo rédito justifique incurrir en estos altos costos

¹⁴ En el caso de la clasificación de los mercados *long haul*, para dimensionar la demanda actual se utilizan variables como llegadas internacionales al Perú y su crecimiento anual, permanencia del turista en el Perú y gasto del turista en el Perú. Para medir la demanda potencial se utilizan variables como salidas *long haul* y su crecimiento promedio anual, gasto total en turismo emisor y PBI per cápita. En la clasificación de los mercados latinoamericanos, para dimensionar la demanda actual se utilizan las mismas variables que miden la demanda actual de los mercados *long haul*, pero para medir la demanda potencial se utilizan variables como viajes dentro de Sudamérica y su crecimiento, gasto total en turismo emisor, PBI per cápita.

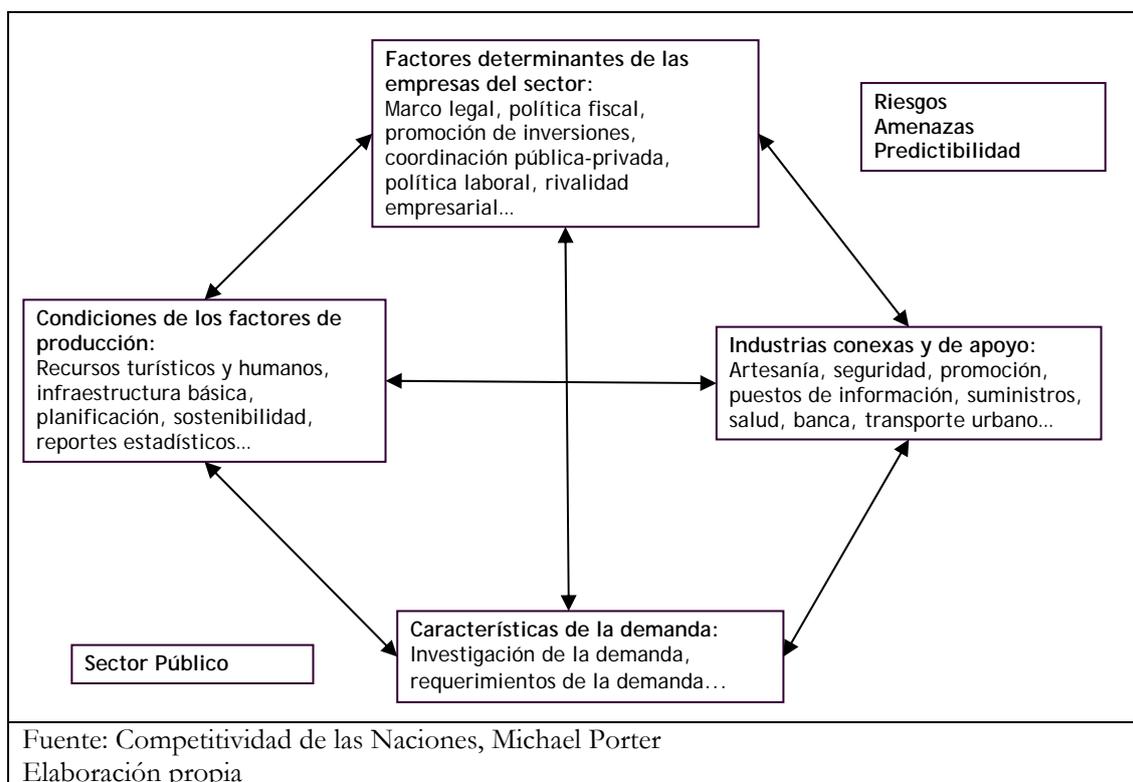
fijos. En este sentido, es vital contar con la jerarquización de los recursos turísticos para obtener más y mejores herramientas de análisis al momento de optimizar inversiones, de tal manera que se pueda afrontar el reto de diseñar inversiones óptimas de cara a las nuevas tendencias del mercado.

2. Competitividad turística

El Perú debe conformar productos óptimos y competitivos procurando la inversión más adecuada y rentable. Por ello, contar con más turistas y poseer abundantes recursos con potencialidad no es suficiente para afirmar que un destino como Perú es competitivo. Los modelos propuestos sugieren que estos recursos sean gestionados por industrias competitivas capaces de innovar y mejorar continuamente sus productos y servicios por encima de los estándares internacionales. Así, un país será próspero en la medida que cuente con una masa significativa de empresas competitivas en una o varias industrias, por lo que la competitividad debe entenderse en términos de industrias o sectores y no en términos de una nación.

En este contexto, debe señalarse que para que la industria del turismo llegue a ser competitiva a escala mundial se requieren acciones conjuntas entre las empresas privadas y los distintos niveles de gobierno. Así, para reflejar estas relaciones, Porter señala que existen seis ámbitos fundamentales que explican por qué las empresas innovan y se mantienen competitivas en determinadas industrias o sectores. Bajo esta metodología, se realizó el siguiente ejercicio con el fin de conocer la contribución del sector público a la competitividad de las empresas del sector (Gráfico 3).

Gráfico 3: Industria turística en el Diamante de Porter



Las acciones del MINCETUR para mejorar la competitividad se intensifican en dos elementos del diamante: “condiciones de los factores de producción” y “características de la demanda”. Sin embargo, su rol facilitador y promotor de la competitividad empresarial le otorga presencia en el resto de ámbitos para mejorar la competitividad. En el Cuadro 5 se detallan algunas de las acciones del Estado que vienen contribuyendo a la generación de competitividad.

Un aspecto considerado como el factor central de la competitividad es la calidad de los servicios turísticos. Para ello, MINCETUR cuenta con el Plan Nacional de Calidad Turística del Perú (CALTUR) —el cual está priorizando la elaboración de manuales de buenas prácticas—, la normalización de los servicios turísticos, el desarrollo del Programa de Conciencia Turística y la implementación de los contenidos educativos del Proyecto de Fortalecimiento Integral del Turismo en el Perú (FIT Perú).

Cuadro 5: Acciones del estado para generar competitividad en el Sector Turismo

Acción del Estado		Impacto sobre la competitividad
Ámbito de acción	Acción específica	Resultados de la acción
Recursos turísticos	Categorización y jerarquización de recursos turísticos	Permitir a las empresas conocer el potencial turístico de los recursos de un destino.
Infraestructura básica	Plan COPESCO	Formular, evaluar, coordinar, ejecutar y supervisar proyectos de inversión pública de desarrollo turístico a nivel nacional.
Ordenamiento territorial y planificación	PENTUR / CALTUR	Planificación nacional para el desarrollo sostenible del turismo/ Planificación nacional para el mejoramiento de la calidad.
	Zona de desarrollo turístico prioritario	Promover el desarrollo planificado de recursos turísticos con determinado nivel jerárquico.
	Sistema de Información Georeferencial (GIS)	Herramienta de análisis para identificar inversiones estratégicas.
Presupuesto	Ley 27889: Fondo para la Promoción y Desarrollo Turístico Nacional	Promocionar y desarrollar los productos turísticos.
Recursos humanos capacitados	Programa FIT Perú	Incrementar la cultura de acogida en la población y mejorar los recursos humanos.
	Talleres de capacitación a los gobiernos regionales, locales y sociedad civil	Mejorar la gestión pública del sector.
	Manuales de buenas prácticas	Mejorar la calidad de los servicios turísticos (guías de turismo, establecimientos de hospedaje, agencias de viaje, touroperadores, etc.).
	Programa Turural Perú	Mejorar capacidades para el desarrollo del turismo rural comunitario.
Uso sostenible de recursos	Ley General de Turismo	Promover el uso sostenible de los recursos turísticos.
	Política Ambiental de Turismo	Herramienta para el logro concertado del desarrollo turístico sostenible del país.
	Reglamentos ambientales del Sector	Promover y regular una adecuada gestión ambiental de los prestadores de servicios turísticos y de las actividades que se desarrollen bajo el ámbito del Sector Turismo.
	Reglamentos especializados	Normalización de servicios turísticos. Mejoramiento de la calidad en la prestación de servicios.
	Manuales de Buenas Prácticas Ambientales (MBPA)	Promover la gestión ambiental de los prestadores de servicios turísticos.
	Coordinaciones con el Ministerio del Ambiente, Servicio Nacional de Áreas Naturales Protegidas (SERNANP), Instituto Nacional de Cultura (INC), entre otros.	Promover la planificación y sostenibilidad de los destinos turísticos relacionados a naturaleza y cultura, especialmente en: áreas naturales protegidas y sus zonas de amortiguamiento, bosques, bienes inmuebles que integran el patrimonio de la nación y sus áreas circundantes, playas, lagos y franjas ribereñas.

	Prevención de la explotación sexual de niños, niñas y adolescentes (ESNNA)	Prevenir y repeler el turismo de ESNNA, consolidando una imagen de sector turismo socialmente responsable.
Reportes estadísticos	Arribos a establecimientos de hospedaje	Herramienta para conocer y mejorar la ocupabilidad hotelera.
	Ingreso a los recursos turísticos	Herramienta para identificar al turista químicamente puro.
	Cuenta Satélite de Turismo (CST)	Posicionar al turismo como una actividad económica importante en el país.
	Encuesta de viajero residente (Envir)	Herramienta de análisis para mejorar las estrategias enfocadas en el turismo interno.
Estudios de demanda	Perfiles del turista extranjero y del vacacionista nacional.	Herramientas para identificar características y patrones de consumos en un determinado grupo de turistas.
	Niveles de satisfacción de turistas receptivos e internos	Estudios para evaluar la satisfacción de los turistas nacionales y extranjeros frente a los servicios recibidos durante su viaje.
Fuente y elaboración: VMT-2008.		

La seguridad también juega un rol importante en la competitividad del sector. El PTE 2007, elaborado por PROMPERÚ, señala que si bien el nivel de satisfacción (97%) y el grado de recomendación del Perú (87%) son bastante alentadores, un 12% de los turistas mencionó que recomendaría el Perú, pero con cierta reserva debido a la delincuencia e inseguridad. En el Perú, los problemas relacionados a seguridad turística se resumen en: delincuencia común en ciudades soportes, accidentes y asaltos de buses interprovinciales en carreteras y reclamos sociales.

Por otro lado, con el fin de mejorar la competitividad de las MYPE turísticas es necesario que el sector público tenga un rol normativo, promotor, facilitador, concertador y descentralizador que ayude a superar las inequidades en el acceso a los servicios y las imperfecciones en los mercados a los que se enfrentan las MYPE. Este rol del estado se fundamenta en la siguiente base legal: Ley MYPE 28015, Ley de Promoción del Desarrollo Económico y Productivo (N° 28304), Ley Orgánica de los Gobiernos Regionales (N° 27867) y Ley Orgánica de Municipalidades (N° 27972).

Existe una importante gama de empresas que ofertan bienes y servicios que potencialmente pueden ser considerados como turísticos, aunque una parte de estas empresas, como algunos restaurantes, no consideran pertenecer al Sector Turismo. En este contexto, de acuerdo con los datos de SUNAT (2005), si se considera a todos los bienes y servicios potencialmente turísticos, se estima que prácticamente la totalidad de las empresas vinculadas al sector Turismo son MYPE. Así, el sector representaría el 36% de las 659.046

MYPE formales. Cabe resaltar que existen varios factores que limitan el desarrollo de la productividad y competitividad de las MYPE: desarticulación empresarial, informalidad, limitadas capacidades gerenciales, falta de acceso a la información, uso inadecuado de tecnologías, escasas capacidades operativas, bajo nivel del capital humano y dificultad de acceso al financiamiento.

De acuerdo con el índice de competitividad para el sector turismo¹⁵ elaborado por el Foro Económico Mundial (FEM) para el 2008, en América Latina el destino turístico que presenta una mayor posición competitiva es Costa Rica. Perú, por el contrario, tiene aún una presencia reducida a nivel regional y se encuentra en una posición poco competitiva (puesto 70), pero mejor que el año anterior.

3. Oferta y demanda turística

A. Oferta turística

El legado patrimonial que ha dejado la historia por todo el territorio del Perú es muy rico y abundante. Perú es uno de los países con más patrimonio histórico-cultural del mundo, hecho que está constatado por la UNESCO a través de los muchos bienes declarados *Patrimonio de la Humanidad* por esta organización internacional. A lo largo de todo el territorio encontramos ciudades, monumentos, paisajes culturales de envidiable valor histórico-cultural y áreas naturales protegidas. Algunas de las razones que muestran al Perú como un destino turístico con enorme potencial se basan en los siguientes hechos:

—El Perú es considerado uno de los siete focos originarios de cultura en el mundo.

—Existen más de setenta sitios arqueológicos considerados de uso turístico.

—El Perú es uno de los doce países mega diversos.

—El Perú cuenta con lugares aptos para la práctica de deportes de montaña, así como con playas para la práctica de *surf*.

—El Perú cuenta con diez lugares inscritos en la lista de patrimonio de la humanidad UNESCO: Parque Nacional Río Abiseo, Parque Nacional Huascarán, Sitio arqueológico de Chavín, Zona arqueológica de Chan Chan, Centro Histórico de Lima,

¹⁵ Este índice está conformado por tres subíndices: marco regulatorio, infraestructura y entorno de negocios, y recursos naturales, culturales y humanos. Cada uno de los cuales está compuesto por pilares y cada pilar está conformado por sub pilares.

Santuario Histórico de Machu Picchu, Ciudad del Cusco, Líneas y geoglifos de Nasca y de Pampas de Jumana, Parque Nacional del Manu, Centro Histórico de Arequipa.

Por estas razones y dado el interés en adecuar la oferta turística, infraestructura y comercio de estos destinos emergentes en verdaderas opciones turísticas de calidad, Perú se debe presentar como un destino diverso y renovado. El patrimonio peruano es único en el mundo y en la medida en que el patrimonio se revalorice se posicionará cada vez más como destino turístico. Sin embargo, la competencia del destino Perú dentro del contexto turístico internacional todavía es muy pequeña. Además, su lejanía frente a los grandes focos emisores condiciona su posición en el mercado respecto a la competencia y a la concurrencia.

Para subsanar esta amenaza, la visión de producto–segmento debe enriquecerse con criterios espaciales; es decir, el ordenamiento territorial debe responder a las necesidades de diversificar la oferta turística para ampliar la estadía del turista con distintos intereses de viaje. Específicamente, desde el estudio de Monitor (1994), se viene advirtiendo sobre la necesidad de diversificar la oferta turística hacia naturaleza y aventura, mientras que el Plan Maestro de Desarrollo Turístico Nacional–JICA alertó sobre la necesidad por desarrollar los productos mixtos.

Los primeros análisis se enmarcan en las tres macrorregiones (Norte, Centro y Sur) como referencia para caracterizar los distintos recursos turísticos del país (Cuadro 6). Esto permitirá entender el comportamiento diferencial de cada parte del país según sus características territoriales, según la orientación de sus principales productos turísticos y según sus intereses especiales de viaje.¹⁶

Sin embargo y al margen de esta delimitación geográfica del diagnóstico, una macrorregión o una región concreta no opera actualmente como destino turístico. Por este motivo se considera oportuno validar estos análisis según la realidad de los destinos comercialmente operativos del Perú (Gráfico 4), áreas que focalizarán los ámbitos de actuación del Plan.

