

Universidad Católica de Santa María
Facultad de Ciencias Económico Administrativas
Escuela Profesional de Administración de Empresas



**“ANÁLISIS ESTRUCTURAL PARA FORMULAR ESTRATEGIAS PARA EL
SECTOR TURISMO PREMIUM EN LA CIUDAD DE AREQUIPA, 2019”**

Tesis presentada por la Bachiller:

Valdivia Rodríguez Leslie Yamileth

Para optar el título profesional de:

Licenciada en Administración de Empresas

Asesor:

Dr. Vargas Espinoza, Luis

Arequipa – Perú

2019



Universidad Católica
de Santa María

AREQUIPA - PERÚ | (51 54) 282088 | <http://www.ucsm.edu.pe> | facebook.com/ucsm.edu.pe

ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS

DICTAMEN DE BORRADOR DE TESIS

Referencia: Decreto N° 065-EPAE-2018

Vista la documentación suscrita con visto aprobatorio por los docentes: Dr. LUIS VARGAS ESPINOZA; Mgter. MARCO TICONA ZUÑIGA y Dr. ANGEL UGARTE CONCHA en relación al Borrador de Tesis Titulado: "ANALISIS ESTRUCTURADO PARA FORMULAR ESTRATEGIAS PARA EL SECTOR DE TURISMO PREMIUM EN LA CIUDAD DE AREQUIPA, 2019" Presentado por la señorita bachiller: VALDIVIA RODRIGUEZ LESLIE YAMILETH.

SE DECRETA:

Aprobar el Borrador de Tesis, Presentado por la señorita bachiller: VALDIVIA RODRIGUEZ LESLIE YAMILETH.; de acuerdo al informe del jurado Predictaminador que forma parte del presente dictamen.

Arequipa, 26 de noviembre del 2019

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTA MARÍA

Dr. MARIO OSWALDO SIRES MEYRA
DIRECTOR DE LA ESCUELA PROFESIONAL
DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS

DEDICATORIA

A Dios por darme el conocimiento, tiempo y las habilidades necesarias para poder realizar la presente investigación. Y por guiar cada uno de mis pasos.

A mis padres por su infinito apoyo y amor a lo largo de mi vida y por ayudarme a perseverar en el logro de mis metas.

Y a todas las personas que utilicen la información expuesta para que les sea de bendición en el logro de sus objetivos.

AGRADECIMIENTOS

A Dios, porque creo firmemente que nada podría hacer sin su ayuda. Todo viene de Él y todo va hacia Él.

A mis padres Sixto y Yovanna y a mi hermano Renzo por su infinito apoyo para que logre cada meta que me propongo.

A mi enamorado Felipe por su ayuda, motivación y consejos durante el proceso de la investigación y en cada aspecto de mi vida.

A todos los profesores que pude tener a lo largo de mis estudios, por todos los conocimientos que adquirí de ellos.

Y a todas las personas que me acompañaron durante todo el proceso, por su apoyo y buenos deseos.

RESUMEN

La ciudad de Arequipa tiene la capacidad de poder ser promocionada como un destino del turismo premium ya que dispone de diversas rutas turísticas y atributos como su gastronomía que pueden impulsarla a ser la mejor ciudad del Perú en atraer turistas con capacidad económica elevada, adicionando a ello que en el 2000 fue declarada Patrimonio Cultural de la Humanidad. Por ello, la presente investigación tiene como objetivo principal formular estrategias para impulsar el crecimiento del sector turismo premium, lo que a su vez daría como resultado una mejor calidad de vida de los ciudadanos arequipeños.

El diseño de la investigación es no experimental y transversal, utilizando como técnica la observación. La herramienta utilizada para el desarrollo de la presente investigación fue un análisis matricial estratégico, las matrices empleadas fueron: FODA, MEFE, MEFI, MIE, MPC, PEYEA, MGE, MDE, ME y Estrategias vs Objetivos.

Los resultados más relevantes fueron la necesidad de contar con alianzas entre entidades públicas con privadas para poder promocionar la ciudad de Arequipa, otorgar un adecuado mantenimiento de los atractivos que posee y mejorar sus infraestructuras. Asimismo, es importante invertir en educación, para poder contar con mano de obra calificada y tener un aumento de policías que velen por los ciudadanos y turistas que lleguen a la ciudad. Las estrategias formuladas se orientan hacia los principales resultados, dando tácticas para poder ser implementadas posteriormente, resaltando las estrategias de mejorar la inversión para la marca Arequipa, la gestión de proyectos de inversión para la infraestructura y mejorar los niveles de educación.

Palabras clave: Turismo premium, análisis tridimensional de las naciones, análisis estructural.

ABSTRACT

The city of Arequipa has the ability to be promoted as a premium tourism destination as it has various tourist routes and attributes such as its cuisine that can propel it to be the best city in Peru to attract tourists with high economic capacity, adding to it which in 2000 was declared Cultural Heritage of Humanity. Therefore, the main objective of this research is to formulate strategies to boost the growth of the premium tourism sector, which in turn would result in a better quality of life for Arequipa citizens.

The research design is non-experimental and transversal, using observation as a technique. The tool used for the development of this research was a strategic matrix analysis, the matrices used were: FODA, MEFE, MEFI, MIE, MPC, PEYEA, MGE, MDE, ME and Strategies vs. Objectives.

The most relevant results were the need to have alliances between public and private entities in order to promote the city of Arequipa, grant adequate maintenance of the attractions it has and improve its infrastructure. Likewise, it is important to invest in education, in order to have skilled labor and have an increase in police officers who watch over citizens and tourists who arrive in the city. The strategies formulated are oriented towards the main results, giving tactics to be able to be implemented later, highlighting the strategies to improve the investment for the Arequipa brand, the management of investment projects for the infrastructure and to improve the levels of education.

Keywords: Premium tourism, three-dimensional analysis of nations, structural analysis.

INTRODUCCIÓN

El turismo premium viene creciendo con el pasar de los años, en el 2015 creció un 17% más que el 2014. Teniendo un gasto promedio de US\$ 1,000 o más diariamente durante los días que permanece en la ciudad de su elección, según RPP (2016), siendo éste un monto más elevado que el que gasta un turista promedio, otorgando de esta manera mayores divisas al país que visita.

Por tal motivo es importante que la ciudad de Arequipa pueda posicionarse como un destino de este tipo de viajeros, ya que dispone de atributos que la vuelven competitiva frente a otras ciudades, como su geografía y el poder acceder fácilmente a la misma. Pero también existen diversos obstáculos presentes en el mercado como las inadecuadas infraestructuras que no son de calidad para los turistas premium, la inseguridad ciudadana, la fuerte competencia que existe frente a otros departamentos como Lima y Cusco y la poca inversión que tiene Arequipa en tecnología e investigación.

Para lograr dicho objetivo, la presente investigación analizó la situación en que se encontraba Arequipa y formuló estrategias específicas para el desarrollo de este sector turístico, desarrollando todo ello en los siguientes capítulos:

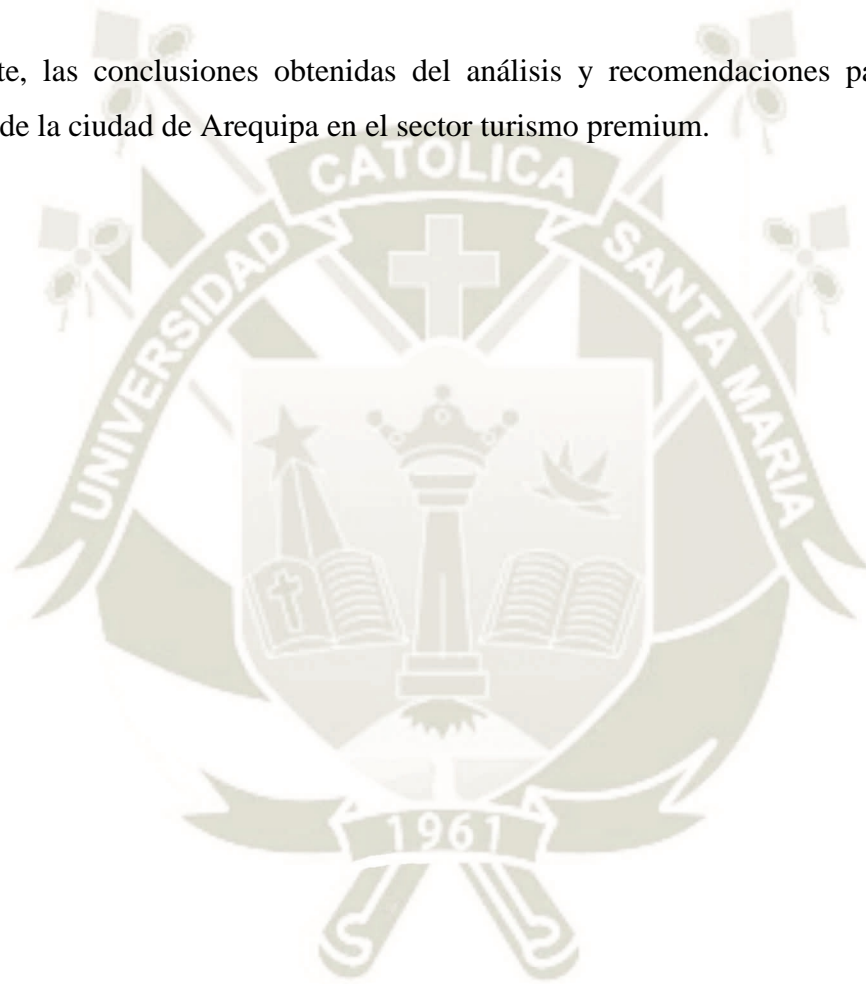
Capítulo I: Planteamiento del problema, en el cual se desarrolla la descripción del problema, desarrollo de objetivos y preguntas, justificación e identificación de las variables de la investigación. Desarrollo del marco teórico, tocando temas como administración estratégica, industria del turismo y la ciudad de Arequipa, entre otros más específicos a la investigación. También se desarrolló los antecedentes y la hipótesis.

Capítulo III: Planteamiento operacional, se expuso la técnica a utilizar, los instrumentos y estrategias necesarias para la recolección de datos.

Capítulo IV: Análisis estructural, donde se analizó la situación general de la ciudad de Arequipa, otorgando una propuesta de visioning estratégico para el logro del objetivo. Posteriormente de desarrolló la evaluación externa e interna de la ciudad referida al sector turismo premium. Asimismo se desarrolló la propuesta estratégica, determinando los

objetivos. Se desarrolló el análisis matricial que contiene las 10 matrices realizadas por la tesista, obteniendo de las mismas estrategias que pueden ser implementadas posteriormente para el logro del objetivo de la investigación. Por último contiene la propuesta de implementación de las 8 estrategias obtenidas en el análisis matricial. Cada una de ellas tiene tácticas, actividades, responsable, indicador, cronograma y presupuesto para que puedan llevarse a cabo.