Además, la reforma del sector público y el proceso de regionalización en curso modifican la organización y funciones de los ministerios, introduciendo cambios en el Estado. Los nuevos niveles de autonomía y la gradualidad del proceso exigen precisiones y

¹⁶ Según PROMPERÚ, los segmentos del mercado turístico se pueden clasificar en cultura, naturaleza, deportes de aventura y otros (donde están sol y playa, reuniones, incentivos, eventos y eventos, así como locaciones de cine). Estos a su vez se subdividen en intereses especiales de viaje como arqueología y comunidades nativas en Cultura, o *surf* y *trekking* en deportes de aventura.

redefiniciones de roles y competencias en los diversos organismos del gobierno, así como de los sistemas de gestión que están aún por caracterizarse. Así, la participación ciudadana está generando espacios de discusión que implica un mayor desarrollo de los destinos, los mismos que deben ser priorizados dentro de procesos adecuados de planeamiento estratégico.

Cuadro 6: Caracterización de los destinos de las macrorregiones del Perú

<p>Lima Metropolitana y el Callao son el centro emisor-receptor, ya que concentran la mayor cantidad de población, infraestructura y servicios en el país. Además, constituyen la puerta de ingreso del 90% de viajeros al Perú y representan el mayor centro emisor de turismo interno (86%). Como metrópoli, Lima se está posicionando en el desarrollo de un turismo urbano y gastronómico.</p>			
	Destinos de la Macrorregión Norte	Destinos de la Macrorregión Centro	Destinos de la Macrorregión Sur
Circuitos y corredores operativos	Circuito Turístico Nororiental (que no está adecuadamente implementado), Tumbes–Piura y Lima–Iquitos.	Producto Selva central, Lima–Ancash y Lima–Huancayo. No ha desarrollado un circuito turístico.	El Circuito Turístico Sur (que contiene los recursos turísticos más visitados en el Perú) y Tacna–Moquegua.
Proyectos sectoriales de infraestructura y servicios	IIRSA Norte y Proyecto Perú (Cajamarca–Celendín–Balsas–Chachapoyas).	Proyecto Perú (Lima–Canta–Huayllay, Cañete–Lunahuaná–Pacarán–Chupaca y Huaura–Sayán–Churín–Oyón)	IIRSA Sur, Proyecto Perú (Huancayo–Imperial–Izcuchaca–Ayacucho), Línea férrea Huancayo–Huancavelica.
Conectividad (terrestre, área, ferroviaria y fluvial)	Predomina la articulación terrestre, pocos vuelos interregionales e incipiente conectividad fluvial.	Predomina la articulación terrestre, posee un bajo número de asientos aéreos y posee la ruta férrea Lima–Huancayo.	Fuerte articulación aérea y terrestre. Cusco es el <i>hub</i> del Sur.
<p>Fuentes: Ministerio de Transportes y Comunicaciones-MTC. Elaboración propia</p>			

Por todos estos motivos y de acuerdo con las tendencias internacionales en **planificación turística**, el actual concepto de **destino** supera la visión tradicional de *región* o *macrorregión* turística y más bien considera además del desarrollo turístico en un territorio, las necesidades, capacidades y funciones propias de la gestión de las actividades de manera integral.

I. Destinos de la macrorregión Norte:

Aunque presenta un flujo de turistas menor al de la región Sur, la potencialidad de esta oferta se presta para desarrollar una mayor variedad de intereses especiales de viaje.

Por una parte, si se toma en cuenta las once ecorregiones del Perú clasificadas por Antonio Brack, se puede comprobar que la Norte concentra diez de ellas, de las cuales cuatro son exclusivas de esta región: mar tropical, bosque seco ecuatorial, páramo y bosque tropical del Pacífico, configurando una flora y fauna de especial atracción. En este contexto, esta macrorregión puede satisfacer tanto el turismo de naturaleza convencional, basado en paseo por ríos y bosques, como el especializado, enfocado en la observación de determinadas especies de la flora y fauna. Así, cuenta con una de las áreas naturales protegidas más grandes del Perú: Pacaya-Samiria, así como otras áreas de exclusiva flora y fauna: Parque Nacional del Río Abiseo, Santuario Nacional Manglares de Tumbes, Área de Conservación Privada Abra Patricia, etcétera. Por otra parte, sus playas se han posicionado para satisfacer el turismo de sol y playa, así como el de deportes de aventura, sobre todo *surf* en playas como Máncora, Lobitos, Órganos, Cabo Blanco y Huanchaco, entre otras. Por último, en la zona se puede destacar el segmento de Cultura no solo por los museos y arqueología (Museo Arqueológico Bruning, Museo Tumbas Reales Señor de Sipán, Museo Nacional de Sicán, Museo de Sitio Túcume, Kuelap, Ciudadela de Chan Chan), sino también por la gastronomía, el turismo rural comunitario, el termalismo y el chamanismo.

II. Destinos de la macrorregión Centro:

En cuanto al segmento de naturaleza, esta macrorregión contiene cinco de las once ecorregiones identificadas por Brack. Destacan el bosque tropical amazónico —que comprende la amazonía por debajo de los 800 m.s.n.m.—, los nevados (Cordillera Blanca y Cordillera Negra, Pastoruri, Callejón de Huaylas, Cordillera Huayhuash), el Parque Nacional Yanachaga Chemillén y la Reserva Comunal Yanesha.

En cuanto al segmento de aventura, inciden con especial interés las actividades de trekking y andinismo en Huayuash y en el Callejón de Huaylas. Por el lado de cultura, posee arqueología y turismo rural comunitario, tanto de las culturas indígenas como de los colonos en Pasco y Huánuco.

III. Destinos de la macrorregión Sur:

Esta macrorregión abarca la mayor extensión de la ecorregión Puna, la cual es casi inexistente en el Norte. Así, esta ecorregión que comienza entre los 3.500 y 3.800 m.s.n.m y alcanza las zonas más altas del Perú, es la única que tiene sabana de palmeras en las Pampas del Río Heath (frontera de Madre de Dios con Bolivia), con excelente futuro para las actividades de ecoturismo y turismo científico, según Brack. Además existen otros lugares como el Parque Nacional del Manu y la Reserva Nacional Tambopata, aprovechados para

la observación de flora y fauna. En cuanto a deportes de aventura destacan el río Urubamba, los Caminos del Inca y el Cañón del Colca, entre otros. Estos lugares se han posicionado más fuertemente dentro del segmento de cultura (arqueología y culturas vivas), pero presentan también un alto potencial en los campos anteriormente señalados. Además, existe un importante turismo fronterizo, a través del corredor Tacna-Moquegua, básicamente comercial.

Gráfico 4: Principales destinos comercialmente operativos en el Perú



Artesanía

En términos turísticos, la artesanía generalmente complementa el motivo de viaje ligado a un interés cultural. Se trata de un vehículo que genera indudables beneficios para

las comunidades artesanas, con mínima participación de intermediarios y, por tanto, considerado de sumo interés para el país. Según PROMPERÚ (2007), más del 90% de los turistas culturales que vienen a Perú compran artesanías durante su viaje, entre las que destacan prendas de vestir como chompas, gorros y chalinas (69%), artículos de piel de alpaca (44%), cerámicas (40%), joyería (36%) y tapices (26%). Asimismo se precisa que el visitante, al momento de elegir una artesanía, busca lo más representativo de la cultura del lugar y variedades y estilos propios.

Cabe resaltar que se debe mejorar la conexión entre valor de la artesanía y la experiencia de viaje. En este sentido, los estudios sobre artesanía no analizan directamente su vínculo con el turismo, como sí lo hacen con respecto a las exportaciones.

Por último, de acuerdo con un diagnóstico de la artesanía de 2001, se observa un mayor número de regiones y talleres dedicados a la producción de líneas textiles en la producción artesanal del Perú. Por su parte, las líneas no metálicas artesanales tienden a producirse en pocos talleres y ninguna región produce solo líneas metálicas artesanales. Sin embargo, se debe resaltar que a la fecha la situación de la artesanía en las regiones ha cambiado, por lo cual se espera que el resultado del Registro Nacional de Artesanos pueda actualizar la lectura de estas tendencias artesanales,¹⁷

Planta turística

Desde la década de los sesenta, el Perú carece de una planta turística adecuada para el desarrollo del turismo. Desde hace algunos años la planta hotelera ha venido incrementándose debido a inversiones de cadenas nacionales e internacionales —tanto en áreas urbanas como rurales—, permitiendo la aparición de *ecolodges*, los cuales facilitan prácticas especializadas de turismo. Por otro lado, el paulatino desarrollo y posicionamiento de nuestra gastronomía viene generando la apertura de importantes y atractivos restaurantes que ofrecen la diversidad de nuestra cocina. Sin embargo, y pese a todos estos esfuerzos, actualmente la planta turística del país se considera insuficiente en cantidad y calidad. Basados en las estadísticas sobre Capacidad de Oferta de Establecimientos de Hospedajes (OGIE/MINCETUR) se ha podido llegar a las siguientes aproximaciones:

¹⁷ Las líneas artesanales en el Perú se dividen en: textiles, metálicas y no metálicas.

I. Destinos de la macrorregión Norte:

Se puede observar que la planta hotelera alcanza el 24% del total nacional y el 28% de los hospedajes categorizados. Además cuenta con un creciente número de albergues y *ecolodges*. Asimismo, existen señales de inversión turística en los destinos de sol y playa.

II. Destinos de la macrorregión Centro:

Esta macrorregión representa el más bajo porcentaje de infraestructura hotelera en el ámbito nacional (el 20% del total nacional y el 14% de los hospedajes categorizados) y, de este total, un 79% está concentrado en hoteles de 1, 2 y 3 estrellas.

III. Destinos de la macrorregión Sur:

Por su parte, el Sur cuenta con el 28% de la infraestructura hotelera en el ámbito nacional y 38% de los hospedajes categorizados), superando por muy poco a Lima Metropolitana y Callao. Es decir, presenta la mejor oferta de hospedaje a nivel nacional, concentrada principalmente en Cusco y Arequipa.

En este sentido, es importante recalcar el rol de centro emisor-receptor de Lima Metropolitana y Callao. Su particularidad en este esquema es la concentración de inversión, infraestructura y equipamiento de servicio, que supera ampliamente al resto del país.

B. Demanda turística

Para desarrollar adecuadamente el diagnóstico de Perú como destino turístico resulta esencial una caracterización de la demanda que permita conocer las necesidades, los hábitos de viaje y el grado de satisfacción de la gente que nos visita. Se requiere conocer las necesidades y las deficiencias que detectan nuestros visitantes en el destino para responder a ellas con las acciones de mejora pertinentes e integrarlas en el modelo de desarrollo turístico. No obstante, el conocimiento sobre el comportamiento de la demanda ha de ser monitoreado periódicamente. De este modo, se pueden detectar las tendencias del mercado a lo largo de los años respecto a nuestra oferta como destino turístico y reajustar el modelo turístico en función de las necesidades de la demanda.

Los datos del *Perfil del Turista Extranjero 2007* advierten que el mayor porcentaje de turistas actuales y potenciales del Perú están interesados en realizar actividades de diferentes segmentos (multisegmento), es decir combinando cultura y naturaleza. El

principal medio de información es internet y buscan viajes participativos, no quieren ser turistas que observan desde la ventana sino que buscan experiencias y actividades nuevas.

El turista receptivo es en la mitad de los casos latinoamericano, aunque las tendencias están favoreciendo el mercado de EE.UU., Reino Unido, Japón, Francia, Alemania y España, como mercados prioritarios.

Algunos estudios de PROMPERÚ, *Perfil del Vacacionista Nacional 2007* (que viaja por recreación), definen también con mayor exactitud cómo es el turista nacional. La mayoría de los viajeros suele buscar información durante el viaje; el viaje lo hacen principalmente por vía terrestre; predominan los viajes en grupo familiar (padres e hijos) y en grupo de amigos (sobre todo jóvenes). Los viajes son motivados por la búsqueda de descanso, relax y salir de la rutina, asimismo el clima y el paisaje natural influyen en la elección del destino.

Por último, para realizar este diagnóstico de demanda es imprescindible considerar el flujo de turistas a los distintos destinos turísticos del país. Ya que la estadística para medir la llegada de turistas hacia los recursos turísticos está incompleta, se ha analizado la llegada hacia las regiones a través de los reportes de pernoctación de los hoteles.¹⁸

I. Destinos de la macrorregión Norte:

El turismo interno es su principal demanda, representa el 19% del país y supera a todas las otras dos macrorregiones. En turismo receptivo, con un 6%, tiene poca participación en relación a la macrorregión de mayor demanda, que es la Sur.

II. Destinos de la macrorregión Centro:

Presenta el porcentaje más bajo en demanda de turistas, a pesar de su proximidad a Lima Metropolitana, que es el primer centro emisor. Su principal demanda viene del turismo interno, con un 11%. Posee el número de arribos internacionales más bajo, alrededor de 1%.

III. Destinos de la macrorregión Sur:

Las ciudades más visitadas por el turista receptivo están ubicadas en esta parte del país. Concentra un 46% del turismo receptivo y tiene un 18% del turista interno en el ámbito nacional.

¹⁸ Arribos de turistas nacionales e internacionales a diciembre del 2007, obtenida por la Oficina General de Informática y Estadística (OGIE) del Mincetur.

4. Gestión e institucionalidad

En el plano nacional, si bien el Sector Turismo no está explícitamente considerado una política prioritaria en el Acuerdo Nacional, está implícitamente en las políticas de “Afirmación de la Identidad Nacional”, “Desarrollo sostenible y gestión ambiental” y “Desarrollo de Infraestructura y Vivienda” y en el “Proyecto de Ley General”, ya dictaminado. Así, en el ámbito sectorial, son hitos importantes la creación del Viceministerio de Turismo en 1998 y el inicio del PENTUR en 2004. A continuación, se describe el estado institucional al interior del sector Turismo.

La institucionalidad en el sector Turismo está conformada en la actualidad por tres espacios de coordinaciones público–privadas en el ámbito nacional: Comité Fondo Especial Ley 27889, Consejo Directivo PROMPERÚ (DS 009-2007– MINCETUR), Comité Consultivo de Turismo – VMT (Ley 26961, Ley para el Desarrollo de la Actividad Turística (1998), siendo este último de mayor relevancia. Sus funciones son las de desarrollar el producto turístico, impulsar la promoción turística y brindar asesoría al MINCETUR, respectivamente. Cabe destacar que estos espacios incluyen representantes de cada una de las macrorregiones. Si bien la institucionalidad en los ámbitos regional y local presenta avances muy desiguales, esta tiende a formar mesas de coordinación entre públicos y privados para la elaboración e implementación de planes regionales de turismo (PERTUR).