Finalmente, las conclusiones obtenidas del análisis y recomendaciones para mejorar la situación de la ciudad de Arequipa en el sector turismo premium.



ÍNDICE GENERAL

DEDICATORIA.....	III
AGRADECIMIENTOS.....	IV
RESUMEN	V
ABSTRACT	VI
INTRODUCCIÓN.....	VII
ÍNDICE GENERAL.....	IX
ÍNDICE DE FIGURAS	XIV
ÍNDICE DE TABLAS.....	XV
CAPÍTULO I.....	1
1. PLANTEAMIENTO TEÓRICO.....	1
1.1. Enunciado del problema	1
1.2. Descripción del problema	1
1.2.1. Campo, área y línea de investigación.....	2
1.2.2. Tipo de problema.....	2
1.2.3. Variables.....	3
1.2.4. Interrogantes básicas.....	6
1.3. Justificación	6
1.3.1. Justificación Teórica.....	6
1.3.2. Justificación Practica	6
1.3.3. Justificación Social.....	7
1.3.4. Justificación Metodológica.....	7
1.3.5. Justificación Personal	7
1.4. Objetivos.....	8
1.4.1. Objetivo principal.....	8
1.4.2. Objetivos secundarios.....	8
2. MARCO TEÓRICO.....	8
2.1. Administración.....	8
2.1.1. Concepto de administración	8
2.1.2. Procesos de la administración.....	9

2.2.	Administración estratégica	10
2.2.1.	Concepto de administración estratégica	10
2.2.2.	Etapas de la administración estratégica	11
2.3.	Estrategia	11
2.3.1.	Concepto de estrategia.....	11
2.3.2.	Tipos de estrategia.....	12
2.3.3.	Niveles de estrategia.....	15
2.4.	Planeación estratégica.....	15
2.4.1.	Concepto de planeación estratégica.....	16
2.4.2.	Análisis estructural	16
2.4.3.	Componentes de la planeación estratégica	17
2.5.	Industria del turismo	20
2.5.1.	Concepto del turismo.....	20
2.5.2.	El sistema turístico	20
2.5.3.	Clasificación básica del turismo.....	22
2.5.4.	Otras clasificaciones del turismo.....	22
2.5.5.	Elección del destino turístico.....	28
2.5.6.	Efectos del turismo sobre la economía nacional	31
2.5.7.	Efectos del turismo sobre los valores socioculturales	35
2.5.8.	Efectos del turismo sobre el medio ambiente.....	36
2.6.	Turismo premium o de lujo	36
2.6.1.	Concepto del turismo premium	36
2.6.2.	Clases de lujo.....	37
2.7.	Ciudad de Arequipa	39
2.7.1.	Calendario de festividades.....	41
2.7.2.	Platos típicos arequipeños	41
2.8.	Antecedentes	44
2.8.1.	Antecedentes locales.....	44
2.8.2.	Antecedentes nacionales.....	45
2.8.3.	Antecedentes internacionales	48
2.9.	Hipótesis	49

CAPÍTULO II.....	50
3. PLANTEAMIENTO OPERACIONAL.....	50
3.1. Técnicas e instrumentos.....	50
3.1.1. Técnicas.....	50
3.1.2. Instrumentos.....	50
3.2. Campo de Verificación.....	50
3.2.1. Ámbito.....	50
3.2.2. Temporalidad.....	50
3.3. Estrategia de Recolección de Datos.....	51
3.3.1. Proceso de Recolección.....	51
3.3.2. Sistematización.....	51
3.3.3. Procesamiento de la Información.....	51
3.4. Recursos necesarios.....	52
3.4.1. Humanos.....	52
3.4.2. Materiales.....	52
3.4.3. Financieros.....	52
CAPITULO III: DIAGNÓSTICO Y DESPLIEGUE ESTRATÉGICO.....	53
ANÁLISIS ESTRUCTURAL.....	53
4. SITUACIÓN GENERAL.....	53
4.1. Ubicación geográfica.....	53
4.2. Situación sociodemográfica.....	53
4.3. Aspectos económicos.....	56
5. VISIONING ESTRATÉGICO.....	57
5.1. Misión.....	57
5.2. Visión.....	57
5.3. Valores.....	57
5.4. Código de ética.....	58
6. EVALUACIÓN EXTERNA.....	59
6.1. Análisis tridimensional de las naciones.....	59
6.1.1. Intereses nacionales.....	59
6.1.2. Potencial nacional.....	64

6.1.3.	Principios cardinales.....	72
6.2.	Análisis competitivo	78
6.2.1.	Condiciones de los factores	78
6.2.2.	Condiciones de la demanda	83
6.2.3.	Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas	84
6.2.4.	Sectores relacionados y de apoyo.....	84
6.2.5.	Influencia del análisis en la industria del turismo	85
6.3.	Análisis del entorno (PESTEL)	86
6.3.1.	Análisis político.....	86
6.3.2.	Análisis Económico.....	89
6.3.3.	Análisis Social.....	94
6.3.4.	Análisis Tecnológico.....	98
6.3.5.	Análisis Ecológico.....	101
6.3.6.	Análisis Legal.....	105
6.4.	La industria y sus competidores (PORTER).....	106
6.4.1.	Poder de negociación con los proveedores.....	107
6.4.2.	Poder de negociación de los compradores.....	108
6.4.3.	Amenaza de los sustitutos	108
6.4.4.	Amenaza de los entrantes	109
6.4.5.	Rivalidad de los competidores.....	110
6.5.	Naturaleza de mercado.....	111
6.5.1.	Proveedores	111
6.5.2.	Clientes	115
6.5.3.	Productos sustitutos	118
6.5.4.	Competidores nuevos	120
6.5.5.	Competidores.....	122
7.	EVALUACIÓN INTERNA (AMOFHIT)	124
7.1.	Administración y gerencia (A).....	124
7.2.	Marketing y ventas (M)	126
7.2.1.	Producto.....	126
7.2.2.	Precio.....	127

7.2.3. Plaza	127
7.2.4. Promoción.....	127
7.3. Operaciones y logística. Infraestructura (O).....	128
7.4. Finanzas y contabilidad (F).....	129
7.5. Recursos Humanos (H)	130
7.6. Sistemas de información y comunicaciones (I)	131
7.7. Tecnología e investigación y desarrollo (T)	132
PROPUESTA ESTRATEGICA.....	132
8. OBJETIVOS.....	132
8.1. Intereses del turismo premium.....	132
8.2. Potencial para el turismo premium	132
9. ANÁLISIS MATRICIAL	133
9.1. Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE).....	133
9.2. Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI)	136
9.3. Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA)	137
9.4. Matriz interna externa (MIE).....	148
9.5. Matriz del perfil competitivo (MPC)	149
9.6. Matriz de la posición estratégica y evaluación de acción (PEYEA)	150
9.7. Matriz de la gran estrategia (MGE)	152
9.8. Matriz de la decisión estratégica (MDE)	154
9.9. Matriz ética (ME).....	156
9.10. Matriz de estrategias versus objetivos	158
PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN	159
CONCLUSIONES.....	171
RECOMENDACIONES	173
REFERENCIA BIBLIOGRÁFICA.....	175

ÍNDICE DE FIGURAS

- FIGURA 1: Etapas de la administración estratégica
- FIGURA 2: Direccionamiento estratégico por Jairo Amaya
- FIGURA 3: El sistema turístico según Amparo Sancho
- FIGURA 4: Efectos del turismo sobre los valores socioculturales según Miguel Acerenza
- FIGURA 5: Características de la ciudad de Arequipa
- FIGURA 6: Platos típicos arequipeños
- FIGURA 7: Variables tomadas por Asociación de Empresas de Investigación de Mercados para determinar los NSE
- FIGURA 8: Reseña histórica del departamento de Arequipa
- FIGURA 9: Conflictos en la región de Arequipa, 2019
- FIGURA 10: PBI Turístico durante los años 2011 al 2015
- FIGURA 11: PBI Turístico por actividad económica, 2015. Porcentajes
- FIGURA 12: El turismo en el Perú durante el 2017
- FIGURA 13: Nivel de educación alcanzado por mujeres y hombres de 25 y más años de edad, 2017 (Porcentaje)
- FIGURA 14: Estilos de vida según Roberto Arellano
- FIGURA 15: Uso digital durante el 2019 y el crecimiento del internet desde 2014 a la actualidad
- FIGURA 16: Algunas cataratas típicas de la ciudad de Tarapoto
- FIGURA 17: Matriz FODA
- FIGURA 18: Matriz interna externa (MIE)
- FIGURA 19: Matriz de la posición estratégica y evaluación de acción (PEYEA)
- FIGURA 20: Matriz de la gran estrategia (MGE)

ÍNDICE DE TABLAS

- TABLA 1: Operacionalización de variables
- TABLA 2: Niveles de estrategia
- TABLA 3: Clasificación del turismo según el motivo del viaje por Miguel Acerenza
- TABLA 4: Clasificación del turismo según el tipo de viaje por Miguel Acerenza
- TABLA 5: Clasificación del turismo según la permanencia en el lugar de destino por Miguel Acerenza
- TABLA 6: Condicionantes para la elección de un destino turístico según José Raya y Santiago Izquierdo
- TABLA 7: Niveles socioeconómico presentados por la Asociación de Empresas de Investigación de Mercados
- TABLA 8: Distribución de pobreza, servicios de salud y educación por departamentos
- TABLA 9: Puestos ocupados en la competitividad regional según el Instituto Peruano de Economía, 2018
- TABLA 10: Indicadores demográficos de los 5 departamentos más visitados por turistas extranjeros, 2017
- TABLA 11: Principales indicadores económicos de los 5 departamentos más visitados por turistas extranjeros, 2018
- TABLA 12: Principales indicadores tecnológico científico de los 5 departamentos más visitados por turista extranjeros, 2016
- TABLA 13: Exportaciones de Arequipa por destino y los principales productos durante el 2018
- TABLA 14: Datos estadísticos sobre la seguridad en la región de Arequipa
- TABLA 15: Perú: Grupos por departamentos con niveles de pobreza monetaria semejantes estadísticamente 2017
- TABLA 16: Las 10 empresas líderes en RSC
- TABLA 17: Los alojamientos que existen en la ciudad de Arequipa-2019
- TABLA 18: Algunos de los restaurantes más reconocidos en la ciudad Arequipa, 2019
- TABLA 19: Algunas de las agencias de viaje más reconocidas en la ciudad de Arequipa, 2019