I. Destinos de la macrorregión Norte:

Existe el Consejo Noramazónico de Turismo (CNAT), el cual está conformado por los Consejos Regionales de Turismo (CRT). Estos últimos están en vías de lograr un nivel organizativo adecuado que incorpore herramientas concretas, como reglamentos internos y planes operativos. Cabe destacar la consolidación del “Comité de Turismo de Aves y Naturaleza” en 2008, el cual está integrado por los representantes públicos y privados del CNAT, así como por diversos operadores privados especializados en el turismo de naturaleza. SNV —Cooperación Holandesa— y GTZ —Cooperación Alemana— acompañan este proceso.

II. Destinos de la macrorregión Centro:

El motor de la integración interregional que fomentó mecanismos de coordinación pública y privada es el Programa de Desarrollo Alternativo en las áreas de Pozuzo-Palcazú (PRODAPP), a través del cual se creó la Comisión Multisectorial del Producto Selva Central,

que integra a Junín, Pasco y Huánuco. Esta comisión y otros gremios buscan integrar, junto a Ancash, Ucayali y Lima Provincias, el Comité Consultivo de la zona turística Centro.

III. Destinos de la macrorregión Sur:

En la Macrorregión Sur, en Arequipa, Puno y Tacna se han creado Organizaciones de Gestión de Destino (OGD),¹⁹ mientras que Moquegua y Cusco están en este camino. Por su parte, Apurímac, Madre de Dios e Ica tienen planes de hacer lo propio. En este sentido, la ONG Swisscontact canaliza cooperación internacional de Suiza para el fortalecimiento institucional de estas organizaciones (excepto en el caso de Ica). A través de esta se promovió de manera conjunta el Circuito Turístico Sur: “Rutas Mágicas del Sur”. Cabe destacar que ante el reclamo de algunos gremios que no se sienten representados por estas organizaciones, se está llevando a cabo un fuerte proceso de reflexión acerca de su evolución.

En todo este contexto, si bien es verdad que actualmente el país cuenta con diferentes modelos de organización de los actores vinculados al Sector Turismo (CRT en las zonas Norte y Centro, y OGD en el Sur), PENTUR promueve consolidar estos grupos de trabajo y establecer un ente gestor por destino.

5. Sostenibilidad turística: ambiental y social

El turismo representa una alternativa real y potencial de desarrollo por sus reconocidos beneficios en el área económica, ambiental y social. En esta lógica, mientras que la Cuenta Satélite de Turismo se preocupa por el impacto económico del turismo, este apartado se enfocará en otros dos aspectos clave: el ambiental y el social.

Dentro del sector Público, a pesar de que existe una Política Ambiental de Turismo aprobada por R.M. N° 195-2006-MINCETUR-DM, se observa una insuficiente regulación en materia de turismo y ambiente, por lo cual actualmente se puede construir infraestructura hotelera sin contar con medidas obligatorias de prevención y mitigación ambiental (emisiones, efluentes, residuos, impactos de flora y fauna, entre otros).

Una de las dificultades para exigir obligaciones específicas a los prestadores de servicios turísticos en materia de evaluación de impacto ambiental, es que no se cuenta con el Reglamento de Ley del Sistema Nacional de Evaluación de Impacto Ambiental (Ley N°

¹⁹ Las OGD son asociaciones público-privadas sin fines de lucro que implementan planes de desarrollo turístico. Se financian mediante cuotas periódicas de sus miembros y a través de otros aportes financieros, tales como los de la cooperación internacional.

27446 publicada en abril del año 2001) y desde el MINCETUR no se ha aprobado el Reglamento Ambiental para el Desarrollo de la Actividad Turística.

Es necesario fortalecer los mecanismos de coordinación interinstitucional entre el MINCETUR, Gobiernos Regionales y Locales, Servicio Nacional de Áreas Naturales Protegidas (SERNANP), Instituto Nacional de Cultura (INC), entre otros, a fin de promover la planificación de los destinos turísticos y el desarrollo de la actividad turística en áreas ligadas al recurso naturaleza y cultura, tales como las áreas naturales protegidas y su zona de amortiguamiento, las áreas conservación regional, bosques en tierras de protección y bienes inmuebles que integran el patrimonio cultural de la nación y sus áreas circundantes. Estas acciones permitirán garantizar la sostenibilidad ambiental de los recursos y del turismo en dichos lugares.

Otro aspecto importante es la promoción de incentivos al sector privado para la adopción de tecnologías limpias, ya que el desarrollo de la actividad turística está íntimamente relacionado con el recurso paisaje (natural o cultural) y depende de la calidad de estos recursos.

Por último, es necesario seguir capacitando y sensibilizando a los actores de los diferentes niveles de gobierno (nacional, regional y local), al sector empresarial y a la ciudadanía en general, sobre la importancia de la conservación del ambiente, en especial en destinos turísticos. Esto permitirá promover inversiones que tomen en cuenta criterios ambientales y conductas con responsabilidad ambiental. En cuanto al impacto social de la actividad turística, se están trabajando dos proyectos:

—Explotación Sexual de Niños, Niñas y Adolescentes (ESNNA)

ESNNA es la explotación sexual de la niña, niño o adolescente, mercancía negociable a cambio de una transacción monetaria o especies. La ESNNA relacionada al turismo ocurre cuando se permiten *tours* organizados con este propósito (Cuadro 7). PENTUR insta a evitar este fenómeno, en pos de no dar lugar en el Perú al turismo sexual organizado.

Cuadro 7: Marco de referencia de ESNNA

Problema potencial	Actores involucrados	Acciones
Turismo sexual infantil. La OMT define al turismo sexual organizado como “viajes organizados desde dentro del sector turístico, o desde fuera del sector, pero utilizando sus estructuras y redes, con el objeto fundamental de que el turista tenga relaciones sexuales comerciales con residentes del destino”.	Los actores involucrados son agencias de viaje, hoteles, transportistas y taxistas en cuanto a las empresas; turistas abusadores; niños, niñas y adolescentes en cuanto a las víctimas, y ciudadanos que pueden ser particulares o crimen organizado.	<ul style="list-style-type: none"> - Convenio marco entre MINCETUR y UNICEF en el 2006. Así, se buscó prevenir esta explotación a través de campañas de sensibilización, capacitaciones, códigos de conducta para la implementación de buenas prácticas empresariales. - Inclusión del presupuesto en el Plan Operativo Institucional (POI) del MINCETUR, a través de una meta específica, para acciones de prevención de la explotación sexual en regiones adicionales a las que se dirigen las acciones con UNICEF.

—Turismo rural comunitario (TRC)

El Viceministerio de Turismo viene impulsando en los últimos años el TRC debido a la gran presencia de culturas vivas en nuestro país, lo que nos genera una ventaja comparativa importante frente al gran mercado internacional. De esta manera, en noviembre de 2007 se llevó a cabo el “I Encuentro de Turismo Rural Comunitario” en la ciudad del Cusco, con el fin de sensibilizar a los diferentes actores públicos y privados en esta modalidad de turismo. Si bien el TRC genera impactos positivos en lo económico, también su impacto social es importante, ya que mantiene una vinculación estrecha con la vida de la comunidad. Así, la llegada de turistas puede ayudar a mantener y mejorar la infraestructura y servicios locales como carreteras, transporte público, comercio y servicios públicos, entre otros.

V. DIAGNÓSTICO FODA DEL TURISMO EN EL PERÚ

Sobre la base del estado situacional anteriormente presentado y del ejercicio de analizar los anteriores estudios, planes e investigaciones previas al documento, se procedió a proponer el siguiente FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas), en función de diversos ejes temáticos:

- Planificación y gestión de destinos
- Territorio y destino
- Producto
- Promoción, comunicación y comercialización

Esta metodología permite ordenar todos los aspectos que caracterizan el turismo del Perú en función de las categorías seleccionadas. De este modo, queda sistematizada toda la información, facilitando el análisis del diagnóstico y la posterior definición del modelo estratégico y sus líneas de acción operativas.

1. Planificación y gestión de destinos

Debilidades

- La planificación y gestión de las distintas regiones del Perú está en manos de diferentes actores, con pareceres contrapuestos y falta de consenso.
- Existe una escasa coordinación entre las instituciones del sector público con injerencia en el desarrollo turístico de cada destino del país.
- Inadecuados mecanismos de consenso y coordinación entre los agentes públicos y privados del destino turístico.
- Incapacidad del sistema para sancionar el incumplimiento de las normas y revertir la informalidad en la actividad turística.
- Rara vez los territorios cuentan con un órgano de gestión común que ordene la planificación y gestión del destino.
- Débil capacidad de gestión turística de muchos gobiernos regionales y locales.
- Baja capacidad de los gobiernos regionales y locales para planificar y ejecutar inversión.
- Algunos destinos turísticos en el país no cuentan con los servicios básicos adecuados, como abastecimiento de agua potable, tratamiento de aguas residuales y

tratamiento de residuos sólidos, lo que incrementa la degradación ambiental de estos destinos.

- Algunos destinos turísticos en el país se promocionan sin una planificación previa, lo que hace que se exceda la capacidad de carga y se deteriore el recurso turístico.
- Deficiente coordinación multisectorial en las inversiones relacionadas con el turismo.
- Pocos destinos poseen una herramienta válida de planificación turística consensuada; las iniciativas de planificación turística planteadas en algunos destinos no han tenido repercusión sobre su población.
- Informalidad y baja representatividad gremial en el sector privado.
- Información estadística primaria incompleta y Cuenta Satélite de Turismo desactualizada.
- El Sector tiene poco conocimiento acerca de la aplicación de los resultados sobre los estudios de mercado.
- No existe un centro de documentación que agrupe toda la información en materia turística para el Perú.

Fortalezas

- Creciente voluntad política en reconocer al turismo como prioritario para el desarrollo del país.
- Desarrollo e implementación de un sistema integral de calidad para la oferta de turismo a nivel nacional (CALTUR) que colabore en la consolidación de un desarrollo turístico sostenible.
- Surgimiento de espacios institucionales de coordinación público–privada.
- Acercamiento cada vez más estrecho para la creación de destinos turísticos por parte de las autoridades regionales y de otras instituciones.
- Creciente interés de las administraciones regionales y locales para la creación y gestión de instrumentos de planificación y desarrollo de turismo.
- Mayor inversión en la puesta en valor y acondicionamiento de los espacios turísticos del Perú (accesos, estacionamientos, centro de visitas, etcétera)
- Creciente interés por parte de los empresarios hacia el desarrollo turístico, lo que se demuestra en mayores acciones comerciales como viajes de familiarización, viajes de prensa y apoyo para la asistencia a ferias nacionales e internacionales.
- Incremento en la participación gremial a escala regional y nacional.

Amenazas

- Elevado grado de competencia de otras zonas turísticas emergentes con respecto al Perú, puesto que algunos países ya han concluido sus planes nacionales.
- La vigencia del Fondo de Desarrollo y Promoción Turística solo se extiende hasta el año 2013.
- Problemática derivada del exceso de procesos burocráticos y la falta de información para inversión privada y desarrollo de los destinos turísticos.
- Debilidad de los gobiernos regionales para asumir sus competencias en turismo.
- Inseguridad, delincuencia común, ruido y accidentes en carreteras.
- Inseguridad e inestabilidad política en los países vecinos.
- Reclamos sociales con creciente violencia.
- Creciente deterioro y/o pérdida de algunas estructuras urbanas, arqueológicas patrimoniales y recursos naturales.

Oportunidades

- Incremento en el aporte del Sector al PBI del país.
- Distintos destinos están creando circuitos que integran la naturaleza y la cultura con el objetivo de diversificar la oferta y hacer más duradera la experiencia turística.
- A través de múltiples reconocimientos existe una creciente relevancia de Perú como destino mundial de turismo en proceso de diversificación de la oferta.
- Importantes índices de masificación y saturación en otros ámbitos turísticos mundiales.
- Potencialidad del Perú de atraer turistas especializados en cultura y naturaleza, debido a su riqueza biológica y cultural.

2. Territorio y destino

Debilidades

- Inadecuada articulación de la normativa para la conservación de los recursos naturales y culturales.
- Falta de un control eficaz para la protección del patrimonio natural y cultural del Perú.
- Ausencia de normas ambientales en el sector Turismo.
- Poca claridad en las competencias ambientales por parte de los actores involucrados.
- Profunda desconfianza de la normativa institucional en conservación.

- Alteración y agresión al paisaje por la presencia de numerosas edificaciones ajenas al contexto propio de los destinos.
- Escasa y deficiente evaluación de los impactos negativos sociales, económicos y ambientales que genera la actividad turística en casi todos los destinos turísticos del Perú.
- Falta de desarrollo e implementación de planes de ordenamiento territorial que determinen la ocupación y usos del suelo en función de los recursos y potencialidades en cada destino.
- Bajo conocimiento de los temas ambientales relacionados al turismo por parte de los tomadores de decisión públicos y privados.
- Escasa permeabilidad y difícil acceso a la mayoría de los recursos turísticos del país. Alcanzar muchos destinos del Perú representa un verdadero reto, debido a que las carreteras y las vías de acceso se encuentran en un estado deficiente.
- Insuficiente infraestructura básica en muchos de los destinos turísticos (luz, agua, saneamiento y telecomunicaciones).
- Los equipamientos turísticos carecen de una ordenación y un nivel de desarrollo adecuado, circunstancia que va en detrimento de la experiencia turística de los visitantes.
- Escaso trabajo en cuanto a temas de facilitación turística.
- Solo existe un aeropuerto internacional comercialmente operativo, el Aeropuerto Internacional Jorge Chávez.

Fortalezas

- Existe un marco legal específico para el resguardo y protección del patrimonio natural y cultural del Perú.
- El Perú todavía conserva numerosos recursos naturales y culturales en estado original.
- El Perú conserva muchas comunidades nativas que todavía mantienen los rasgos culturales vivos que las caracterizan.
- Se conservan técnicas y tradiciones que han permitido que la artesanía tenga un reconocimiento de autenticidad a nivel mundial.
- La conservación de la naturaleza y técnicas ancestrales peruanas han consolidado un producto gastronómico único y con distinguido reconocimiento.
- Algunas vías de acceso se desarrollan en función de los recursos turísticos del país.
- La accesibilidad de los destinos turísticos del país ha mejorado en los últimos años.

Amenazas

- Atraso en los procesos de validación y aplicación de los planes y reglamentos de las entidades responsables.
- Al no aplicarse adecuadamente medidas adecuadas y mecanismos de control persiste el riesgo de degradación medioambiental y cultural.
- Afectación de los destinos turísticos por el cambio climático.
- Numerosos recursos históricos y arqueológicos del país se encuentran desprotegidos, lo que genera un importante riesgo en la pérdida de patrimonio.
- Contaminación, depredación y desastres naturales en el país.
- Lejana perspectiva para mejorar la inadecuada infraestructura básica para desarrollar nuevos destinos turísticos.
- Deslizamiento e inestabilidad de taludes en numerosas zonas del país.
- Incremento del transporte pesado en las carreteras del Perú.

Oportunidades

- Creciente participación empresarial en el desarrollo de una actividad sostenible para la conservación del patrimonio.
- Existencia de organizaciones civiles que promueven que la sociedad asuma responsabilidades en la conservación del patrimonio.
- Proceso de zonificación ecológica, económica y ordenamiento territorial en marcha.
- Manifiesto interés de la Cooperación Internacional en la conservación, recuperación y puesta en valor del patrimonio peruano.
- Posibilidad de previsión y control de los impactos socioambientales que generan los visitantes en el Perú, debido a que desempeñan las mismas actividades sobre los mismos lugares.
- Mayor interés por promover la conservación cultural y natural a través del turismo.
- Mejor marco normativo que alienta la participación privada en la conservación del patrimonio natural mediante las concesiones para conservación y ecoturismo y las iniciativas privadas para conservación.
- Mayor conciencia de la importancia de la protección del ambiente por parte del Estado, con la creación del Ministerio del Ambiente.
- Mayor inclusión en la agenda internacional de temas de turismo y ambiente, como la Declaración de Davos referida al impacto del cambio climático en el sector turismo.
- Recuperación y puesta en valor de numerosas vías prehispánicas.
- Mayor inversión en infraestructura vial y de servicios básicos por las diferentes entidades gubernamentales.

- Avances en las infraestructuras de comunicación que permiten la reducción del tiempo para alcanzar los destinos.

3. Producto

Debilidades

- Escaso número y variedad en la oferta de alojamientos turísticos.
- Incumplimiento de la normativa vigente por parte de los prestadores de servicios turísticos.
- Insuficiente fiscalización por parte de las autoridades competentes.
- Insuficiente planta turística en destinos con potencial.
- Concentración de la oferta turística en el sur del país.
- Señalización turística de los principales destinos turísticos deficiente e insuficiente.
- Irregular nivel de calidad de los servicios turísticos.
- Poco interés de las autoridades competentes en el proceso de categorización y jerarquización de recursos turísticos.
- Escaso nivel de asociatividad en el sector empresarial.
- Falta de innovación en la conformación de la oferta turística.
- Más del 90% de prestadores de servicios turísticos en el Perú son MIPYMES con bajo nivel tecnológico y de inversión.
- Concentración de los alojamientos turísticos en determinados núcleos de población del país.
- Escasez de mano de obra calificada capaz de adecuarse a las necesidades del sector turístico.
- Escasa conciencia turística en la población y falta de responsabilidad social empresarial.
- Poco desarrollo de negocios inclusivos en turismo.
- Concentrada oferta en capacitación sobre el sector turístico.
- Falta de incorporación de la planificación y gestión de destinos en las currículas educativas.
- Insuficiente profesionalización de las pequeñas empresas turísticas en materia de dirección y gestión empresarial.
- Falta de una mayor percepción sobre el aprovechamiento económico de la actividad turística en el país.
- Falta un sentimiento de grupo que permita un trabajo coordinado para el desarrollo de destinos.

- Falta de capacitación y asesoramiento sobre la gestión de sus negocios turísticos a los empresarios que prestan servicios en la comunidades rurales.
- Inadecuada profesionalización de guías turísticos y casi nula preparación para atender turistas con intereses especiales de viaje.
- Falta de una mayor conciencia de la población sobre el valor del Patrimonio Arqueológico del Perú.

Fortalezas

- Existencia de operadores turísticos y agencias de viaje dentro de la estructura de mercado en los destinos más destacados del país.
- Gran variedad y calidad de recursos turísticos (naturales, culturales y paisajísticos).
- Creciente convicción por parte de algunos empresarios para desarrollar acuerdos de cooperación para el desarrollo de determinados destinos.
- Potencial para complementar propuestas principales de ventas (PPV) entre los destinos del país.
- Condiciones para desarrollar modalidades de turismo especializado.
- Conciencia de la necesidad de capacitación por parte de instituciones públicas para desarrollar un turismo más rentable y sostenible.
- Concientización institucional cada vez más arraigada sobre los valores que representan el patrimonio cultural y natural.
- Aumento de la autoestima en las comunidades rurales del Perú generado por el turismo
- Profundo sentido de territorio en los pobladores, lo que facilita generar bondades en cada destino.

Amenazas

- Mayor competencia en el mercado internacional por la existencia de productos con mejor calidad y bajo costo.
- Insuficiente frecuencia de vuelos y rutas aéreas internacionales y nacionales.
- Dificultades para retener profesionales calificados en las actividades relacionadas con el turismo.
- Falta de conocimiento real sobre las necesidades de la demanda para generar acciones formativas específicas.
- Falta de adaptación a las innovaciones tecnológicas y a las nuevas estructuras de mercado en la capacitación turística.

Oportunidades

- El Perú es considerado uno de los focos originarios de cultura en el mundo.
- El Perú cuenta con diez lugares inscritos en la lista de patrimonio de la humanidad así como tres reservas de biosferas conferidas por la UNESCO.
- Creciente interés de inversión privada nacional e internacional (Grado de inversión en el Perú).
- El Perú tiene más de 14 millones de hectáreas en el SINANPE, en muchas de estas áreas se puede desarrollar el turismo de naturaleza.
- Surgimiento de programas de capacitación por parte de las instituciones que responden a las necesidades básicas detectadas de forma concreta y específica del mercado.
- Sector atractivo para un conjunto de la población joven y capacitada como generador de empleos a nivel local.

4. Promoción, comunicación y comercialización

Debilidades

- Limitada comunicación y comercialización de los productos turísticos no tradicionales del país.
- Visión del turista receptivo orientada principalmente a los circuitos turísticos tradicionales.
- Escasa coordinación entre las empresas turísticas y el destino para la comunicación conjunta del país.
- La percepción del turista receptivo principalmente asocia al Perú con Machu Picchu.
- La comercialización sigue estando orientada hacia una comunicación masiva, sin valorar la diferenciación de los diversos segmentos de mercado.
- Dependencia excesiva de empresas internacionales para la comercialización del producto turístico peruano, lo que innegablemente produce una fuga del capital generado por sus recursos turísticos.
- Escaso compromiso en calidad y profesionalización empresarial para la comercialización de los productos turísticos del país.
- En general, la población del Perú no está correctamente capacitada para vender sus productos a los turistas.
- Existe un desconocimiento de los procesos de marketing por los empresarios, lo que supone una inadecuada comercialización de los productos turísticos peruanos.
- Ausencia de áreas comerciales definidas en la mayoría de las empresas turísticas.

- Falta de innovación en la gestión comercial por la propia naturaleza de la oferta, de origen semiprofesional.
- Bajo nivel de manejo y conocimiento de los consumidores potenciales según las nuevas tendencias del mercado.
- Los operadores externos no tienen una comunicación fluida con su contraparte local de los distintos destinos del país.
- Falta una mayor integración entre las necesidades del destino y las acciones de los agentes de la oferta turística.
- Elevado grado de atomización de las unidades de comercialización turística del Perú, limitando la posibilidad de poder competir con instrumentos compartidos.
- Insuficientes plataformas comerciales a través del internet y las nuevas tecnologías.
- Falta de una homogeneidad de la promoción, comunicación y comercialización del Perú.
- Escasa articulación de la información y estadística turística, que actualmente se encuentra fragmentada y dispersa en el territorio.
- Irregular calidad en la recolección de estadística turística, por los distintos agentes encargados.
- Sobre el turismo interno (en comparación con el receptivo), no existen mecanismos eficientes para la recolección de información con los que se puedan desarrollar políticas concretas de trabajo.
- Excesiva concentración geográfica de la demanda en determinados circuitos y corredores turísticos.

Fortalezas

- Perú es un destino turístico capaz de atraer visitantes sin contar con una estrategia de comunicación promocional.
- Existencia de operadores turísticos y agencias de viaje dentro de la estructura de mercado en los destinos más destacados del país.
- Mejor posicionamiento del Perú en el exterior y mayores recursos para la inversión pública en turismo (Ley del Fondo de Promoción y Desarrollo Turístico Nacional hasta 2013).
- Fuerte receptividad de los empresarios a la comercialización directa a través de canales tecnológicos.
- Machu Picchu es un icono turístico de reconocimiento mundial.
- La demanda turística es un importante generador de divisas en el país.
- En los últimos años el número de visitas al Perú es mayor y la tendencia previsible seguirá en el mismo camino.

- En los últimos años la tendencia de crecimiento es constante en el turismo nacional e internacional.
- Según los estudios, el grado de satisfacción de los actuales turistas del Perú es positivo.

Amenazas

- Una comercialización sin planificación está provocando impactos negativos en el territorio del destino.
- Cada región quiere hacer su propia marca sin tener en cuenta los lineamientos fundamentales de la marca país.
- La inseguridad y los problemas sociales puede desalentar la demanda actual y potencial, dirigiéndola hacia otros mercados posicionados como más confiables.
- La crisis económica a nivel mundial por el alza del barril de petróleo, lo que genera como consecuencia una contracción de la demanda de vuelos nacionales e internacionales.
- La lejanía de los mercados prioritarios y potenciales más importantes complica los procesos de fidelización de la demanda.
- Existe una saturación en Machu Picchu, circunstancia que amenaza la satisfacción de su experiencia turística.
- Cambio de tendencia a los *short break holidays*.

Oportunidades

- El uso de las nuevas tecnologías permitirá una reducción de costos en la promoción.
- Aumento de los canales alternativos simultáneos sobre los canales convencionales y tradicionales.
- El turismo de congresos y eventos es un elemento a utilizar para la construcción de la nueva identidad de destino Perú.
- Mayor atención por realizar viajes con intereses especiales donde el Perú posee ventajas comparativas.
- Incremento del marketing personalizado y especializado por grupos de interés.
- Existencia de nuevas técnicas de marketing por explotar que mejoren las posibilidades comerciales del Perú.
- Aumento en el poder adquisitivo del mercado peruano.
- La actividad turística del Perú se encuentra todavía por debajo de su desarrollo potencial.
- Creciente interés por el turismo vivencial o turismo basado en experiencias.

- Crecimiento en el número de viajes *long haul* e intrarregionales.
- Las previsiones muestran que la tendencia en el número de llegadas de turistas internacionales al Perú es creciente en los próximos años.
- Según la OMT, Perú posee una imagen destacada como destino turístico de Sudamérica comparado con otros países competidores.
- La demanda muestra un interés creciente por experiencias vivenciales, provocando el crecimiento del sector turístico cultural de forma considerable en los últimos años.
- Los principales países emisores de turistas manifiestan mayor interés en el destino Perú, dada la elección de Machu Picchu como una de las nuevas maravillas mundiales.
- Diversificación de la oferta turística como efecto de la extensión del turismo a todos los grupos de edad.
- Aumento del valor y el tiempo de ocio en los países desarrollados.
- El ritmo de vida urbano hace que exista un creciente interés de la población por escapar a realizar actividades turísticas.

VI. MODELO ESTRATÉGICO DE DESARROLLO TURÍSTICO

1. Introducción

El documento PENTUR genera un marco de referencia donde encajan los lineamientos estratégicos en materia turística para el país. De esta manera se define el concepto de destino turístico (Valls, 2007) como un espacio geográfico determinado, con rasgos propios de clima, raíces, infraestructuras y servicios y con cierta capacidad administrativa para desarrollar instrumentos comunes de planificación. Este espacio atrae a turistas con productos perfectamente estructurados y adaptados a las satisfacciones buscadas, gracias a la puesta en valor y ordenamiento de los atractivos disponibles, dotados de una marca que se comercializa teniendo en cuenta su carácter integral.

A partir de este concepto de destino, PENTUR busca integrar los recursos y servicios turísticos de interés del Perú, planteados desde la autenticidad y la vocación vivencial. La finalidad es construir un producto a partir de la calidad e identidad cultural del destino, optimizando la comercialización conjunta, el nivel de satisfacción de la demanda y el desarrollo económico-social integral del territorio.

Cada uno de los destinos, en su papel planificador, debe poner en valor los recursos con potencialidad de generar un producto competitivo, mejorando sus deficiencias a través de la diversificación temática y apoyando en la mejora de recursos ya existentes.

El desarrollo turístico basado en destinos se considera la fórmula territorial y conceptual más operativa y eficaz de planificar y gestionar el turismo. De esta forma se potencia el desarrollo económico y el bienestar de la comunidad, capitalizando la economía local generada por la dinámica empresarial, el mercado laboral y la actividad productiva. Este nuevo enfoque dinamizará el desarrollo de circuitos y corredores, al dejar de lado los límites departamentales que fueron utilizados para delimitar las zonas turísticas.

Para ello, PENTUR invoca, a través de sus líneas de acción operativas, la creación de productos altamente especializados y diferenciados que permitan el consumo del destino, comercializados conjuntamente desde el propio territorio. El conocimiento preciso de esta visión compleja y diversa que subyace al producto turístico avanzado y la calidad en servicio como valor y eje organizador común, son los instrumentos que permiten concretar un modelo propio y diferente, una realidad única regida por un núcleo de estrategias globales y coherentes. De este modo, desde el consenso en el desarrollo de los productos turísticos, los distintos actores podrán definir un conjunto de acciones coordinadas que

permitan potenciar y rentabilizar la relación entre las regiones, el territorio y la sociedad y su calificación como argumento turístico de interés común. De esta forma se pretende confeccionar un modelo turístico ganador que beneficie a los empresarios con un aumento en la cuota de mercado rentable, a las instituciones administrativas con un argumento de desarrollo y valorización del territorio y a la sociedad con un instrumento para el aumentar la calidad de vida.

El desarrollo de esta propuesta de modelo parte de una visión estratégica y consensuada que contempla el amplio espectro de realidades que configuran un modelo territorial, económico, social y turístico. Sin estos factores integrados en el desarrollo operativo cualquier propuesta fracasará. Para ello, el modelo estratégico propone que cada uno de los destinos turísticos del Perú considere los siguientes elementos:

- Representatividad*: que contengan muestras de la realidad cultural y natural del país.
- Equilibrio*: que los recursos turísticos del destino generen un beneficio equitativo para todo su territorio.
- Complementariedad*: que el destino aporte algo significativo y diferente al conjunto.
- Consistencia*: que contenga suficientes recursos valorados y jerarquizados positivamente por el Inventario de Recursos Turísticos (IRT).
- Conectividad*: que las áreas turísticas que componen el destino estén funcionalmente interconectadas, de manera que sean posibles los flujos turísticos por el territorio.
- Eficiencia*: que satisfaga los objetivos propios de cada territorio mediante una inversión adecuada y rentable.

2. Macrodestino Perú

Como se ha explicado anteriormente, PENTUR genera un nuevo enfoque conceptual para la planificación de los destinos turísticos del Perú, con vista a ordenar la oferta y crear un producto que genere un mayor volumen de venta en destino. Mirando al futuro, el desarrollo de este modelo exige llevar a cabo una estrategia general de destino a largo plazo teniendo en cuenta dónde nos encontramos actualmente y dónde tenemos previsto estar a medio y largo plazo (objetivos).