TABLA 20: Algunos de los transportes más reconocidos y populares en la ciudad de Arequipa, 2019

TABLA 21: Perfil del turista nacional que visitó Arequipa durante el 2017 (Porcentajes)

TABLA 22: Perfil del turista extranjero que visitó Arequipa durante el 2017 (Porcentajes)

TABLA 23: Comparación de la ciudad de Arequipa con su competencia

TABLA 24: Matriz de factores externos (MEFE)

TABLA 25: Priorización de valores externos

TABLA 26: Matriz de factores internos (MEFI)

TABLA 27: Priorización de factores internos

TABLA 28: Resultados del análisis MEFE

TABLA 29: Resultados del análisis MEFI

TABLA 30: Oportunidades del sector turismo premium en la ciudad de Arequipa

TABLA 31: Amenazas del sector turismo premium en la ciudad de Arequipa

TABLA 32: Fortalezas del sector turismo premium en la ciudad de Arequipa

TABLA 33: Debilidades del sector turismo premium en la ciudad de Arequipa

TABLA 34: E1: Establecer alianzas entre los gremios y el gobierno para lograr el mantenimiento de las casonas y sitios más turísticos de Arequipa

TABLA 35: E2: Promover el turismo nacional en personas con capacidad económica elevada y turismo premium internacional de Francia, Alemania y Estados Unidos

TABLA 36: E3: Inversión en Marca Arequipa

TABLA 37: E4: Invertir en educación de calidad, principalmente en personas de bajos recursos

TABLA 38: E5: Alianzas entre las entidades públicas y privadas con universidades para fomentar la existencia de investigadores en la ciudad

TABLA 39: E6: Seguimiento a las páginas web que brindan información a turistas como Gercetur, AVIT, ASGUIPA, AHORA, CARETUR, Peru Travel, entre otras.

TABLA 40: E7: Elaborar un plan de seguridad regional para el turista

TABLA 41: E8: Gestionar proyectos de inversión para mejorar el acceso a Arequipa

TABLA 42: Cronograma de actividades

TABLA 43: Presupuesto

TABLA 44: Matriz de evaluación de los factores externos (MEFE)

TABLA 45: Matriz de evaluación de los factores internos (MEFI)

TABLA 46: Matriz del perfil competitivo (MPC)

TABLA 47: Matriz de la posición estratégica y evaluación de acción (PEYEA)

TABLA 48: Matriz de la decisión estratégica (MDE)

TABLA 49: Matriz ética (ME)

TABLA 50: Matriz de estrategias vs objetivos



CAPÍTULO I

1. PLANTEAMIENTO TEÓRICO

1.1. Enunciado del problema

“Análisis estructural para formular estrategias para el sector turismo premium en la ciudad de Arequipa, 2019.”

El cual tiene la siguiente estructura:

- **Situación problemática:** Los turistas premium que llegan a Perú eligen como destino turístico Lima o Cuzco ya que los atractivos turísticos de Arequipa no son muy conocidos.
- **Especificidad:** Análisis estructural
- **Ubicación espacial:** Ciudad de Arequipa
- **Ubicación temporal:** Año 2019
- **Unidades de estudio:** Turistas premium que visiten la ciudad de Arequipa

1.2. Descripción del problema

El Perú, en la mente de los turistas extranjeros viene cambiando con el pasar de los años ya que nuestro país cuenta con una riqueza histórica que se ve reflejada en cada departamento porque disponemos de paisajes hermosos, amabilidad de la gente peruana, diversidad de flora y fauna que no puede pasar desapercibida por ningún turista que visite el Perú.

Adentrándonos un poco al tema de investigación podemos hablar en particular del departamento de Arequipa, la hermosa “Ciudad Blanca”, conocida así por la arquitectura colonial hecha de sillar blanco. El 02 de diciembre de 2000, su centro histórico fue declarado Patrimonio Cultural de la Humanidad por la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO) debido a

la belleza arquitectónica que posee y a su campiña. Arequipa cuenta con diversidad de paisajes que permiten al turista realizar actividades de aventura y naturaleza, teniendo presente que este departamento goza de una de las mejores cocinas que tiene el Perú.

Según PROMPERÚ (2016), “durante el año 2014 arribaron a nuestro país alrededor de 40,400 turistas que realizaron turismo de lujo” (p. 26).

Según las estadísticas del Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, durante el 2018 los departamentos más visitados (según su arribo a los establecimientos hoteleros) por los turistas extranjeros, fueron:

- Lima: 3 315 716 turistas
- Cuzco: 2 264 459 turistas
- Arequipa: 384 648 turistas
- Puno: 332 021 turistas
- Tacna: 315 475 turistas

La presente tesis busca intensificar esa cifra para que Arequipa sea vista como un destino del turismo premium y se pueda fomentar a su vez una mejora en la economía del departamento de estudio.

1.2.1. Campo, área y línea de investigación

A. Campo: Ciencias Económico-Administrativas

B. Área: Administración de Empresas

C. Línea de Investigación: Gestión estratégico.

1.2.2. Tipo de problema

El alcance de la investigación es descriptivo y explicativo porque busca detallar aquellos aspectos que influyen en el posicionamiento de la ciudad de Arequipa como uno de los destinos turísticos más importantes del Perú y

poder plantear posibles mejorías mediante estrategias que permitan llegar a ese objetivo.

El enfoque de estudio es cualitativo ya que está compuesto por matrices que no son datos precisos, aunque se hayan recolectado en la realidad de la investigación.

El diseño de la investigación es no experimental porque no hemos intervenido en la realidad de los hechos y transversal porque la información que se ha podido recolectar solo ha sucedido en un periodo de tiempo determinado.

1.2.3. Variables

A. Análisis de variables

- **Variable independiente:** Análisis estructural del turismo premium
- **Variable dependiente:** Estrategias

B. Operacionalización de variables

Tabla 1

Operacionalización de variables

Tipo de variable	Variables	Dimensiones	Indicadores	Herramientas	
Independiente	Análisis estructural del turismo premium	Situación general	Ciudad Arequipa		
		Visioning estratégico	Misión		
			Visión		
			Valores		
		Evaluación externa	Código de ética		Análisis
			Análisis tridimensional de las naciones		Matriz de intereses nacionales
			Análisis competitivo		PESTE
			Análisis del entorno		PORTER
			La industria y sus competidores		Matriz del perfil competitivo
		Evaluación interna	Naturaleza de mercado		MEFE
Análisis interno			AMOFHIT MEFI		
Objetivos	Intereses del turismo premium				
	Potencial para el turismo premium				
Dependiente	Estrategias	Matriz de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas			
		Matriz de la posición estratégica y evaluación de acción		FODA PEYEA	
		Matriz interna externa		MIE	
		Matriz de la gran estrategia		MGE	
		Matriz de la decisión estratégica		MDE	
		Matriz ética		ME	
		Matriz de estrategias versus objetivos			
		Propuesta de implementación	Nro de tácticas		Actividades Responsable Indicador Cronograma Presupuesto

Nota: La presente tabla refleja las variables y sus dimensiones a utilizar para el desarrollo de la investigación planteada.

Elaboración propia

C. Matriz de consistencia

Pregunta de investigación	Objetivos de investigación	Hipótesis	Tipo de variable	Dimensiones	Indicadores
<p>Pregunta general: ¿Cómo será el análisis estructural para formular estrategias para el sector turismo premium en la ciudad de Arequipa al 2019?</p>	<p>Objetivo general: Analizar estructuralmente la ciudad de Arequipa para formular estrategias para el sector turismo premium al 2019.</p>	<p>Dado que la ciudad de Arequipa es el tercer destino turístico más frecuentado por turistas nacionales y extranjeros en el Perú, a pesar de las limitaciones en infraestructura y eventos culturales, es probable que, la realización de un análisis estructural para formular estrategias orientadas al turismo premium, sea viable.</p>	<p>Variable independiente: Análisis estructural del turismo premium</p>	<p>Situación general Visioning Evaluación externa Evaluación interna Objetivos</p>	<p>Ciudad de Arequipa Misión Visión Valores Código de ética Análisis tridimensional de las naciones Análisis competitivo Análisis del entorno La industria y sus competidores Análisis interno Intereses del turismo premium Potencial para el turismo premium</p>
<p>Preguntas específicas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Cómo será la situación general de la ciudad de Arequipa al 2019? • ¿Cómo será el visioning estratégico del turismo premium de la ciudad de Arequipa al 2019? • ¿Cómo es la evaluación externa del turismo premium al 2019? • ¿Cómo es la evaluación interna del turismo premium al 2019? • ¿Cuáles serán los objetivos a largo plazo respecto al turismo premium de la ciudad de Arequipa al 2019? • ¿Cómo será el proceso estratégico del turismo premium de la ciudad de Arequipa al 2019? 	<p>Objetivos específicos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Identificar la situación general de la ciudad de Arequipa al 2019. • Establecer el visioning estratégico del turismo premium de la ciudad de Arequipa al 2019. • Determinar la evaluación externa del turismo premium al 2019. • Analizar la evaluación interna del turismo premium al 2019. • Formular los objetivos a largo plazo respecto al turismo premium de la ciudad de Arequipa al 2019. • Definir el proceso estratégico del turismo premium de la ciudad de Arequipa al 2019. 		<p>Variable dependiente: Estrategias</p>	<p>Análisis matricial</p>	<p>FODA PEYEA MIE MGE MDE ME Matriz de estrategias versus objetivos</p>

1.2.4. Interrogantes básicas

- ¿Cómo será la situación general de la ciudad de Arequipa al 2019?
- ¿Cómo sería el visioning estratégico del turismo premium de la ciudad de Arequipa al 2019?
- ¿Cómo es la evaluación externa del turismo premium al 2019?
- ¿Cómo es la evaluación interna del turismo premium al 2019?
- ¿Cuáles serán los objetivos a largo plazo respecto al turismo premium de la ciudad de Arequipa al 2019?
- ¿Cómo será el proceso estratégico del turismo premium de la ciudad de Arequipa al 2019?

1.3. Justificación

1.3.1. Justificación Teórica

Para poder desarrollar el tema de investigación se tuvo presente las distintas teorías sobre el planeamiento estratégico, otorgadas por diversos autores desde 1957 con la participación de Igor Ansoff, un pionero del tema, de esa forma empezaron a realizarse diversos pensamientos como los que tuvieron Drucker, Chandler, Andrews, Mintzberg y Porter, grandes pensadores de la estrategia empresarial que nos servirán de aporte para poder idear nuevas estrategias que logren impulsar la región de Arequipa como destino del turismo Premium.