Para poder conseguir el éxito del producto final, es necesaria la integración del producto con la participación de los agentes del territorio mediante la ordenación,

definición y temporalización de acciones. Por este motivo, la planificación y gestión de los destinos del Perú exige contar con un modelo que cuente con los siguientes elementos:

—**Desarrollo regional:** El desarrollo turístico no es un fin en sí mismo, sino un proceso en el que se apoya el desarrollo general de una sociedad y un territorio.

—**Sostenibilidad turística:** El desarrollo turístico sostenible es ambiental y socioculturalmente responsable, y económicamente viable.

—**Nuevos productos:** Se apuesta por productos turísticos imaginativos y temáticos, con capacidad de diferenciación y con posibilidad de hacerse un espacio perdurable en el imaginario de los consumidores.

—**Comunicación integral:** Tanto interna, dirigida a la sensibilización de los agentes, públicos y privados; como externa, dirigida a crear y desarrollar una marca, posicionándola de forma perdurable en los consumidores.

—**Sistemas de calidad:** Se trata de herramientas de gestión, retroalimentación y mejora del destino en todos los aspectos y fases de prestación del servicio.

El marco productivo del destino Perú se desarrolla mediante un esquema procesal y replicable en destinos, de tal manera que se produzca una retroalimentación continua entre todas las acciones desarrolladas por los agentes y la sociedad de acogida de cada destino.

Cuadro 7: Resumen de los contenidos del modelo

¿Qué áreas turísticas debemos promocionar?	⇒	Identificar claramente los elementos clave de gestión, promoción y comercialización.
¿En qué situación se encuentra actualmente?	⇒	Definir mediante criterios cuantitativos concretos el desarrollo de los elementos que componen el destino.
¿Qué impide que alcance un desarrollo turístico adecuado?	⇒	Establecer las amenazas, riesgos y factores condicionantes de los objetivos propuestos.
¿Qué debo y cómo hacerlo?	⇒	Indicar las líneas y programas de actuación para suprimir los limitantes de los objetivos.
¿Quién debería hacerlo, quién podría ayudarlo y quién podría poner trabas?	⇒	Identificar a los actores e interesados de los distintos ámbitos de gestión.
¿Qué efectos se esperan y como saber si se está haciendo bien?	⇒	Definir indicadores de gestión que permitan evaluar la eficacia respecto a los objetivos.
¿Qué tenemos, qué necesitamos y cuánto cuesta lo que se pretende hacer?	⇒	Establecer los recursos materiales administrativos y presupuestarios disponibles y necesarios.
¿Cuándo hay que hacerlo?	⇒	Establecer un cronograma de trabajo y un periodo de vigencia del plan.
¿Cómo sabremos si estamos haciendo lo previsto según objetivos marcados?	⇒	Diseñar un programa de seguimiento de resultados.
¿Cómo vamos a conseguir implicar a todo aquel que tenga algo que decir o qué hacer?	⇒	Diseñar procesos e instrumentos de participación social e intergubernamental.
Fuente: Guía Metodológica para la Elaboración de Planes de Gestión de los Lugares Natura 2000 en Navarra. Elaboración propia		

A partir de la generación de un sentido de lugar y una estrategia de cada destino del Perú, lo que implica consensuar una visión de desarrollo entre los agentes y el conjunto de la sociedad, se debe definir un plan operativo que plantee actuaciones, plazos y dotaciones presupuestarias para alcanzar los objetivos propuestos.

Asimismo existen algunas pautas que definen los pasos para desarrollar un destino turístico en el Perú. Debido a que la identificación previa de los elementos clave es una necesidad básica para el diseño de un destino, a continuación se presentan las principales cuestiones que pueden surgir al respecto, y la forma para resolverlas (Cuadro 7).

A. ¿Cómo crear el destino Perú?

A lo largo del presente Plan Estratégico se ha hecho referencia a la necesidad de estructurar la oferta turística en cada destino turístico del país. En este apartado se definen las características propias que deberían poseer los futuros destinos para comprender en toda su extensión la realidad, el funcionamiento y el papel que juegan como vertebradores de la oferta turística y como base del desarrollo turístico peruano, ya sean corredores, rutas turísticas o circuitos. Teniendo en cuenta estas reflexiones de partida, a continuación se presentan las ocho virtudes del modelo para la creación de destinos turísticos peruanos:

1. Cada destino turístico posee o debe poseer un **ente gestor de territorio** válido y reconocido, con competencias en materia turística. Las regiones, provincias y distritos del territorio al que se circunscribe le confiarán y delegarán la gestión y coordinación de las actuaciones que se refieran al destino en su globalidad, aunque no a las individuales de cada uno de ellos. Dichas instituciones políticas locales estarán debidamente representadas en la toma de decisiones en materia turística.

Este modelo de gestión turística común se integrará dentro de la actual estructura de administraciones públicas regionales (DIRCETUR, agencias de desarrollo, asociaciones, etcétera), aunque mantendrá autonomía respecto a las competencias y a las responsabilidades sobre el turismo.

El ente gestor puede adquirir tres modalidades según las características de cada destino. Por una parte, este organismo puede poseer una gestión privada si está manejado con una gerencia individual o grupal de la localidad, o externa a ella en condiciones responsables para el territorio y población local. Por otra parte, el ente gestor puede adquirir una visión mixta (público–privada) cuando al modelo anterior se introduce organismos públicos como los gobiernos locales, INC, INRENA, entre otros. Por último, el ente gestor puede tener una gestión exclusivamente pública dirigida por el gobierno, ya sea local, regional o estatal, ejerciendo sus competencias en ordenamiento territorial y planificación del destino.

El ente gestor será el encargado de la planificación estratégica de desarrollo turístico de cada destino, así como de la ejecución de las acciones consideradas para su mejora y mayor competitividad. Es importante citar que este ente debe desarrollar una herramienta propia para que pueda funcionar de forma autosostenible económicamente.

Los entes gestores de cada destino y MINCETUR articularán las líneas estratégicas a seguir bajo una marca paraguas común a todos ellos. Dicha marca deberá ser la común a todo el territorio del Perú.

2. La **política turística** será consensuada entre cada destino y MINCETUR, para lo que es necesario mantener una comunicación fluida mediante las herramientas previstas. Estas medidas permiten concertar políticas turísticas complementarias dentro del destino integral Perú.
3. Cada destino turístico tiene una **delimitación geográfica** definida por los términos regionales-provincial-distritales que lo componen. El territorio que compone el destino posee una continuidad geográfica cerrada con unas características geográficas y culturales similares, así como una identidad turística homogénea.

En el caso de que los entes gestionen más de un destino o estos sean limítrofes con territorios pertenecientes a otras regiones, deberán de tener una relación fluida con las instituciones o entidades encargadas de la gestión turística, con el fin de aprovechar las sinergias turísticas existentes para la configuración de una oferta turística competitiva común, a través de la creación de productos transversales y otras acciones de colaboración transfronteriza.

4. Los destinos deben poseer un **potencial turístico** capaz de articular productos avanzados competitivos. Es decir, necesita contar con recursos y servicios suficientes en cantidad y calidad para poder estructurar una oferta comercial competitiva y con personalidad propia.
5. Cada destino o escenario llevará asociado un **modelo de desarrollo turístico propio** basado en, al menos, un producto específico que articule su oferta en torno a un eje temático y una Propuesta Principal de Venta (PPV) que permita su identificación y dé la posibilidad de obtener un posicionamiento diferenciado dentro de la oferta del destino Perú. El destino es el marco de referencia donde encajan todos los productos turísticos.

Los productos turísticos a desarrollar en cada destino son complementarios entre sí. Esto mejora la competitividad de la oferta y la imagen turística del Perú y a fin de tener una oferta diversa se combinarán circuitos y corredores con otros destinos.

Para estructurar su Propuesta Principal de Venta, cada destino deberá tener identificados y definidos tanto sus recursos principales como aquellos que son susceptibles de ser puestos en valor y reforzar el producto principal o generar nuevos productos en destino. Para ello, debe aprovechar su inventario de recursos turísticos y los recursos del Viceministerio de Turismo.

6. Los productos turísticos deben **poner en valor el uso turístico del destino** teniendo presente la variable de la demanda. Es decir, los productos turísticos deben encaminarse a unos segmentos principalmente (o nichos particularmente) de demanda específicos que faciliten y encaucen su posterior comunicación y comercialización.

Es necesario que cada uno de los destinos planifique periodos de encuesta y análisis de los datos obtenidos para identificar las necesidades y expectativas de su demanda potencial y real con el fin de generar productos atractivos comercializables.

7. Cada destino debe contar con un **Plan Estratégico de Desarrollo Turístico** que incluya un plan operativo. En dicho plan se deben concretar las acciones necesarias para implementar las estrategias en el territorio de una forma pragmática y efectiva. El plan debe incluir las acciones debidamente descritas, presupuestadas y organizadas cronológicamente por orden de importancia para facilitar su puesta en marcha a corto, medio y largo plazo. Los agentes turísticos locales asumen la responsabilidad de planificar estratégicamente el desarrollo de su destino en función de este estudio plan estratégico.

Los destinos que no cuenten con esta herramienta deberán realizar dicho estudio como primer paso imprescindible para el ordenamiento turístico de su territorio.

8. Los destinos deben poseer una **imagen definida** dentro del mercado que sea fácilmente reconocible por los consumidores y acorde con su identidad y la estrategia comunicativa representativa del territorio para que pueda ser utilizada en los soportes de comunicación sin generar “ruidos” comunicacionales.

Como conclusión, se puede aseverar que cada destino del país tiene todas las particularidades de un espacio turístico dentro de un destino de mayor tamaño que actúa como marca paraguas (como hasta ahora “Perú: País de los Inkas”). Cada uno de los destinos es responsable de su propia gestión y planificación y de estructurar una oferta turística competitiva. Su dimensión geográfica e institucional depende de los propios

actores de cada espacio, y serán ellos quienes actúen de forma descentralizada para generar una mejor competitividad y operatividad.

El papel de MINCETUR se basa en la coordinación de estos entes gestores en materia de infraestructura, promoción y comunicación para que los resultados sean complementarios, minimizando la competencia interna entre los mismos y aportando valor añadido a la marca en la que todos se engloban y con la que se debe competir en el exterior.

B. Estructura de cada destino turístico del Perú

PENTUR propone además un sistema de gestión turística integral desarrollado a partir de metodologías y experiencias internas y externas. El éxito de cada destino turístico supone conocer todos los factores que intervienen en su desarrollo y ordenarlos de forma sistemática. El desarrollo turístico sostenible del Perú y de cada destino pasa por desarrollar un sistema con estas características.

Para ello y como primera acción debe articularse un ente gestor representativo, con solvencia técnica y recursos humanos y financieros suficientes para dinamizar este programa de trabajo, en cada uno de los destinos que se dinamicen. La estructura de organización que deben seguir los destinos posee seis bloques o programas de trabajo presentados a continuación brevemente:

1. Programa de planificación y gestión de destino

El ente gestor, en coordinación con el MINCETUR, asume el modelo estratégico del PENTUR y es el encargado de planificar exhaustivamente su destino, establecer un programa de gestión financiera permanente, así como de ejercer un rol ejecutor en las inversiones y acciones necesarias para el desarrollo turístico, definidas en el plan estratégico–operativo del propio destino.

2. Programa de territorio y destino

En este apartado se incluyen todos los aspectos relacionados con la infraestructura básica necesaria para el óptimo desarrollo del destino turístico, la conservación del medio ambiente y el paisaje cultural y la regulación y ordenación turística del territorio.

Es por tanto necesario que en esta área se establezcan sinergias de coordinación para aquellas acciones cuya competencia sea de estamentos ajenos al propio destino.

3. Programa de creación de producto

Los entes gestores serán los encargados de asumir las directrices para crear y/o mejorar sus productos turísticos en torno a un plan estratégico. Con el paso del tiempo pueden surgir nuevos recursos o nuevas estrategias de producto asociado al destino que deberán ser comunicadas al MINCETUR y coordinadas con el presente Plan.

4. Programa de promoción, comunicación y comercialización

La comunicación interna quedará a cargo del propio destino. En este programa se engloban acciones de sensibilización, presentación de la oferta a nivel interno, concertación de agentes, dinamización turística, entre otras actividades.

Respecto a la comunicación externa del destino, las acciones tendrán que ser consensuadas y validadas por el MINCETUR (concretamente PROMPERÚ), quien ostenta la responsabilidad de promocionar el destino de forma integral. Cada uno de los destinos podrá ofrecer su propia imagen a través de sus propias capacidades solo dentro de las fronteras del país.

La comercialización de productos turísticos evidentemente corresponde al sector privado. Sin embargo, el ente gestor —y por ende los agentes en territorio— deberán apoyar en esta faceta tomando en cuenta aspectos como la planificación comercial de la cartera de productos, la comunicación de los mismos y los objetivos finales deseados.

El resultado de las acciones desarrolladas en representación, colaboración o coparticipación de los distintos destinos y el área de PROMPERÚ responsable de este programa (asistencia a ferias, *workshops*, *famtrips*, etcétera) deberá ser puesto en conocimiento común a fin de que sirva como herramienta tanto para el ente gestor como para PROMPERÚ.