1.3.2. Justificación Practica

La presente tesis busca aportar con nuevos conocimientos sobre el turismo premium de la ciudad de Arequipa que pueda ayudar al Ministerio de Comercio Exterior y Turismo a posicionar Arequipa dentro de los principales destinos turísticos del Perú y así fomentar a su vez una mayor economía en la ciudad, otorgando al turista extranjero y nacional una excelente experiencia.

1.3.3. Justificación Social

La investigación busca aportar asimismo a la sociedad arequipeña, ya que al impulsar a la ciudad hacia la mirada de potenciales turistas que inviertan en experiencias agradables, se estará generando puestos de trabajo, se mejorará la infraestructura de servicios donde saldrán beneficiados no solos los arequipeños sino todo aquel que llegue a la ciudad y a su vez se podrá atraer a inversores que le brinden a la ciudad una mejora con respecto a otros departamentos del Perú.

1.3.4. Justificación Metodológica

Según la investigación previa realizada, es que se ha podido observar que no existe alguna tesis presentada para la obtención de título profesional que contenga la aplicación de un plan estratégico, utilizando las matrices como la matriz de perfil competitivo; matriz de evaluación de factores externos; matriz de evaluación de factores internos; matriz de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas; matriz de posición estratégica y evaluación de acción; así como el análisis del entorno PESTEL y para conocer sobre el sector turismo y en particular del turismo premium que es el tema principal de la presente investigación. Buscando no solo idear ciertas estrategias, sino que las mismas logren una mejora en diversos aspectos en la ciudad de Arequipa.

1.3.5. Justificación Personal

La presente investigación también aporta al crecimiento intelectual de la tesista ya que al desarrollar el tema se realizó una profunda investigación que le sirvió para adquirir nuevos conocimientos, así como plasmar aquellos que adquirió al transcurso de los años universitarios; de esta forma también la tesista podrá obtener el grado académico de licenciada, lo que le permitirá ejercer la profesión en diversos escenarios donde podrá contribuir con el desarrollo de la ciudad y a su vez del país.

1.4. Objetivos

1.4.1. Objetivo principal

Analizar estructuralmente la ciudad de Arequipa para formular estrategias para el sector turismo premium al 2019.

1.4.2. Objetivos secundarios

- Identificar la situación general de la ciudad de Arequipa al 2019.
- Establecer el visioning estratégico del turismo premium de la ciudad de Arequipa al 2019.
- Determinar la evaluación externa del turismo premium al 2019.
- Analizar la evaluación interna del turismo premium al 2019.
- Formular los objetivos a largo plazo respecto al turismo premium de la ciudad de Arequipa al 2019.
- Definir el proceso estratégico del turismo premium de la ciudad de Arequipa al 2019.

2. MARCO TEÓRICO

2.1. Administración

2.1.1. Concepto de administración

La presente investigación está relacionada a temas administrativos para poder plantear soluciones a los problemas que puedan enfrentar las organizaciones. Es por tal motivo que definimos, en primer lugar, el concepto de administración. “La administración consiste en darle forma, de manera consciente y constante, a las organizaciones. Todas las organizaciones cuentan con personas que tienen el encargo de servirles para alcanzar sus metas” (Stoner, Freeman y Gilbert, 1996, p. 7).

Por medio de la administración es que una empresa puede cumplir con las expectativas y exigencias que puedan presentar sus clientes, manejando con eficiencia y eficacia sus recursos.

2.1.2. Procesos de la administración

Para que una empresa pueda ejercer adecuadamente la administración, es necesario que cumpla los siguientes pasos, los cuales son:

2.1.2.1. Planificar

Mediante la planificación se define “las metas de la organización, el establecimiento de una estrategia general para alcanzar esas metas y el desarrollo de una jerarquía minuciosa de los planes para integrar y coordinar las actividades” (Robbins y Decenzo, 2002, p. 6).

2.1.2.2. Organizar

Esta etapa “incluye determinar qué tareas se llevarán a cabo, cómo serán realizadas, quién las ejecutará, cómo estarán agrupadas, quién depende de quién y dónde serán tomadas las decisiones” (Robbins y Decenzo, 2002, p. 7).

2.1.2.3. Dirigir

Esta etapa es función de los gerentes, ya que “están dirigiendo cuando motivan a los empleados, coordinan las actividades de otros, eligen el canal más eficaz de comunicación y resuelven conflictos entre los miembros” (Robbins y Decenzo, 2002, p. 7).

2.1.2.4. Controlar

En esta etapa el gerente debe supervisar cómo se está llevando a cabo las actividades que se plantearon, si la organización se está dirigiendo a la consecución de sus objetivos. “Si se llegaran a presentar desviaciones sustantivas, el gerente será el responsable de volver a llevar a la organización por el buen camino. Cuando hablamos del proceso de controlar, nos referimos a este método de vigilar, comparar y corregir” (Robbins y Decenzo, 2002, p. 7).

Por medio de este proceso es que un gerente puede llevar a cabo actividades teniendo la confiabilidad que puede llegar a alcanzar los objetivos que se planteó la organización.

2.2. Administración estratégica

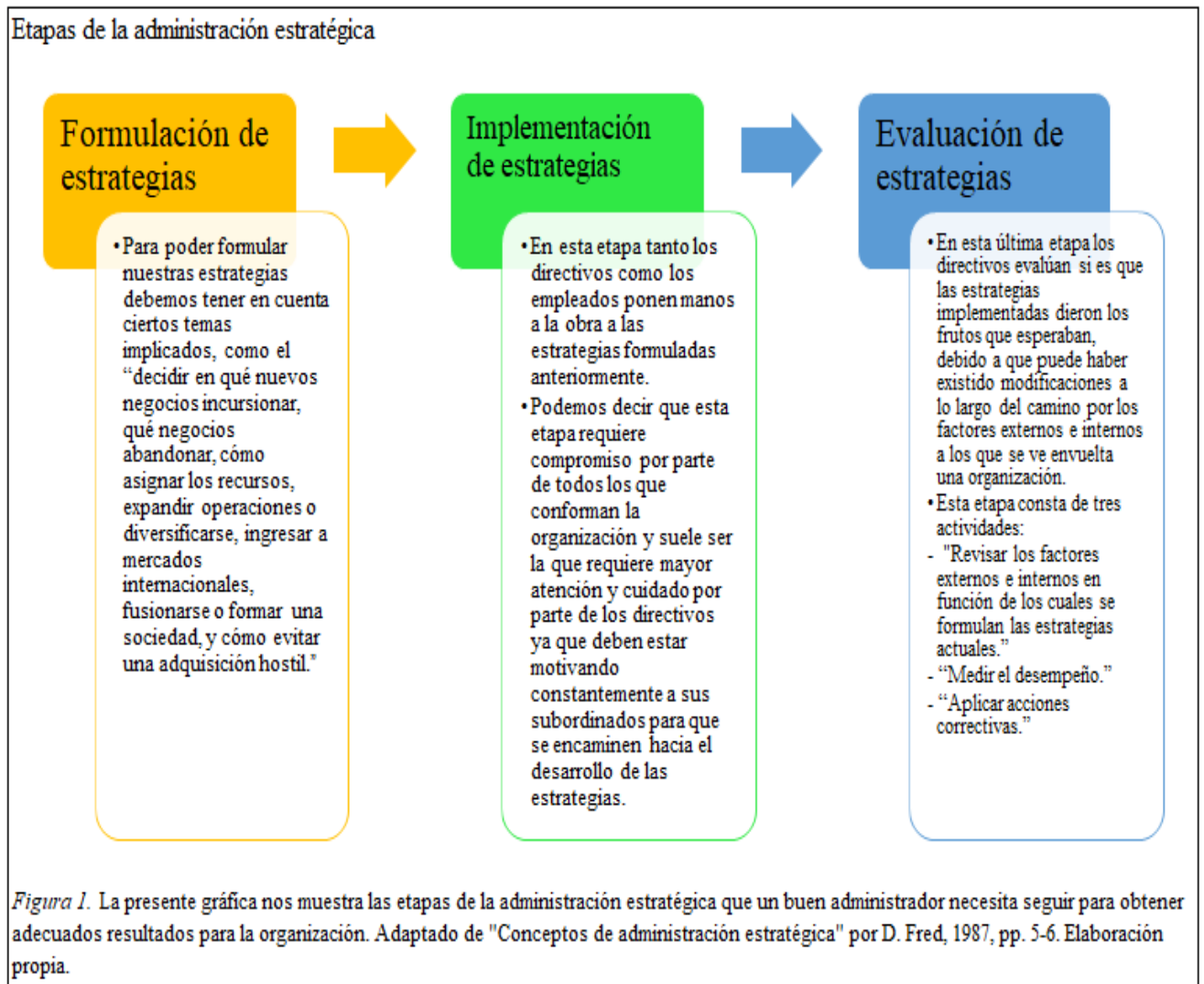
2.2.1. Concepto de administración estratégica

Al considerar los conceptos anteriores es que podemos adentrarnos más profundamente al tema de investigación. Según Fred (1987), la administración estratégica puede ser definida como:

“El arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar decisiones multidisciplinarias que permiten que una empresa alcance sus objetivos. Como lo sugiere esta definición, la administración estratégica se enfoca en integrar la administración, el marketing, las finanzas y la contabilidad, la producción y las operaciones, la investigación y el desarrollo, y los sistemas de información, para lograr el éxito de una organización” (p. 5).

2.2.2. Etapas de la administración estratégica

Al considerar aplicar la administración estratégica para una mayor efectividad de nuestras metas, es que debemos seguir ciertas etapas que nos permitan llevar a cabo las estrategias que deseamos plantear en la organización de una manera adecuada.



2.3. Estrategia

2.3.1. Concepto de estrategia

Según Porter (1987) podemos afirmar que “estrategia es seleccionar el conjunto de actividades en las que una empresa destacará para establecer

una diferencia sostenible en el mercado” Porter (como se cito en Martínez y Milla, 2012, p. 5).

Puede quedar claro que es importante que una organización plantee ciertas estrategias que la lleven a la obtención de sus objetivos pero muchas veces, como dice Martínez y Milla (2012) se presenta un problema en las organizaciones y no es una mala formulación de las estrategias sino una inadecuada implementación de las mismas, por lo que es una labor diaria para todas las personas que conforman la organización.

2.3.2. Tipos de estrategia

Según Fred (1997) las estrategias pueden ser clasificadas de la siguiente manera:

2.3.2.1. Estrategias de Integración vertical

Este tipo de estrategias pueden ser aplicadas en todas las empresas ya que se refieren a la relación que tiene con sus proveedores, los cuales abastecerán de la materia prima que necesite, así como manejar adecuadamente la relación que presentan con sus distribuidores y competidores. De esto podemos comprender lo que Morales (2002) nos dice:

“Dentro de esta clasificación encontramos la integración hacia delante; que permite un mayor control de los distribuidores, Integración hacia atrás; que tiene por objetivo adquirir el dominio de los proveedores y la Integración horizontal; que permite obtener un mayor control de los competidores” (pp. 22-23).

2.3.2.2. Estrategias Intensivas

Debido a los cambios constantes que suceden en el mercado, es que una empresa debe ser capaz de adaptarse frente a la competencia que es cada vez más exigente, por lo que se presentan estas estrategias. Morales (2002) refiere que:

“Encontramos aquí las estrategias de Penetración en el mercado, Desarrollo del mercado y Desarrollo del producto, que se denominan *estrategias intensivas* porque requieren un esfuerzo intenso para mejorar la posición competitiva de la empresa con los productos existentes. Estas estrategias buscan conseguir una mayor participación en el mercado para los productos presentes en los mercados actuales, introducir productos o servicios presentes en zonas geográficas nuevas y además aumentar las ventas mejorando los productos o servicios presentes o desarrollando otros nuevos” (pp. 22-23).

2.3.2.3. Estrategias de Diversificación:

La aplicación de estas estrategias debe ser de manera cuidadosa por parte de los empresarios, puesto que puede llegar a confundir a los clientes, consumiendo demasiados recursos y gastos para la implementación de sus diversos productos o servicios. Uno de los motivos por los cuales puede resultar necesario la utilización de estas estrategias es generar un mayor posicionamiento de la empresa en el mercado donde se desarrolle sus productos. Morales (2002) explica que:

“Dentro de estas estrategias encontramos la Diversificación concéntrica que agrega productos o servicios nuevos, pero relacionados, Diversificación

conglomerada que agrega productos o servicios nuevos, pero no relacionados y la Diversificación horizontal que agrega productos o servicios nuevos no relacionados para los clientes presentes” (pp. 22-23).

2.3.2.4. Estrategias Defensivas:

Estas estrategias entran en funcionamiento cuando una empresa se encuentra en riesgo de cerrar por las bajas utilidades que pueda tener, por lo que se idean maneras de poder subsistir en el mercado o de lo contrario se optará por la liquidación total de la misma. Al respecto Morales (2002) refiere que:

“Podemos señalar aquí a la empresa de riesgo compartido (joint venture) dos o más empresas patrocinadoras constituyen una organización separada con el objetivo de cooperar, el Encogimiento que consiste en reagruparse por medio de la reducción de costos y activos para revertir la disminución de ventas y utilidades, la Desinversión que es vender una división o parte de una organización y Liquidación la cual consiste en vender los activos de una compañía, en partes, a su valor tangible” (pp. 22-23).

Mediante la aplicación de las estrategias que más convengan a la empresa, y en nuestro caso, a la ciudad la cual es objeto de investigación, es que se podrá convertir a la misma en un destino del turismo premium.

2.3.3. Niveles de estrategia

Estos niveles nos permitirán orientar mejor las actividades de nuestra organización para que pueda ser competitiva en el mercado. Según Ilades

– Loyola tenemos tres niveles, los cuales son:

Tabla 2

Niveles de estrategia

Niveles	Concepto	Comentario
Estrategia corporativa	"Se intenta definir el negocio en el que está la organización y en el que debería participar, la cantidad de recursos que posee y cómo distribuirlos, todo ello para lograr las metas y objetivos totales de la organización."	Este tipo de estrategia debe llevar a la organización a optar por una serie de actividades distintas a las de sus competidores, de esa forma aportará un valor agregado en el mercado.
Estrategia a nivel de negocios	"Aquí se define la forma en que la unidad de negocios o centro de gestión competirá, con el objeto de lograr una ventaja competitiva sostenible y cuál de estas ventajas sirven para el segmento objetivo, sus necesidades y deseos."	El objetivo se centra en los clientes, a los cuales se les debe ofrecer un producto o servicio que se diferencie del resto; aprovechando los recursos que pueda contar la empresa y generando mayor competitividad.
Estrategia funcional	"Definición del segmento de mercado y la línea de productos a ofrecer, detectando y coordinando los elementos de marketing que se tienen, así como las actividades a realizar."	Esta estrategia está orientada a cada uno de los departamentos de la empresa, fijando los objetivos a largo plazo que deben alcanzar.

Nota: La tabla presenta los diferentes niveles plasmados por Ilades-Loyola. Adaptado del libro "Administración estratégica I: Parte I: Conceptos básicos en administración estratégica, diseño de estrategias" por R. Morales, 2002, p. 26. Elaboración propia.

Como se puede observar en la tabla, la aplicación de esas estrategias en su conjunto pueden generar que la empresa y en caso de la presente tesis, la ciudad de Arequipa, pueda llegar a ser competitiva frente a las otras ciudades del Perú y lograr obtener un lugar en la mente de los turistas premium, los cuales son materia de la investigación.

2.4. Planeación estratégica

El tema de investigación es proponer un análisis estructural que nos permita poder formular estrategias en cuanto al sector del turismo premium de la ciudad de Arequipa, por tal motivo es importante conocer qué es un plan estratégico.

2.4.1. Concepto de planeación estratégica

Diversos autores dan a conocer su opinión al respecto, por ejemplo, Amaya (2005) refiere que:

Es el proceso mediante el cual quienes toman decisiones en una organización obtienen, procesan y analizan información pertinente interna y externa, con el fin de evaluar la situación presente de la empresa, así como su nivel de competitividad, con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la institución hacia el futuro (p. 14)

También presentamos el concepto de dos autores famosos en el área administrativa, Armstrong y Kotler (2013), quienes explican que:

La planeación estratégica prepara el escenario para el resto de la planeación dentro de la empresa. Las compañías por lo general preparan planes anuales, planes de largo plazo y planes estratégicos. Los planes anuales y de largo plazo se ocupan de los negocios en curso de la empresa y de cómo mantenerlos. En contraste, el plan estratégico implica adaptar a la empresa para que aproveche las oportunidades de su entorno en constante cambio. (p. 38)

2.4.2. Análisis estructural

Este tipo de análisis fue presentado por Luis Restrepo y Hugo Rivera en su libro *Análisis estructural de sectores estratégicos*

Este tipo de pensamiento adapta elementos que aportaron Porter, Hamel y los autores del libro anteriormente mencionado.

Según Restrepo y Rivera (2008) para poder idear las mejores estrategias que ayuden a la empresa es necesario reflexionar sobre el medio externo que la rodea. Es por ello que su aporte lleva principalmente a utilizar los diversos sectores en los que esté involucrada

la organización. Dicho análisis no es considerado como un diagnóstico sino más bien es visto como una percepción, una interpretación subjetiva de la realidad en la que está envuelta la empresa. Tal percepción es una facultad propia de todo estratega. Es por ello que al utilizar este medio de análisis se podrán idear las mejores estrategias que conduzcan a la ciudad de Arequipa como un destino claro para los turistas premium.

2.4.3. Componentes de la planeación estratégica

2.4.3.1. Estrategas

Son todas aquellas personas que tienen capacidad para tomar decisiones en la organización. “Tal es el caso de gerentes de área, directores y jefes de departamento quienes cada vez tienen más participación en las decisiones a largo plazo de la compañía” (Amaya, 2005, p. 14).

2.4.3.2. Direccionamiento estratégico

Direccionamiento estratégico por Jairo Amaya

Principios corporativos	Visión	Misión
<ul style="list-style-type: none"> • “Son el conjunto de valores, creencias, normas, que regulan la vida de una organización.” • Estos valores deben ser compartidos por cada uno de los miembros de la organización ya que forman parte de la cultura de la empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> • Responde a la pregunta: ¿Hacia dónde deseamos llegar? “Es un conjunto de ideas generales, algunas de ellas abstractas, que proveen el marco de referencia de lo que una empresa es y quiere ser en el futuro.” • Esta visión debe ser conocida por todos para que sepan hacia donde se dirige la empresa y porqué es necesario que cada uno trabaje para lograr los objetivos de esta. 	<ul style="list-style-type: none"> • Responde a la pregunta: ¿Quiénes somos? “Define el quehacer de esta, comprende la formulación de los propósitos que la distingue de otros negocios en cuanto al cubrimiento de sus operaciones, sus productos, los mercados y el talento humano que soporta el logro de estos propósitos.”

Figura 2. La gráfica nos muestra los direccionamientos necesarios para que las organizaciones puedan generar las ganancias que desean y ser competitivas en el mercado. Adaptado de "Gerencia, planeación y estrategia: Fundamentos, modelo y software de planeación" por J. Amaya, 2005, pp. 15-16. Elaboración propia.

2.4.3.3. Diagnóstico estratégico

Nos permite evaluar los factores externos e internos que afectan a una organización.

“Para ello, es indispensable obtener y procesar información sobre el entorno con el fin de identificar allí oportunidades y amenazas, así como sobre las condiciones fortalezas y debilidades internas de la organización. El análisis de oportunidad y amenazas ha de conducir al análisis FODA, el cual permitirá a la organización definir estrategias para aprovechar sus fortalezas, revisar y prevenir el efecto de sus debilidades, anticiparse y prepararse para aprovechar

las oportunidades y prevenir oportunamente el efecto de las amenazas" (Amaya, 2005, p. 17).

2.4.3.4. Formulación estratégica

La formulación de nuestros planes nos debe llevar a la implementación de estos, pues son muchas las empresas que han fallado no en la formulación de estrategias sino en llevarlas a la práctica.

Las opciones estratégicas, deberán convertirse en planes de acción concretos, con definición de responsables. Para ello, es indispensable proyectar en el tiempo cada uno de los proyectos estratégicos, definir los objetivos y las estrategias de cada área funcional dentro de estos proyectos, así como diseñar planes de acción concretos (Amaya, 2005, p. 17).

2.4.3.5. Indicadores de gestión

“El desempeño de la organización debe ser monitoreado y auditado. Para ello, con base en los objetivos, en los planes de acción y en el presupuesto estratégico, se definirán unos índices que permitan medir el desempeño de la organización” (Amaya, 2005, p. 18).

Esta medición se debe realizar cada cierto tiempo para que puedan evaluar los resultados que se generen, de esta forma pueden realizar los ajustes necesarios que la situación requiera.

2.5. Industria del turismo

2.5.1. Concepto del turismo

El tema de investigación presentado está orientado hacia el sector turismo y es necesario poder comprenderlo para lograr los mejores resultados en la presente evaluación.

Según la Organización Mundial del Turismo (OMT, 1994) “El turismo comprende las actividades que realizan las personas durante sus viajes y estancias en lugares distintos al de su entorno habitual, por un periodo de tiempo consecutivo inferior a un año con fines de ocio, por negocios y otros” (Sancho, 1998, p. 46).