Junto a estos cuatro programas de trabajo, existen otros dos que actúan de forma transversal a los anteriores y que son igualmente necesarios para desarrollar ordenadamente un destino turístico:

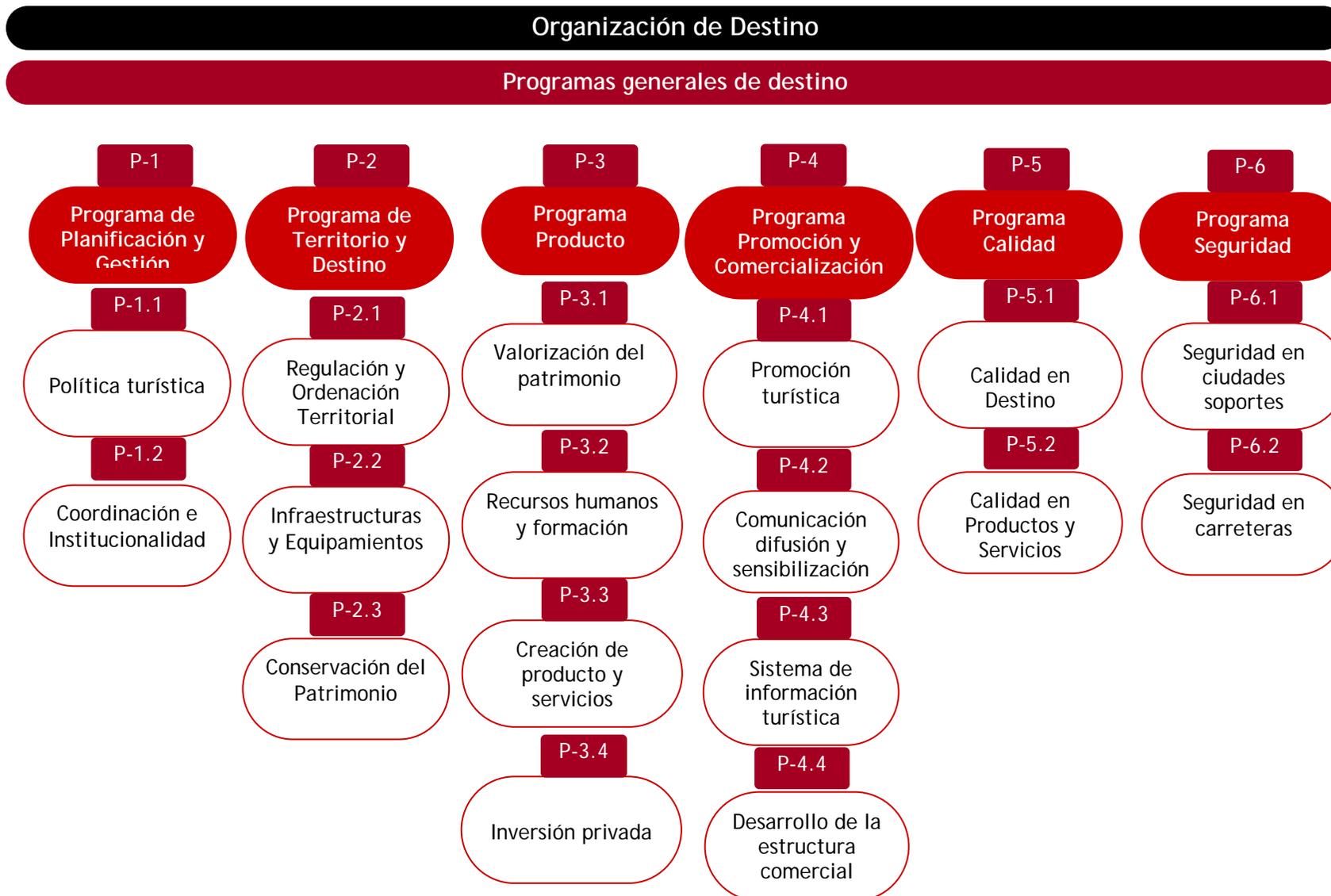
5. Programa de calidad

De forma independiente, en colaboración o delegando en otras entidades que trabajen en materia turística, el programa de calidad tiene que ser desarrollado dentro de cada uno de los programas, bien a través de implantación de sistemas de calidad en destino, bien en la mejora de los servicios turísticos considerando los lineamientos e instrumentos propuestos en el CALTUR.

6. Programa de seguridad

La percepción de inseguridad no solo se relaciona con el incremento de la delincuencia o el mayor número de accidentes viales, sino que tiene también que ver con la poca confianza que tiene la ciudadanía en la capacidad de las entidades del Estado encargadas de garantizar el orden en el país. Se ha constatado que el programa de seguridad es fundamental para enfrentar esta situación, y es por ello que las autoridades regionales y nacionales deben iniciar sus procesos de control en los distintos destinos turísticos del país. De esta forma se orienta el apoyo de iniciativas locales en prevención para la elaboración e implantación de políticas eficientes y eficaces de seguridad ciudadana, que resulten en una reducción de la criminalidad e incertidumbre vial que hoy afecta al país (Gráfico 5).

Gráfico 5: Programa de trabajo en destino por Ente Gestor



VII. LÍNEAS DE ACCIÓN OPERATIVAS DEL MODELO PROPUESTO

De acuerdo con el FODA, se procedió a actualizar la visión, misión, valores, lineamientos y acciones estratégicas. De este modo, se definió un programa de trabajo en cuatro temáticas: planificación y gestión, territorio–destino, producto y promoción, comunicación y comercialización. En su conjunto son 26 medidas con las que hacer realidad el modelo estratégico de desarrollo propuesto. Cada una de las acciones cuenta con una temporalidad (prioritario, 0-1 años; periodo I, 1-4 años; periodo II, 4-10 años), responsables e indicadores de evaluación. Cabe resaltar que los periodos no son estancos y sus programas de trabajo tienen una continuidad en el tiempo. Además, se sugiere actualizar el plan cada cinco años.

Visión

El Perú está posicionado en el mercado nacional y en los principales mercados emisores internacionales como un destino turístico seguro, competitivo y confiable, líder en América Latina, que tiene una oferta de productos turísticos competitiva, diversificada y sostenible; un marco legal e institucional adecuado y una gestión participativa y descentralizada; una conservación y uso racional de su megadiversidad natural, histórica e intercultural, y una identidad turística propia.

Misión

Organizar, promover y dirigir el desarrollo sostenible y competitivo de la actividad turística del Perú mediante procesos integradores, concertados y descentralizados, impulsando el desarrollo económico y social, generando empleo digno que mejore la calidad de vida de la población y garantizando la valoración y conservación del patrimonio nacional histórico, natural y cultural.

Valores

Los valores fundamentales que rigen las acciones de los involucrados en el Plan Estratégico Nacional de Turismo son:

- Identidad nacional
- Compromiso con la Calidad Total
- Formalidad, profesionalismo y orden
- Honestidad, honradez, integridad y ética

- Dedicación, esmero y pasión
- Solidaridad y responsabilidad social
- Respeto por el territorio, los recursos del país, los ciudadanos, los visitantes y la cultura.

Programa de planificación y gestión

Objetivo estratégico	Programa	Código	Acciones a desarrollar	Descripción de la acción planteada	Periodo	Responsable	Indicador
Objetivo 4	Planificación y Gestión	PPG1	Creación de una línea de base de medición en la actividad turística	Se trata de analizar y diagnosticar la situación de partida en la que se encuentra el sector turístico del Perú antes de comenzar a desarrollar todas las líneas de acción operativas propuestas. Para aplicar esta acción se trabajará con el conjunto de indicadores definidos en la fase de seguimiento del Plan. Con esta medida se propone conocer el grado de cumplimiento de los objetivos propuestos para poder implementar, eliminar y/o corregir algunos aspectos importantes en el desarrollo turístico del país.	Prioritario	Mincetur	-
Objetivo 1 Objetivo 2 Objetivo 3 Objetivo 4	Planificación y Gestión	PPG2	Creación de un Ente Gestor por destino	Establecer un órgano consensuado y representativo de coordinación y ejecución de todas las acciones incluidas en los planes operativos de cada destino. Se trata de un sistema integral de los órganos de gestión territorial que permita ofrecer una imagen unitaria del destino. Su objetivo es coordinar las actividades propuestas en distintos programas de trabajo: planificación, territorio, producto y promoción, comunicación y comercialización. La acción plantea gestionar mecanismos para el financiamiento inicial en la constitución del Ente Gestor y de las necesidades básicas de su puesta en marcha, ya que este organismo debe ser autosostenible económicamente. Responde a la coordinación de usos y actividades de los destinos, ordena y coordina en tiempo y espacio los diferentes aprovechamientos económicos del territorio y fortalece la capacidad técnica de los gobiernos regionales y locales para promover y ejecutar sus proyectos de inversión.	Prioritario	Comunidades, Sector Privado, MINCETUR, Gobierno regional y/o local, Otras entidades públicas	Entes gestores validados y reconocidos en destinos
Objetivo 4	Planificación y Gestión	PPG3	Fortalecer el Comité Consultivo de Turismo	La comunicación con el Sector Privado debe reforzarse e institucionalizarse. Surge este Comité como el espacio nacional de coordinación público-privado de mayor relevancia. El fortalecimiento sostenido de este Comité permitirá aplicar los modelos de desarrollo turístico en los destinos del país de manera exitosa.	Prioritario	Sector Privado, MINCETUR, Gobierno regional y/o local	Número de medidas implementadas en base a los acuerdos por sesión en Comi
Objetivo 2 Objetivo 4	Planificación y Gestión	PPG4	Brindar asesoramiento técnico a los destinos en planificación estratégica y ordenamiento turístico	Se plantea la asistencia técnica del MINCETUR en planificación estratégica y ordenación turística de los destinos. Estos planes deben contemplar en su redacción herramientas para relanzar y/o diseñar productos turísticos, así como propuestas para la mejora en la interpretación del patrimonio. Para ello se contará con la participación de las entidades competentes.	Periodo I	MINCETUR	Número de acciones implementadas sobre sus planes estratégicos y de ordenamiento turístico

PROGRAMA DE TERRITORIO Y DESTINO

Objetivo estratégico	Programa	Código	Acciones a desarrollar	Descripción de la acción planteada	Periodo	Responsable	Indicador
Objetivo 2	Territorio y Destino	PTD1	Coordinación en la inversión de infraestructura básica para promover destinos turísticos sostenibles	La finalidad de esta es fortalecer la ejecución de proyectos turísticos a través de la coordinación intersectorial respecto a los servicios básicos, la accesibilidad y la facilitación del servicio turístico. Es necesaria la dotación de servicios básicos (saneamiento, manejo de residuos sólidos, electrificación, seguridad) en los destinos, a fin de promover destinos turísticos sostenibles. Es importante mejorar la accesibilidad (carreteras, puertos y aeropuertos) y la facilitación para la prestación del servicio turístico (centros de visitantes, museos, centros de acogida, entre otros); lo que implica la necesidad de una adecuada comunicación entre todas las partes.	Periodo I	MINCETUR, Gobierno regional y/o local, Otras entidades públicas	Cobertura (%) de los servicios básicos en los destinos turísticos
Objetivo 2	Territorio y Destino	PTD2	Implementación del Manual Nacional de Señalización Turística	Esta acción propone revisar e implementar el Manual Nacional de Señalización Turística. Para ello, se sugiere aprovechar las nuevas tecnologías de la información para lograr un modelo específico de señalización basado en un programa director de Gobierno.	Periodo II	Ente Gestor, MINCETUR, Gobierno regional y/o local, Instituciones de conservación (INC-INRENA), Otras entidades públicas	Número de señales turísticas por destino
Objetivo 1	Territorio y Destino	PTD3	Fortalecer la cultura de seguridad turística del país	Esta medida propone mejorar la seguridad turística en el país para la defensa de los visitantes y de sus bienes. De esta manera se sugiere la coordinación y capacitación de sus responsables como las gerencias regionales y/o locales de seguridad ciudadana, policías de turismo y el propio sector privado en cuanto a la inversión en medidas de seguridad turística.	Prioritario	Sector Privado, MINCETUR, Gobierno regional y/o local, Otras entidades públicas	Número de denuncias policiales por asalto y robo (1) / Número de reclamos a prestadores de servicios turísticos (11)

Objetivo estratégico	Programa	Código	Acciones a desarrollar	Descripción de la acción planteada	Periodo	Responsable	Indicador
Objetivo 2	Territorio y Destino	PTD4	Mejorar la conectividad aérea nacional e internacional	Esta acción busca identificar las rutas aéreas estratégicas nacionales e internacionales y hacerlas comercialmente operativas, a fin de mejorar la accesibilidad hacia los destinos turísticos.	Periodo I	Sector privado, MINCETUR, gobiernos regionales y/o locales, Otras entidades públicas	Número de vuelos comerciales a los destinos turísticos
Objetivo 2	Territorio y Destino	PTD5	Mejorar infraestructura en los aeropuertos y puertos fluviales-marítimos regionales	Esta acción propone mejorar la gestión y administración de aeropuertos y puertos fluviales-marítimos, aumentando la calidad de sus servicios turísticos. Hasta el momento, los resultados obtenidos con la incorporación del sector privado han sido positivos, por lo que se intuye que la promoción de la inversión privada en estos equipamientos puede mejorar la oferta de los destinos turísticos del país.	Periodo I	Sector privado, MINCETUR, gobiernos regionales y/o locales, Otras entidades públicas	Grado de satisfacción de los visitantes en los aeropuertos y puertos fluviales-marítimos
Objetivo 1 Objetivo 4	Territorio y Destino	PTD6	Promover el Programa Nacional de Conciencia Turística (anterior FIT)	El proyecto FIT Perú, que ha tenido importantes resultados en las regiones del país donde se ha implementado, comenzará a denominarse Programa Nacional de Conciencia Turística. Esta acción, por una parte, pretende ofrecer una campaña de sensibilización e información sobre el programa de trabajo PENTUR, así como los avances pertinentes que se vayan alcanzando. Se trata además de que tanto las instituciones educativas como toda la población en general conozcan las virtudes y beneficios del turismo y su importancia en la conservación de sus recursos patrimoniales como factor de desarrollo. Por otra parte, se propone fortalecer el conocimiento técnico en temas de turismo de los gestores locales relacionados con la planificación y gestión del destino, pues la falta de estos conocimientos está provocando una pérdida de oportunidades en la rentabilidad del destino. Por este motivo se trata de ofrecer una capacitación práctica para gerentes de destino, emprendedores, guías turísticos y responsables de productos turísticos.	Prioritario	Ente Gestor, MINCETUR, Gobierno regional y/o local	Número de destinos / beneficiarios del Programa en destino
Objetivo 1	Territorio y Destino	PTD7	Combatir y prevenir la explotación sexual de niños, niñas y adolescentes (ESNNA) en los principales destinos del país	Esta acción surge por una demanda social y trata de brindar asistencia técnica en prevención de la ESNNA. El enfoque que adquiere esta medida estará dirigido principalmente a empoderar a los gobiernos regionales para que lideren las acciones de prevención de la explotación sexual en el ámbito del turismo.	Prioritario	Sector privado, MINCETUR, Gobierno regional y/o local, Otras entidades públicas	Número de empresas prestadoras de servicio turístico suscritas al código de ESNNA

PROGRAMA DE PRODUCTO

Objetivo estratégico	Programa	Código	Acciones a desarrollar	Descripción de la acción planteada	Periodo	Responsable	Indicador
Objetivo 2	Creación de producto	PP1	Incentivar la inversión privada en la actividad turística	Actualmente, el Sector no cuenta con una información actualizada para generar inversión específica sobre las distintas alternativas de negocio del inversionista nacional y extranjero ni de las condiciones y esfuerzos que realiza el Estado para desarrollar los diferentes destinos turísticos del país. Por este motivo, esta acción propone facilitar la incorporación del sector privado a la inversión turística en el país, mediante un adecuado programa de promoción de forma coordinada con ProInversión. Por último, la realización de la presente acción sirve para establecer alianzas estratégicas con organismos internacionales, entidades no gubernamentales, gremios y asociaciones que tengan por objeto el desarrollo de inversiones turísticas no dependientes del Estado.	Periodo I	Sector privado, MINCETUR, Otras entidades públicas	Número / monto de inversión de prestadores de servicios turísticos
Objetivo 2	Creación de producto	PP2	Actualizar permanentemente el Inventario Nacional de Recursos Turísticos y consolidar destinos turísticos	A pesar de los esfuerzos del Viceministerio de Turismo por asistir técnicamente en la actualización del inventario de recursos turísticos y en la planificación de los destinos turísticos del país, aún son muchas regiones las que no han cumplido satisfactoriamente con estas funciones. Con esta acción se busca comprometer a los gobiernos regionales y/o locales a asumir estas tareas (ya contempladas en la ley) como prioritarias para el desarrollo turístico de sus destinos.	Prioritario	MINCETUR, Gobierno regional y/o local	Número de recursos jerarquizados
Objetivo 2 Objetivo 3	Creación de producto	PP3	Planes y/o programas de acción para desarrollar la oferta orientada al turismo especializado	El desarrollo de oferta turística no solo implica la dotación de infraestructura básica a los destinos sino también la adecuación a las necesidades específicas de los actuales y potenciales consumidores. De esta manera, se propone la elaboración e implementación de planes o programas que tanto el sector público como el privado tengan en cuenta al momento de ejecutar su inversión. Actualmente los destinos del Perú se encuentran con una fuerte atomización entre los diferentes sectores interlocutores en turismo. Por este motivo, esta acción pretende crear estructuras de organización de la oferta de servicios y recursos turísticos en función de un modelo predefinido con requisitos establecidos. Además, cada destino generará herramientas comunes de promoción y folletería para ferias y eventos, página Web propia con ofertas concretas de producto especializado, manuales de buenas prácticas para los operadores y productores, programas de formación específicos, entre otras actuaciones.	Prioritario	Ente Gestor, Sector Privado, MINCETUR, Gobierno regional y/o local	Número / monto de inversión de prestadores en turismo especializado