Siguiendo tal definición es que podemos guiar la investigación hacia el objetivo adecuado, ya que son los turistas premium el objetivo de la presente tesis.

2.5.2. El sistema turístico

El sistema turístico tiene cuatro elementos, los cuales están relacionados, según investigaciones realizadas por la OMT tenemos que Sancho (1998), que trabajó conjuntamente con otras personas relacionadas a la Organización Mundial del Turismo, los definen como se puede apreciar en la siguiente figura:

El sistema turístico según Amparo Sancho



Figura 3. La presente figura describe el sistema turístico relacionado conjuntamente por los 4 factores. Adaptado de "Introducción al Turismo" por A. Sancho, 1998, p. 47. Elaboración propia.

Esta definición del sistema turístico nos permite comprender la importancia que radica no sólo en que exista una gran demanda de turistas en la ciudad objetivo de la investigación, sino también tener en cuenta que se debe disponer de la oferta necesaria para cubrir con dicha demanda e incluso tener presente que todas las agencias de viaje, compañías de transporte, organismos públicos y privados deben trabajar conjuntamente para posicionar la ciudad en la mente de los turistas.

2.5.3. Clasificación básica del turismo

Para poder analizar adecuadamente el sector turismo es imprescindible conocer qué tipos de turismo tenemos, siguiendo desde una clasificación básica.

2.5.3.1. Turismo interno o nacional

Según Acerenza (2003) el turismo interno o también denominado “turismo doméstico” es aquel “desplazamiento que efectúan los residentes de un país, fuera de su lugar normal de domicilio, hacia otras áreas dentro del territorio de su propio país” (p. 40).

Tal tipo de turismo no está tan enfocado a nuestro tema de investigación, ya que se busca potenciar el turismo que realizan los residentes de otros países ya que son ellos quienes gastan más en su visita turística, según Peñaranda (2018) “su gasto alcanza en promedio US\$ 1.000 por viaje, siete veces más que el gasto realizado por un turista interno” (p. 17).

2.5.3.2. Turismo externo o internacional

Este tipo de turismo “se relaciona exclusivamente con los desplazamientos que realizan los residentes de un país hacia otro país distinto de aquel en el cual tienen su domicilio habitual” (Acerenza, 2003, p. 41).

Es específicamente este tipo de turismo al cual se centrará la presente investigación debido a que tiene una repercusión directa en la balanza de pagos de nuestro país.

2.5.4. Otras clasificaciones del turismo

Para analizar adecuadamente el sistema turístico al cual se enfocará la presente investigación, es necesario comprender que el turismo tiene

clasificaciones más extensas, de esa forma se podrá segmentar adecuadamente a los turistas que serán el objeto de la investigación.

2.5.4.1. Según el motivo del viaje

Este primer tipo de clasificación se refiere al propósito que tienen los turistas para realizar un viaje. Según Acerenza (2003) tenemos tres categorías dentro de este segmento, las cuales son:

Tabla 3

Clasificación del turismo según el motivo del viaje por Miguel Acerenza

Categoría	Concepto
Turismo convencional o de tipo vacacional	"Es el que obedece a motivaciones relacionadas con la educación, el placer, el descanso o con la recreación."
Turismo especializado	"Es el que responde a motivaciones ligadas con las expectativas de emoción y aventura o con el interés científico."
Turismo de afinidad o de interés común	"Es el que se encuentra ligado a motivaciones de índole profesional, religiosa o filosófica."

Nota: La presente tabla nos muestra las tres categorías que tiene el turismo según el motivo del viaje. Adaptado de "Administración del turismo. Conceptualización y organización" por M. Acerenza, 2003, p. 43. Elaboración propia

Este tipo de clasificación nos permite aclarar que los visitantes que puedan llegar a Arequipa tendrán diferentes propósitos, por lo que se podrá hacer una evaluación más detallada de las preferencias de cada uno, y eso a su vez nos permitirá idear las estrategias necesarias para poder aumentar dichos turistas.

2.5.4.2. Según la forma de viaje

Según como el turista realice el viaje, se podrán clasificar en los siguientes tipos:

- Turismo individual
- Turismo de grupo

“Tal distinción es relevante para las operaciones de turismo receptivo, o sea, en todo lo que tiene que ver con el tráfico, el manejo, y con la prestación de los servicios turísticos en el punto de destino” (Acerenza, 2003, p. 43).

Según el tema de investigación será importante conocer si el turista que llegue a la ciudad viene solo o acompañado ya que existen diversas actividades que se pueden realizar según la forma de viaje.

2.5.4.3. Según el tipo de viaje

Esta distinción hace resaltar cómo es el que el turista llega a la ciudad de destino, por lo tanto, tenemos:

Tabla 4

Clasificación del turismo según el tipo de viaje por Miguel Acerenza

Categoría	Concepto
Turismo independiente	"Es el propio turista el que compra en forma directa, y además por separado, cada uno de los componentes que lo integran. ."
Turismo organizado o todo	"El turismo adquiere en un solo acto de compra todos los servicios por un precio global. "

Nota: La presente tabla nos muestra dos categorías que tiene el turismo según el tipo del viaje. Adaptado de "Administración del turismo. Conceptualización y organización" por M. Acerenza, 2003, p. 44. Elaboración propia

Como se puede notar por medio de los conceptos presentados, existe diferencia entre ambas categorías, en la primera es el mismo turista quien contrata todo aquello que podría necesitar durante su estancia en la ciudad de destino; mientras que en la segunda categoría el turista hace uso de un paquete turístico el cual le incluye todos los servicios que podría necesitar.

2.5.4.4. Según el tipo de operación

Para una mayor comprensión por parte de las industrias de viaje, tenemos la siguiente clasificación:

- **Turismo receptivo**

Según Acerenza (2003):

“Se entiende a todo aquel turista que llega al destino donde la empresa está afincada, y presta sus servicios, independientemente del punto de origen del visitante, el cual puede provenir tanto del exterior, como de cualquier otro punto localizado en el propio territorio nacional” (pp. 44-45).

Es decir, serán todos aquellos turistas que la ciudad de Arequipa recibirá durante la presente investigación.

- **Turismo emisivo**

Ese tipo de turismo “tiene su origen en el lugar donde está establecida la empresa o situado en sus alrededores, y que tiene como destino cualquier punto del territorio nacional o del extranjero” (Acerenza, 2003, p. 45).

Es decir, se refiere a todas las actividades realizadas por parte de los arequipeños cuando visitan otra ciudad o país.

En el caso de la presente tesis, tomaremos indudablemente el turismo receptivo ya que la investigación está enfocada a potenciar los turistas que llegan a la ciudad de Arequipa.

2.5.4.5. Según la permanencia en el lugar de destino

De acuerdo a cuánto será el tiempo de estancia en el lugar visitado, el turismo puede ser clasificado en:

Tabla 5

Clasificación del turismo según la permanencia en el lugar de destino por Miguel Acerenza

Categoría	Concepto
Turismo itinerante	"Se caracteriza por mantener una permanencia muy corta en el lugar de destino y, normalmente, esta relacionada con un tour, un package-tour o con un circuito, aunque, de hecho, puede dirigirse solamente a un único destino."
Turismo residencial o de estadia	"Se caracteriza por mantener una mayor permanencia en el lugar de destino y, generalmente, está asociado al uso de sistemas de alojamiento extrahoteleros (residencias, apartamentos y condominios)"

Nota: La presente tabla nos muestra dos categorías que tiene el turismo según la permanencia en el lugar de destino. Adaptado de "Administración del turismo. Conceptualización y organización" por M. Acerenza, 2003, p. 45 Elaboración propia

2.5.4.6. Otras formas de clasificar el turismo

Por último, el turismo se puede clasificar de otras maneras, prueba de ello tenemos:

- **Turismo de masas**

Según Acerenza (2003) éste tipo de turismo "se caracteriza por el gran número de personas que lo realizan, y que da lugar a grandes concentraciones de turistas en los centros receptores" (p. 46).

Este tipo de turismo lo podemos ver reflejado en las grandes ciudades de países desarrollados donde llegan un número elevado de personas, cabe recalcar que éste turismo no resulta tan adecuado si no se cuenta con leyes que regulen un cuidado de estas ciudades ya que al presentarse tantas personas es claro que pueden existir diversos problemas como de contaminación, pérdida de identidad de los residentes del lugar; problemas que se generan por beneficiarse del incremento de la actividad turística.

- **Turismo selectivo**

Acerenza (2003) refiere “por turismo selectivo se pretende identificar al turismo que realizan ciertos sectores de la sociedad” (p. 47).

Se podría decir que este turismo lo realizan las personas que tienen mayores ingresos económicos y que buscan actividades particulares que no todas las personas puedan experimentar.

- **Turismo popular**

“El término se utiliza para identificar al turismo que llega a tener gran aceptación por parte de la población” (Acerenza, 2003, p. 47).

Por turismo popular se puede comprender como el turismo que realizan las personas con bajos ingresos económicos, lo cual no es necesariamente así, sino el término está referido porque son lugares donde existen actividades que son de la preferencia de muchas personas.

- **Turismo social**

Este tipo de turismo lo realizan específicamente los sectores de la población con menores ingresos como: “empleados, obreros, estudiantes,

jubilados y en general, los sectores económicamente menos favorecidos” (Acerenza, 2003, p. 47).

El turismo social busca que todas las personas puedan realizar turismo aún a pesar de que no cuenten con la disponibilidad económica que otros sectores sociales puedan poseer, para que éstas puedan mejorar su calidad de vida, tengan mayor conocimiento cultural con un gasto mínimo. Dicha iniciativa está fomentada en el Perú por el Ministerio de Comercio Exterior y de Turismo.

- **Turismo alternativo**

El turismo alternativo incluye “al turismo cultural, al turismo de aventura, al turismo rural y al turismo ecológico o ecoturismo. Todos ellos, lógicamente, en una serie de variante que dependen de las características, motivaciones y posibilidades económicas de los turistas” (Acerenza, 2003, p. 48).

Las personas que realizan el turismo alternativo desean tener una experiencia más cercana con el lugar que están conociendo, como experiencias únicas, autóctonas del pueblo o ciudad y poder apreciar los atributos que tiene la naturaleza del lugar de destino.

Se diferencian incluso en su manera de desplazarse en la ciudad, ya que optan por los servicios de transporte públicos existentes en el lugar. Viajan de manera individual o en un grupo reducido, en Latinoamérica se les conoce como “mochileros”.

2.5.5. Elección del destino turístico

Según Raya e Izquierdo (2007), para que una ciudad pueda convertirse en un destino turístico, debe:

- “Sacar partido de las riquezas naturales (un lago, una montaña, etc)” (p. 40).
- “Promocionar una situación (establecimientos o poblaciones que están situadas, por ejemplo, a la entrada de un parque natural)” (p. 40).
- “Potenciar una reputación (idear acontecimientos y ofrecer espectáculos que conjuguen con la reputación previa de ese lugar)” (p. 40).
- “Crear “algo” a partir de “nada” (un buen ejemplo son las ferias mundiales)” (p. 40).

Al mismo tiempo que se busca intensificar el turismo en una determinada ciudad es importante poder idear mecanismos que busquen la protección de los lugares de mayor concurrencia de los turistas para que exista una preservación de los mismos.

Siguiendo con la elección de un destino turístico, el viajero tiene en cuenta una diversidad de factores como “naturales, socioculturales y económicos que le hacen decidirse por una u otra destinación turística” (Raya e Izquierdo, 2007, p. 41).

Dichos factores tienen una serie de condicionantes que serán diferentes de acuerdo a las expectativas de cada turista:

Tabla 6
Condicionantes para la elección de un destino turístico según José Raya y Santiago Izquierdo

Categoría	Concepto
Medio ambiente agradable	"La polución, la suciedad, la contaminación del aire, de los ríos y los mares, y los ruidos y otros aspectos que degraden el medio ambiente deberían evitarse a toda costa si se quiere contar con un destino turístico atractivo para el posible visitante."
Buenas comunicaciones	"Para que triunfe cualquier área de destino turístico es muy importante el medio de transporte del que se dispone. Los tres factores críticos del transporte, es decir, el coste, la comodidad y la rapidez, influyen sobre el éxito de cualquier centro turístico."
Atractivos naturales y arquitectónicos o culturales	"Aquellas áreas geográficas con una naturaleza pródiga en playas de primer nivel, mares fácilmente accesibles, buen clima, paisajes atractivos, etc., serán zonas a las que el futuro turista deseara acceder."
Amabilidad exquisita por parte de los autóctonos del lugar	"Encontrar en un destino turístico una amabilidad digna de destacarse, con un trato individual, sorprenderá al visitante; que lo valorará hasta el punto de que será una de las razones por las que repetirá y hablará favorablemente del lugar."
Ejecutar la promoción conjuntamente	"Y, en este sentido, no se avanza demasiado si cada institución pública y cada empresa privada del mismo destino turístico hace la promoción por su cuenta, de forma aislada, no coordinada y solo de vez en cuando."
Existencia de unos buenos establecimientos hoteleros	"De hecho puede ser la razón principal por la que el viajero se dirija a aquella zona, tanto por motivos de trabajo como por placer o para acudir a algún congreso."
Buen clima	"Este requisito es imprescindible en cualquier destino turístico, sea de playa o de nieve."
Comodidad	"Especialmente en los accesos al destino turístico, en el aparcamiento, las zonas peatonales, los horarios, el idioma, la información sobre el lugar, los accesos a las zonas de ocio, la facilidad del cambio de moneda, etc."
Seguridad	"No solo tienen cabida cuestiones como la violencia y el robo, también hay que cuidar aspectos como la asistencia médica, el cumplimiento de las condiciones de viaje y alojamiento, y los derechos humanos."
Oferta extrahotelera complementaria, equilibrada y coherente	"Dicha oferta debería abarcar los ámbitos comercial, gastronómico, social, de viajes, cultural, arquitectónico, de ocio. Se debe evitar que el visitante no sepa qué hacer."
Arquitectura adaptada al entorno	"Cuando el conjunto de la arquitectura y el urbanismo de un destino turístico es homogéneo y coherente con la naturaleza e idiosincrasia del destino turístico, se está facilitando el buen recuerdo del visitante."
Información accesible y atractiva	"De los eventos que se realicen en el lugar"
Conocimiento de los idiomas de los visitantes por parte del personal	"Facilitarles la comunicación con el conocimiento de su propio idioma mejorará su comodidad, seguridad e integración y aumentará el consumo de productos y de servicios de ocio en dicho destino turístico."
Buena relación	"Entre la calidad, los atractivos y un precio competitivo."

Nota: La presente tabla nos muestra las condicionantes que tiene presente un turista al momento de elegir su lugar de destino. Adaptado de "Turismo, hotelería y restaurantes" por J. Raya y S. Izquierdo, 2007, p. 41-42. Elaboración propia

En la presente investigación se debe ahondar en dichos condicionantes para, en primer lugar, determinar cómo nos percibe el turista que llega a la ciudad y, en segundo lugar, idear estrategias que busquen potenciar la ciudad para que sea percibida de manera positiva por los futuros turistas.

2.5.6. Efectos del turismo sobre la economía nacional

2.5.6.1. El turismo como fuente generadora de divisas

Para comprender cómo el turismo puede convertirse en una fuente generadora de divisas, es conveniente partir de la definición de divisas.

Según Gómez y Marqués (2006), “se entiende por divisa un medio de pago denominado en moneda extranjera, esto es, en unidades monetarias distintas de la legalmente vigente en el país de referencia” (p. 127).

Es decir, cuando un extranjero viene a la ciudad de Arequipa va a necesitar cambiar su moneda nacional para poder facilitar las transacciones que realice durante su visita, por ello es importante contar con un mercado de divisas que facilite las operaciones de comercio y de inversión internacional.

Como conclusión se tiene que “los ingresos resultantes del gasto realizado por los turistas en los países, contribuyen significativamente en la balanza de pagos, especialmente en los países en vías de desarrollo” (Acerenza, 2003, p. 87).

Un dato estadístico que se tiene es que el presenta Peñaranda (2018) en su informe económico donde obtuvo la conclusión que “el turismo generó divisas por US\$ 4.573 millones, 6.3% más respecto al 2016 y acumulando 48.8% en los últimos cinco años” (p. 16).

2.5.6.2. El turismo y sus efectos sobre el ingreso nacional

A. Contribución del turismo al Producto Bruto Interno

Cuando los turistas extranjeros llegan a un determinado lugar, “los gastos realizados generan salarios y otros ingresos en los factores de producción” (Acerenza, 2003, p. 100).

Por ejemplo, cuando los turistas llegan a la ciudad de Arequipa y se hospedan en el hotel de su preferencia o acuden a un restaurante, en dichos establecimientos degustarán platos típicos de la ciudad, los cuales fueron hechos con productos que brindaron los proveedores del hotel o del restaurante, mediante tal acto se está generado un proceso de distribución del dinero, ya que los proveedores también compraron los productos de los agricultores arequipeños y eso provocará a su vez en un aumento de los ingresos en el sector agrícola.

B. Contribución del turismo a la redistribución del ingreso

En cada país existen diferencias en cuanto al ingreso que perciben las personas, es decir habrá gente con mayor disponibilidad económica y gente con menores ingresos; es por ello que el Gobierno de los países busca, mediante políticas, que los ingresos puedan ser redistribuidos eficientemente para ayudar a la gente que no tiene las mismas oportunidades, en eso consiste la redistribución del ingreso.

Y enfocándonos al tema de investigación, se puede decir que “el gasto del turista produce una derrama económica entre los distintos sectores ligados a la actividad turística local, que beneficia a un gran número de personas de la región en la cual se localiza el centro turístico” (Acerenza, 2003, p. 102).

Es por ello que al buscar potenciar el turismo en la ciudad de Arequipa, se desea principalmente que exista un mayor crecimiento en los ingresos económicos que puedan percibir la gente de la ciudad ya que la presente investigación buscará potenciar los negocios locales.

2.5.6.3. El turismo como fuente generadora de empleos

El turismo genera diversas actividades económicas como “alojamiento, restaurantes, servicios financieros, entretenimiento, transportes y agencias de viaje, entre otros. Así, el turismo tiene el potencial de generar riqueza y oportunidades de empleo en diversas industrias” (Peñaranda, 2018, p. 16).

Además de generar un aporte en las actividades mencionadas anteriormente, se conoce también que el turismo da origen a empleos adicionales debido a los efectos multiplicadores; prueba de ello está en la construcción de infraestructuras para brindar al turista una mejor experiencia en el lugar que visite.

2.5.6.4. El turismo como factor de expansión del mercado nacional

Al momento de que un turista llegue a su lugar de destino, se entiende que realizará diversas compras que le permitan confirmar su visita a dicha ciudad. Tales compras según Acerenza (2003) en su libro *Administración del Turismo. Conceptualización y organización*, se definen como un turismo secundario.

De esta forma se observa cómo el turismo incrementa la expansión del mercado nacional potenciando diversas actividades económicas, incluso aquellas que no están íntimamente ligadas al sector en mención, como compra de perfumes, ropa o licores.

2.5.6.5. Otros efectos económicos del turismo

A. Efectos sobre el mercado inmobiliario

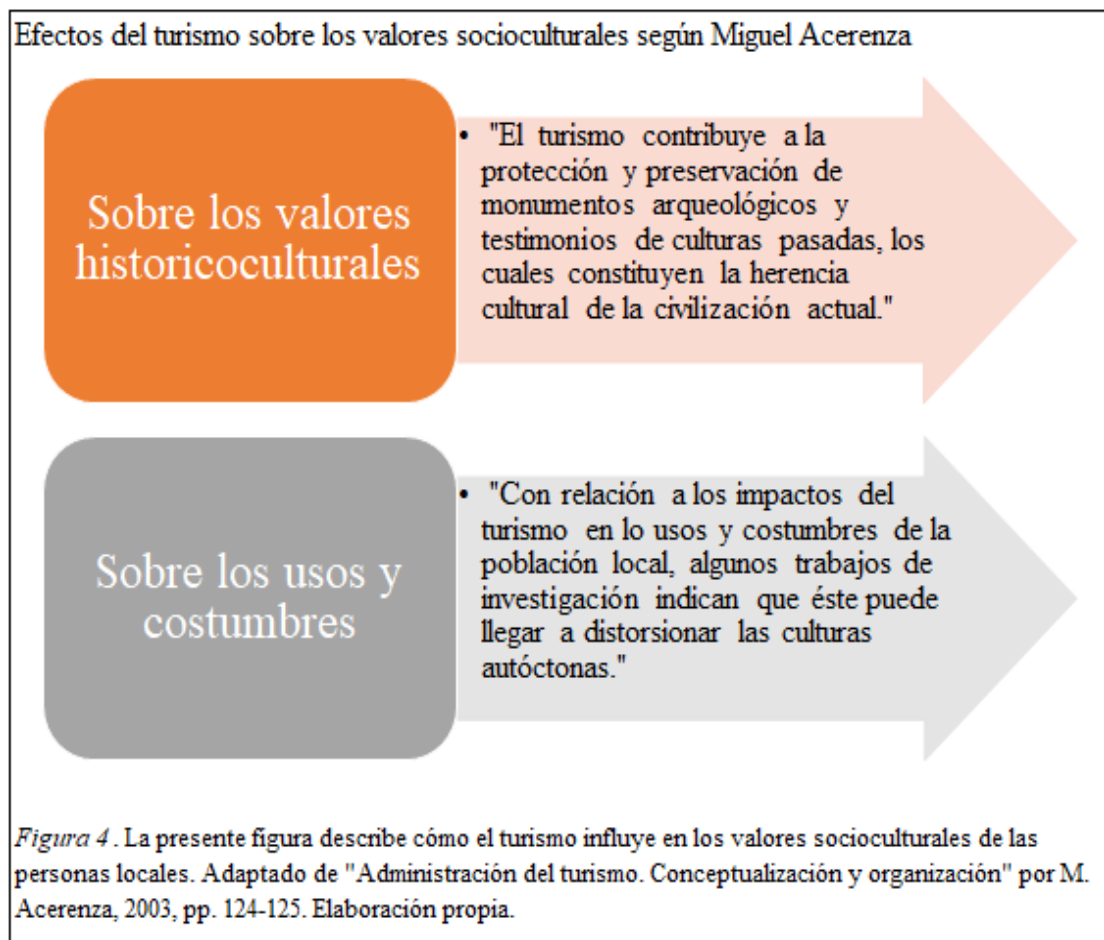
Según Acerenza (2003) en su libro *Administración del Turismo. Conceptualización y organización*, si una ciudad se convierte en un lugar de destino de diversos turistas, puede generar que el sector inmobiliario aumente su valor en cuanto a terrenos o propiedades e incluso dicha demanda provocaría un aumento en los precios de renta de las casas o departamentos.