Objetivo estratégico	Programa	Código	Acciones a desarrollar	Descripción de la acción planteada	Periodo	Responsable	Indicador
Objetivo 1 Objetivo 2 Objetivo 3 Objetivo 4	Creación de producto	PP4	Desarrollo y promoción del Turismo Rural Comunitario	Desde el lanzamiento del Programa Nacional de Turismo Rural Comunitario por parte del MINCETUR se ha empezado a difundir esta modalidad de turismo que nos diferencia de la competencia internacional gracias a la presencia de culturas vivas en el país. En una primera etapa se propone la identificación de destinos y/o emprendimientos rurales con potencial turístico, para que posteriormente y en coordinación con los entes de gobiernos y las comunidades locales se desarrolle y promocióne estos productos turísticos de forma que generen un gran impacto económico y social en las comunidades beneficiarias.	Prioritario	Comunidades, Sector privado, MINCETUR, Gobierno regional y/o local	Número de pobladores beneficiados por los emprendimientos de Turismo Rural Comunitario
Objetivo 1 Objetivo 2 Objetivo 3 Objetivo 4	Creación de producto	PP5	Articular las comunidades o conglomerados de artesanos con los destinos culturales más importantes del país	Según el perfil de turista elaborado por PROMPERÚ, los visitantes que consumen artesanías son principalmente aquellos que realizan actividades orientadas al turismo cultural y/o vivencial. Por este motivo esta acción propone focalizar las acciones de capacitación en desarrollo de producto, fortalecimiento institucional (CITES) y promoción conjunta del producto en circuitos artesanales.	Prioritario	Comunidades, Sector privado, MINCETUR, Gobierno regional y/o local	Cuantificación, distribución y especialización de artesanos
Objetivo 1 Objetivo 2	Creación de producto	PP6	Diseñar e implementar un Programa de Certificación de Competencias Laborales	Existe un grupo importante de empleados en los prestadores de servicios turísticos que carece de preparación para ofrecer calidad al turista. Se propone definir una propuesta de estándares de competencia laboral idóneos para satisfacer adecuadamente la demanda de los servicios turísticos en el país.	Periodo I	Sector privado, MINCETUR, Gobierno regional y/o local, otras entidades públicas	Número de profesionales certificados en el Sector Turismo

PROGRAMA DE PROMOCIÓN, COMUNICACIÓN Y COMERCIALIZACIÓN

Objetivo estratégico	Programa	Código	Acciones a desarrollar	Descripción de la acción planteada	Periodo	Responsable	Indicador
Objetivo 3	Promoción, Comunicación y Comercialización	PPCC1	Investigación continua del mercado en turismo receptivo e interno	Esta acción pretende la constante evaluación cualitativa y cuantitativa de los mercados internaciones, nacionales, regionales y locales. Para ello se propone, siguiendo el modelo estratégico propuesto, realizar una investigación y evaluación de: a) la demanda actual y potencial en los mercados prioritarios, potenciales y exploratorios; b) los segmentos especializados de demanda; y c) los niveles de satisfacción de la demanda turística.	Prioritario	MINCETUR	Número de destinos que cuentan con el perfil detallado visitante
Objetivo 2 Objetivo 3	Promoción, Comunicación y Comercialización	PPCC2	Desarrollar Plan de marketing por destino	Esta acción está enfocada a la definición de la estrategia de producto en destino (PPV), siguiendo los lineamientos propuestos en el Plan de Marketing Nacional. Con el fin de lograr este cometido, y una vez realizados los estudios de demanda pertinentes, se formularán las estrategias para el posicionamiento deseado en los mercados, así como para la definición de nuestros mensajes en los mercados prioritarios y potenciales.	Periodo I	Ente Gestor, Gobierno regional y/o local	Grado (%) de cumplimiento de los planes de marketing por destino
Objetivo 1 Objetivo 2 Objetivo 3	Promoción, Comunicación y Comercialización	PPCC3	Incremento de las acciones promocionales por destino según su PPV	Se trata de desarrollar acciones de comunicación y promoción en el extranjero, a través de los canales de distribución, sobre las temáticas turísticas (PPV). Para ello se valorará que los nuevos productos cumplan los estándares internacionales que exige la demanda. Es necesario que estos estén alineados a la estrategia de comunicación del destino Perú.	Periodo I	MINCETUR	Número de acciones promocionales implementadas
Objetivo 2 Objetivo 3	Promoción, Comunicación y Comercialización	PPCC4	Promoción del producto convencional en destino	A partir de esta acción se quiere dar a conocer a los agentes la oferta turística del destino. Básicamente se trata de utilizar una estrategia de atracción de clientes partiendo de la filosofía del modelo de destino turístico propuesto. Se establecerán acuerdos comerciales con los proveedores que se considere conveniente.	Periodo I	Ente Gestor, sector privado, Gobierno regional y/o local	Número de visitantes por destino
Objetivo 3	Promoción, Comunicación y Comercialización	PPCC5	Fidelización de los visitantes del destino	Esta acción trata de establecer una estrategia para la fidelización de los visitantes del destino. Los entes gestores, en relación con los prestadores de servicio turístico y operadores, definirán las particularidades y establecerán un seguimiento según las preferencias y patrones de consumo de cada uno de los visitantes del destino. Se trata de recopilar la mayor cantidad de información posible sobre los turistas del destino para poder dar mayor valor a la oferta.	Periodo I	Ente Gestor, sector privado	Número de visitantes que regresan al país

Objetivo estratégico	Programa	Código	Acciones a desarrollar	Descripción de la acción planteada	Periodo	Responsable	Indicador
Objetivo 3	Promoción, Comunicación y Comercialización	PPCC6	Desarrollar y fortalecer las nuevas tecnologías como medio de promoción, comunicación y comercialización de destino	Esta acción propone la instalación de las nuevas tecnologías como una plataforma promocional y comercial por destino con la que se generen sinergias e incluso <i>clusters</i> empresariales entre prestadores turísticos. Gracias a esta propuesta se intentará aprovechar estas herramientas como medio efectivo de información, comunicación, promoción, asesoramiento y venta por destino. De esta manera se pretende consolidar dos propósitos diferentes: un sistema de asesoría continua (comunicación interna) y un espacio de promoción y comercialización turística de los productos asociados a la PPV.	Periodo I	Ente Gestor, sector privado, MINCETUR	Número de destinos que incorporan en su promoción y comercialización las nuevas tecnologías
Objetivo 2 Objetivo 3	Promoción, Comunicación y Comercialización	PPCC7	Creación de una red de información para el destino	La finalidad de esta acción es facilitar a visitantes y pobladores locales información adecuada y actualizada sobre los servicios turísticos, en torno a la PPV. Esta acción, destinada tanto a los usuarios internos como externos, pretende coordinar los diferentes prestadores de servicio (públicos y privados) en la facilitación de información turística para sus visitantes o clientes. Se implantará una estrategia conjunta de producto, desde el punto de vista de la tipología y la precisión de la información, de forma asociada a la identidad y a la vocación específica del destino.	Periodo I	Ente Gestor, sector privado, Gobierno regional y/o local	Número de turistas beneficiados de información turística comple
Objetivo 3	Promoción, Comunicación y Comercialización	PPCC8	Fortalecimiento del turismo interno y fronterizo	En cuanto al turismo interno, siendo una prioridad para el MINCETUR, esta acción pretende investigar, segmentar y promocionar cualitativa y cuantitativamente este tipo de demanda. A partir de la información generada se realizarán campañas de promoción en viajes enfocados a viajeros peruanos actuales y potenciales. Por su parte, los flujos de turismo fronterizo han venido creciendo en los últimos años, siendo las fronteras con Ecuador, Chile y próximamente Brasil (desarrollo de la interoceánica Sur) las que evidencian mayor potencial. Por este motivo, también se propone presentar al turista actual y/o potencial de las ciudades fronterizas las bondades de las PPV de nuestros destinos.	Periodo I	Ente Gestor, sector privado, MINCETUR	Número de turistas nacionales / fronterizos
Objetivo 3	Promoción, Comunicación y Comercialización	PPCC9	Mejorar la comercialización de los operadores turísticos nacionales	Los operadores turísticos nacionales muestran serias deficiencias y falta de innovación en el momento de diseñar paquetes turísticos que son ofrecidos al turismo interno y receptivo. Se propone la capacitación de los operadores en el diseño y contenido de los productos que se comercializan en los destinos. Para ello, se presentará la Propuesta Principal de Venta y otros productos específicos de cada destino, con los que ampliar su cartera y, por tanto, mejorar su perspectiva de negocio.	Prioritario	Ente Gestor, sector privado, MINCETUR	Número de nuevos productos turísticos creados

VIII. EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO

Como se ha explicado anteriormente, las líneas de acción operativa que propone PENTUR aconsejan fijar un responsable para cada uno de los siguientes grupos: ente gestor, comunidades, sector privado, MINCETUR, gobierno regional y/o local, instituciones de conservación (INC-INRENA), y otras instituciones públicas.

Asimismo, el desarrollo del programa de trabajo del PENTUR tiene varias etapas temporales que en este documento se explicitan como *Prioritario*, *Período I* y *Período II*. Debe tenerse en cuenta que casi todas las acciones definidas como prioritarias o período I tienen una continuidad a lo largo de todo el espacio temporal que define el Plan. Por este motivo, estas etapas de trabajo reclaman un sistema de seguimiento, coordinación y evaluación que garantice el cumplimiento de los objetivos, de forma que sea capaz de readaptar las propuestas, a medida que se van desarrollando los acontecimientos.

1. Observatorio Turístico – Unidades de Medida

El proceso de implementación del PENTUR se revela como poco operativo sin un seguimiento exhaustivo de todo el proceso, por lo que se considera pertinente establecer una coordinación de trabajo para dirigir los esfuerzos de MINCETUR en la labor de priorizar y dar seguimiento a las directrices, objetivos y medidas que componen PENTUR. Las unidades de medida propuestas evaluarán el impacto que generan las acciones del Plan en el desarrollo de los destinos turísticos del país; es decir, la manera en que cada acción repercute en el cumplimiento de los objetivos estratégicos definidos. Propiamente la propuesta no trabaja con indicadores puros, sino con unidades de medida, ya que aquellos necesitarían una línea base (para establecer un periodo y logro) con la que actualmente no se cuenta.

El posterior cuadro visualiza una temática de seguimiento diversa, resumida en 25 aspectos clave —uno por cada acción— que permitan conseguir los objetivos marcados (Cuadro 8). Algunas de las unidades de medida propuestas se ajustan a los indicadores que maneja el Plan Estratégico Nacional de Estadística – PENDES, y se identifican en el cuadro con un asterisco (*), lo que permite simplificar los esfuerzos de evaluación y seguimiento de los objetivos y de las líneas de acción operativas.

Cuadro 8: Resumen de las Unidades de Medida

	Ámbito	Unidades de medida	Tipo de unidad de medida
Objetivos	Objetivo general	Aporte del turismo al PBI*	Impacto
	Objetivo 1	Grado (%) de satisfacción al turista	
	Objetivo 2	Número de destinos consolidados	
	Objetivo 3	Gasto promedio de visitantes	
	Objetivo 4	Valor de las inversiones en los proyectos de desarrollo turístico	
Líneas de acción operativas	A. Planificación y gestión	PPG2. Número de entes gestores validados y reconocidos en destinos	Resultado o producto
		PPG3. Número de medidas implementadas en base a los acuerdos de sesión en comité	
		PPG4. Número de acciones implementadas en base a sus planes estratégicos y de ordenamiento turístico	
	B. Territorio y destino	PTD1. Cobertura (%) de los servicios básicos en los destinos turísticos	
		PTD2. Número de señales turísticas por destino	
		PTD3. Número de denuncias policiales por asalto y robo (10) / Número de reclamos a prestadores de servicios turísticos*	
		PTD4. Número de vuelos comerciales a los destinos turísticos	
		PTD5. Grado de satisfacción de los visitantes en los aeropuertos y puertos fluviales-marítimos	
		PTD6. Número de destinos / beneficiarios del Programa en destino	
		PTD7. Número de prestadores de servicio turístico suscritas al código de ESNNA	
	C. Producto	PP1. Número / monto de inversión de prestadores de servicios turísticos	
		PP2. Número de recursos jerarquizados	
		PP3. Número / monto de inversión de prestadores de servicios turísticos	
		PP4. Número de pobladores beneficiados por los emprendimientos de Turismo Rural Comunitario	
		PP5. Cuantificación, distribución y especialidad de artesanos*	
		PP6. Número de profesionales certificados en el sector Turismo	
	D. Promoción, comunicación y comercialización	PPCC1. Número de destinos que cuentan con el perfil detallado del visitante	
		PPCC2. Grado (%) de cumplimiento de los planes de marketing por destino	
		PPCC3. Número de acciones promocionales implementadas	
		PPCC4. Número de visitantes por destino	
		PPCC5. Número de visitantes que regresan al país	
		PPCC6. Número de destinos que incorporan las nuevas tecnologías en su promoción y comercialización	
		PPCC7. Número de turistas beneficiados de información turística completa	
		PPCC8. Número de turistas nacionales / fronterizos	
		PPCC9. Número de nuevos productos turísticos creados	

Para la evaluación y seguimiento de nuestro modelo estratégico se ha planteado establecer unidades de medida de impacto y de resultado. Las unidades de medida de impacto miden los cambios que se espera lograr al final de un período y se ubican a nivel de objetivo estratégico u objetivo general; mientras que las unidades de medida de resultado o producto indican si las metas planteadas a nivel de las acciones se han cumplido. Con esto, a partir de la creación de la línea base, se afinarán con más detalle todos los objetivos planteados por estas unidades de medida, de forma que puedan ser convertidas en verdaderos indicadores.

Por este motivo se establece como primera acción del Plan crear una línea de base para la medición de la actividad turística. Asimismo, su aplicación requiere una coordinación con los distintos ministerios, entidades regionales y agentes sociales y económicos; adecuar a este sistema los planes y proyectos que se vayan desarrollando en cada territorio; y desarrollar un proceso de actualización y renovación para reforzar los objetivos que promueve PENTUR.

El modelo debe garantizar que el esfuerzo que ha significado para la sociedad la consecución de un compromiso como PENTUR, rinda los frutos que de este documento se esperan. De este modo, el presente documento de trabajo se convertirá en un plan útil y al servicio de los ciudadanos y, en resumen, en la diferencia entre que los objetivos del PENTUR se refieran a cómo será el Perú de futuro o, simplemente, a cómoque podría haber sido.

2. Compromisos y significados

El desarrollo del PENTUR ha contado con la opinión y el aporte de numerosos agentes locales para la definición del FODA, origen del modelo estratégico-operativo. El trabajo de campo ha contribuido a detectar las necesidades prioritarias para el sector, así como las debilidades que deben ser mejoradas. Además, los resultados han sido fruto del consenso entre los diferentes agentes, por lo que se puede considerar un proyecto validado por todos los actores territoriales.

Por este motivo, la redacción del PENTUR lleva implícitos los compromisos de todos los agentes sociales involucrados, así como una descripción de responsabilidades que permita llegar a todos los sectores de la sociedad y que estos se sientan identificados. Esta breve reseña de misión compartida permitirá un reparto de compromisos desde los propios turistas, hasta las mismas instituciones (Cuadro 9):

Cuadro 9: ¿Qué significa el PENTUR para...?

el Gobierno del Perú?	Fomenta la cooperación gubernamental en el diseño de políticas sectoriales e integradas de interés común, en materia turística.
los gobiernos regionales?	Promueve un sistema de desarrollo más equilibrado e impulsa una nueva relación entre el medio urbano y el rural, con el fin de crear un desarrollo sostenible en el territorio.
las asociaciones turísticas?	Propicia la cooperación pública y privada a través de comité de trabajo entre asociaciones, con participación en la planificación y gestión de los destinos turísticos sostenibles.
las comunidades?	Ayuda a incrementar el acceso a los servicios en el territorio y posibilita un desarrollo turístico organizado en todo el país.
el patrimonio?	Contribuye a la gestión inteligente de los recursos naturales y culturales, y pretende interesar a la población en la ordenación territorial como una base del éxito social, económico y ambiental.
los empresarios locales?	Facilita el incremento de su competitividad regional y nacional y su capacidad de una mejor posición para asegurar a la población un mayor nivel de vida.
el ambiente?	Favorece el desarrollo sostenible para afrontar las necesidades de la generación actual sin poner en peligro los recursos necesarios para las futuras generaciones.

IX. CONCLUSIÓN

La conclusión de los resultados del PENTUR se transmite en dos ideas fundamentales. Por un lado la aplicabilidad de los resultados hacia un **modelo estratégico de destino** y unas **líneas de acción operativas**; y por otro la necesidad de la **corresponsabilidad en destino** para asumir los compromisos del PENTUR.

Así, la mejora en la actividad turística del Perú pasa por una articulación y vertebración de la oferta existente y futura, mediante la utilización de modelos comunes de desarrollo. Actualmente, esta visión estratégica no es asumida de forma suficientemente decidida por los agentes implicados en el desarrollo turístico de cada destino, ya sean públicos o privados.

La puesta en valor efectiva —es decir productiva— de cada lugar, pasa por redefinir la comprensión de los elementos y agentes dinamizadores de los destinos turísticos del Perú. Es preciso, cuanto menos, replantear el desarrollo turístico del país basándolo en la propuesta principal de venta (PPV) por cada uno de los destinos. Esto permitirá dotar de sentido y contenido a toda la marca turística del país y generar un posicionamiento avanzado en los mercados.

La principal misión del PENTUR es sentar las bases de un programa de concertación y coordinación del desarrollo estratégico turístico del país. Se deduce que las principales dificultades en la aplicación de estos programas se originarán en la capacidad de transmitir una nueva función, generalmente no asumida por la administración, en la coordinación y concertación de agentes públicos y privados y en la concreción de un marco técnico metodológico bien definido para la creación de un producto avanzado.

Es evidente que la aplicación final de los resultados está condicionada por multitud de factores en cada destino. Sin embargo, las **líneas de acción operativas** conforman un programa técnico capaz de dar respuesta a las principales dificultades del turismo en el Perú y, cuanto menos, supone un camino coherente y contrastado ante el modelo de producto actual, que continua siendo un modelo “no exitoso”, ya que no es completamente rentable ni extendido por las distintas zonas turísticas del país.

En relación a su capacidad, pocos son los operadores intermediarios que operan en el Perú, sobre todo en el Norte y Centro del país. Probablemente la falta de rentabilidad y de profesionalización, así como el escaso poder de negociación (debido a la atomización,

escasa cuota de mercado y volumen generado) de los proveedores de estos servicios, son hechos que impiden una mejor evolución de la actividad empresarial en este sector.

Los empresarios que basan su actividad en la faceta productiva están sufriendo un serio desgaste empresarial por la escasa o nula rentabilidad debida a los reducidos márgenes (comparados con otros países) de la actividad desarrollada y, como consecuencia, se aprecia claramente una falta de recursos para llevar a cabo reinversiones en líneas de actuación que permitan avanzar en productos más competitivos y diferenciados.

Si a esto le sumamos la situación desfavorable para el desarrollo de la actividad que se trasluce en la difícil conectividad de los recursos, la escasa oferta cualificada, la falta de profesionalidad, el desconocimiento de procesos de comercialización y promoción y la aparición y consolidación de otros destinos cercanos (competencia internacional), la situación se vuelve más compleja. Son muchos los destinos cuyos modelos de turismo sí han sabido captar la tendencia de los mercados, desarrollando productos especializados y avanzados a partir de los recursos potenciales del territorio, adaptándolos a las necesidades de la demanda, comercializándolos según los canales más adecuados y posicionados mediante campañas de comunicación eficaces.

Pese a esta competencia, la situación actual del Perú merece una profunda reflexión que permita que el turismo sea un sector con futuro, desarrollando la visión real de comprender, desarrollar y mantener un modelo de éxito. Por ello, se ha trabajado desde un planteamiento que redefiniere el concepto inicial del turismo en el Perú a todos los niveles: en la gestión de los territorios, en la demanda del consumidor, y en los procesos de creación de oferta (producto, precio, comercialización y comunicación).

Por otro lado, se estima oportuno resaltar que la información turística disponible es escasa y no responde a las necesidades concretas de los destinos del país, por lo que se considera de inminente necesidad reparar este déficit. Por este motivo, sería conveniente mejorar el sistema de información actual haciendo un esfuerzo por profundizar en las bases regionales y en la frecuencia con la que los datos estén disponibles para su mejor planificación.

PENTUR es un **documento abierto**, un documento en proceso continuo de revisión a medida que los cambios en el entorno lo requieran. Por ello se puede considerar que este Plan Estratégico no acaba aquí sino que, por el contrario, está empezando. Cabe indicar que algunas de las propuestas que se detallan en este documento corresponden a políticas que están empezando a ponerse en práctica por las distintas instituciones del Gobierno,

mientras que otras constituyen propuestas que deben ser aprobadas. En ambos casos se trata de acciones consideradas oportunas en base a **criterios sectoriales y no territoriales**.

XII. BIBLIOGRAFÍA

AGENCIA DE COOPERACIÓN INTERNACIONAL DEL JAPÓN (JICA)

_____ (1999a) *Plan de Desarrollo Turístico Nacional en la República del Perú (Fase-1): Informe Final 1*. Lima: Ministerio de Industria, Turismo, Integración y Negociaciones Comerciales Internacionales.

_____ (1999b) *Plan de Desarrollo Turístico Nacional en la República del Perú (Fase-1): Informe Final 3*. Lima: Ministerio de Industria, Turismo, Integración y Negociaciones Comerciales Internacionales.

_____ (1999c) *Plan Maestro de Desarrollo Turístico Nacional en la República del Perú (Fase -1) Informe final 3*. Lima: Ministerio de Industria, Turismo, Integración y Negociaciones Comerciales Internacionales.

_____ (2000) *Estudio del Plan Maestro de Desarrollo Turístico Nacional en la República del Perú (Fase- 2): Informe Final. Vol. 4: Estudio de Impacto Ambiental*. Lima: Ministerio de Industria, Turismo, Integración y Negociaciones Comerciales Internacionales.

BRACK, A.; MENDIOLA, C. (2000). *Ecología del Perú*. Lima: Editorial Bruño/PNUD.

CÁMARA NACIONAL DE TURISMO (1999). *Programa de desarrollo integrado del turismo en el Perú*. Lima: Banco Interamericano de Desarrollo.

CHACALTANA, J. (2006). *Turismo y empleo en el Perú: realidad y perspectivas*. Lima: Lima Tours.

CHÁVEZ, J. M. (2005). *Coordinación de políticas públicas para el desarrollo del sector turismo en el Perú*. Santiago de Chile: CEPAL

COMISIÓN NACIONAL DEL AMBIENTE (2001). *Aportes para una estrategia nacional de turismo con énfasis en el desarrollo sostenible*. Lima: Presidencia del Consejo de Ministros.

COMISIÓN PARA LA PROMOCIÓN DE LA EXPORTACIÓN Y EL TURISMO (PROMPERÚ)

_____ (2000). *Perfil del Turista Extranjero*. Lima: Ministerio de Comercio Exterior y Turismo.

_____ (2001). *Perfil del Turista Extranjero*. Lima: Ministerio de Comercio Exterior y Turismo.

_____ (2003). *Perfil del Turista Extranjero*. Lima: Ministerio de Comercio Exterior y Turismo

_____ (2005a) *Nivel de Satisfacción del Turista Extranjero*. Lima: Ministerio de Comercio Exterior y Turismo

_____ (2005b). *Perfil del Turista Extranjero*. Lima: Ministerio de Comercio Exterior y Turismo

_____ (2006a). *Perfil del Turista Extranjero*. Lima: Ministerio de Comercio Exterior y Turismo

_____ (2006b). *Perfil del Turista Cultural*. Lima: Ministerio de Comercio Exterior y Turismo

_____ (2006c). *Perfil del Turista de Naturaleza*. Lima: Ministerio de Comercio Exterior y Turismo

_____ (2006d). *Perfil Vacacional Nacional*. Lima: Ministerio de Comercio Exterior y Turismo

_____ (2008). *Plan Estratégico de Promoción Turística 2008*. Lima: Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (Mimeo).

DIRECCIÓN NACIONAL DE LA MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA (2007). *Actualización de Estadísticas de la Micro y Pequeña Empresa*. Lima: Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo.

GARCÍA, S. (2003). *Guía Metodológica para la Elaboración de Planes de Gestión de los Lugares Natura 2000 en Navarra*. Pamplona: Gestión Ambiental, Viveros y Repoblaciones de Navarra, Departamento de Medio Ambiente, Ordenación del Territorio y Vivienda. Gobierno de Navarra.

INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA E INFORMÁTICA (INEI)

_____ (2001). *Multiplicadores de la Economía Peruana: Una aplicación de la Tabla Insumo Producto 1994*. Lima: Instituto Nacional de Estadística e Informática.

_____ (2006a). *Sistema Estadístico Nacional: Perú, Compendio Estadístico 1986*. Lima: Instituto Nacional de Estadística e Informática.

_____ (2006b). *Sistema Estadístico Nacional: Perú, Compendio Estadístico 2006*. Lima: Instituto Nacional de Estadística e Informática.

MINISTERIO DE COMERCIO EXTERIOR Y TURISMO

_____ (2004a). D.S. N°016-2004-MINCETUR, creación de la Comisión Multisectorial Mixta Permanente del Plan Estratégico Nacional de Turismo.

- _____ (2004b). *Plan Estratégico Nacional de Turismo*. Lima.
- _____ (2004c). *Plan Estratégico Nacional Exportador 2003-2013*. Lima. _____
- (2005). *Cuenta Satélite de Turismo: año de evaluación 2001*. Lima.
- _____ (2006). *Lineamientos para el desarrollo del turismo rural comunitario*.
- _____ (2007a). *Los CITES de Artesanía y Turismo: Avances en el 2007*. Lima.
- _____ (2007b). *Plan Estratégico Sectorial Multiannual 2007-2011*. Lima.
- _____ (2008). *Plan de Calidad Turística del Perú*. Lima.
- MINISTERIO DE ECONOMÍA Y FINANZAS (2008). *Marco inicial y sus modificaciones a nivel funcional. Sistema Integrado de Administración Financiera (SLAF)*. Lima.
- MINISTERIO DE TRANSPORTES Y COMUNICACIONES (2007). *Plan estratégico institucional 2007-2010*. Lima.
- MONITOR COMPANY (1994). *Construyendo ventajas competitivas en el Perú*. Lima: Ministerio de Industria, Turismo, Integración y Negociaciones Comerciales Internacionales.
- OFICINA GENERAL DE INVESTIGACIÓN Y FACILITACIÓN TURÍSTICA (2007). *Importancia del Turismo - Agosto 2007*. Lima: Ministerio de Comercio Exterior y Turismo.
- ORGANIZACIÓN MUNDIAL DEL TURISMO
- _____ (2007). *Barómetro del Turismo Mundial*. Vol. 5. N° 2. España.
- _____ (2007). *Barómetro del Turismo Mundial*. Vol. 5. N° 3. España.
- PLANTA (2006). *Preinforme Final: Lineamientos estratégicos para planes zonales de turismo*. Madrid (Mimeo).
- SARIEGO, I., MORENO, A. (2007). *Consultoría para la Elaboración del Plan de Desarrollo Turístico del Distrito de Ollantaytambo*. Asociación Arariwa, Municipio de Ollantaytambo, ICCO. Región de Cusco. Perú.
- SUBDIRECCIÓN DE DESARROLLO ARTESANAL (2001). *Diagnóstico de la artesanía peruana*. Lima: Ministerio de Comercio Exterior y Turismo.
- VALLS, J-F (2007). *Gestión de destinos turísticos sostenibles*. Córdoba: I Congreso Nacional de Planificación, Dinamización y Calidad en Destinos Turísticos. Diputación Provincial de Córdoba.
- YAMADA, G.; CHACALTANA, J. (2007). *Documento de discusión: Generación de empleo en el Perú: Seis casos recientes de éxito*. Lima: Centro de Investigación de la Universidad del Pacífico.

Páginas Web:

Dirección General de Migraciones y Naturalización: www.digemin.gob.pe

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo: www.mincetur.gob.pe

Banco Central de Reserva del Perú: www.bcrp.gob.pe

World Travel & Tourism Council: www.wttc.org

Comisión para la Promoción de la Exportación y el Turismo PROMPERÚ:
www.promperu.gob.pe