B. Efectos sobre el comercio local

El turismo también puede tener repercusión en el comercio local, ya que si una ciudad se convierte en un lugar de mucha afluencia por parte de visitantes y no se cuenta con el abasto de dicha demanda; esta situación “puede dar origen a presiones inflacionarias sobre el nivel de precios de los alimentos y artículos de consumo diario” (Acerenza, 2003, p. 109).

Es por ello que se deben idear políticas que potencien el turismo pero teniendo presente que se dispone de las condiciones óptimas para cubrir la demanda y no poner en riesgo a los locales.

2.5.7. Efectos del turismo sobre los valores socioculturales



Como conclusión del primer efecto se puede decir que el turismo, al fomentar una preservación de los lugares o culturas autóctonas y promocionarlas a los diferentes países, genera un sentimiento de orgullo nacional para los residentes del lugar, de esta forma se sentirán identificados y adquirirán conciencia de su propia cultura.

Para el segundo efecto, se sabe que el turismo puede provocar que se pierdan ciertas costumbres propias del lugar; pero también se debe tener presente que vivimos en un mundo globalizado, donde por distintos medios podemos adquirir costumbres de otros lugares, es decir, no es algo que genere netamente el turismo.

2.5.8. Efectos del turismo sobre el medio ambiente

Para lograr que el turista pueda acceder a los lugares de atracción de su preferencia, deben existir vías de acceso que faciliten su traslado.

Según Acerenza (2003), es importante que existan adecuadas infraestructuras ya que si no son correctamente planificadas o construidas el atractivo que capturó la atención del turista, perderá valor e inclusive la actividad turística llevará a que el medio ambiente del lugar pierda calidad lo cual generará más pérdidas que los beneficios que pueda traer.

Por tal motivo es importante que el Estado tenga políticas adecuadas para conservar el atractivo turístico.

Por otro lado tenemos que gracias al turismo es que varias zonas son conservadas, protegiendo la flora y fauna del lugar.

En todo caso, el cuidado de los lugares turísticos dependerá de la acción del Gobierno y de la educación de los visitantes.

2.6. Turismo premium o de lujo

La presente tesis busca impulsar el turismo premium de la ciudad de Arequipa para que pueda ser el destino turístico de nuestro mercado meta, antes que otras ciudades del Perú.

2.6.1. Concepto del turismo premium

“El sector del lujo, y no se habla de turismo de lujo particularmente, se entiende como el arte de ofrecer más que los demás, es elogiar al cliente prestando servicios y productos tanto exclusivos como excelentes. Hoy en día, se atiende a este tipo de turismo relativamente nuevo para el mundo, que, aunque actualmente está en pleno apogeo, aún no es todavía considerado como un segmento turístico” (Pellejero, 2014, p. 5).

Podemos comprender entonces que el cliente premium busca algo más allá de lo que puede obtener el resto de personas, algo que sea diferente y especial ya que tienen necesidades selectas, exclusivas y exigentes. Es por ello que con este tipo de clientes uno no puede estar tan enfocado en el precio, éste pasa a un segundo plano debido a la capacidad económica que presentan, lo que realmente importa es brindar experiencias únicas, de gran calidad que les resulten inolvidables.

“Este turismo huye de los agobios, monotonía y sencillez. Es un nuevo concepto de turista que lo que busca es: privacidad, exclusividad, calidad del alojamiento, reputación del hotel y/o destino elegido y la posibilidad de experimentar un nuevo producto, especialmente con un valor añadido. Está claro que no todo el mercado es igual, por esta razón y dependiendo de sus motivaciones, cultura, ética, etc. influirán unos factores u otros como por ejemplo la preferencia por la comida y vino como es en el mercado británico o los alojamientos con spa para los alemanes, italianos, españoles y franceses” (Pellejero, 2014, p. 7).

2.6.2. Clases de lujo

2.6.2.1. Lujo exclusivo

Este segmento de mercado es el más pequeño de los que se presentarán a continuación. “Pero, a pesar de poder satisfacer a un número muy reducido de clientes, constituye una poderosísima herramienta para comunicar la grandeza de tan intemporales marcas” (Hernández, 2011, p. 42).

2.6.2.2. Lujo selecto

“Es un *lujo* intermedio entre el más ostentoso e inalcanzable y el más económico y accesible. Su precio no es tan elevado como el de los productos y servicios más *exclusivos*, pero sigue estando lejos del bolsillo del consumidor medio. Ese es su principal riesgo: quedarse a medio camino y perderse en el cada vez mayor número de marcas existentes” (Hernández, 2011, p. 44).

Las organizaciones que optan por esta clase de lujo tienen un futuro incierto, ya que si no saben adaptarse a su entorno pueden sus clientes más tradicionales optar por otras empresas que se adapten mejor a sus necesidades.

2.6.2.3. Lujo accesible

“Es el más rentable de los tres y el motor económico de las empresas que compiten en el mercado del Lujo. Lo forman aquellos productos al alcance del consumidor medio, que transmiten el suficiente significado como para poder vender al precio máximo de su categoría (entre tres y cinco veces más elevado que los competidores)” (Hernández, 2011, p. 45).

La clase media ha demostrado que puede costearse ciertos lujos en determinados productos o servicios pero que tengan significado para ellos. Estos productos o servicios tienen ciertas características que los introducen al mercado del lujo, lo cual les permite colocar un precio que sea mayor al de la competencia ya que generan una motivación en sus clientes por poseer productos similares a aquellos que dispone el segmento del lujo exclusivo.

2.7. Ciudad de Arequipa

También conocida como la “Ciudad Blanca” debido a sus infraestructuras antiguas que están hechas de sillar, el cual se generó debido a las explosiones volcánicas producidas por los volcanes Chachani y Misti.

De la ciudad de Arequipa podemos rescatar su hermosa campiña y los distritos tradicionales que albergan historia en su construcción y también restaurantes típicos que valorizan a la región como un destino culinario.

Uno de los lugares turísticos más apreciados de la ciudad es el Monasterio de Santa Catalina. Antiguamente a dicho convento solo podían ingresar aquellas personas que tuvieran una posición económica elevada en la ciudad, allí se forman monjas de clausura.

El monasterio cuenta con diversas calles dentro llamadas, por ejemplo, Sevilla, Granada, Burgos y Toledo. También se encuentra una plazoleta en cuyo centro se observa una pileta.

Características de la ciudad de Arequipa

AREQUIPA

Fundada por los españoles el año 1540



Arquitectura colonial en las diversas Iglesias:
La Catedral, la Compañía, San Agustín, Santo Domingo, San Francisco, La Merced, Santa Teresa, Santa Marta, La Recoleta, el Monasterio de Santa Catalina, etc.

Casonas coloniales
Casa del Moral, el Complejo de La Compañía, la Casa Ricketts, la Casona Iriberry, la Casa Goyeneche, la Casa de La Manuela de la familia de los Quiroz, finalmente visitar el barrio de San Lázaro la Arequipa primitiva, según algunos historiadores ahí se fundó Arequipa.



Arequipa se encuentra al Sur Occidental de la capital del Perú, entre sus nevados y volcanes podemos mencionar:

- El Ampato a 6,310 msnm
- El Chachani a 6,075 msnm
- El Misti a 5,825 msnm
- El Pichu Pichu a 5,664 msnm

Todos estos nevados se encuentran en la parte Este, hacia el Oeste se encuentra el gigantesco Coropuna, constituido por cinco cumbres nevadas y la más alta es de 6,425 msnm.

Figura 5. Miscelánea de atractivos turísticos de Arequipa. Adaptación propia en base a la investigación realizada, 2019.

2.7.1. Calendario de festividades

En Arequipa se cuenta con diversas actividades que buscan promocionar nuestra cultura con aquellos turistas que visiten la ciudad, así como en los ciudadanos para que éstos se identifiquen con la misma.

2.7.1.1. Aniversario de Arequipa

Cada 15 de agosto se celebra el Aniversario de Arequipa. Durante la fecha de celebración se realizan diversas actividades, una de las más principales y concurridas por la población arequipeña es el “Curso de la amistad”. Este curso es un desfile de diversos carros alegóricos, gente que danza música típica y en donde se otorga un premio al grupo que sobresalga de entre los demás.

2.7.1.2. Peregrinación al Santuario de Chapi

El 1ro de mayo los devotos de la Santísima Virgen de Chapi van de peregrinación a su santuario que queda a 45 kilómetros de la ciudad de Arequipa.

2.7.2. Platos típicos arequipeños

La cocina peruana es reconocida a nivel mundial, y no cabe duda que la comida arequipeña es una de las que más resaltan en el país, es por ello que se debe comentar sobre aquellos platos típicos de la región.

Uno de los ingredientes que está presente en la mayoría de sus platos es el ají molido, el cual le confiere un sabor particular a los platos con un picante que te invita a tomar la deliciosa chicha, la cual es un cocimiento de jora que estuvo en fermentación.

En Arequipa se tiene la tradición de tener un caldo particular para cada día de la semana, según la propietaria de la picantería “La Maruja”, Maruja Ramos de Aguilar, en su entrevista al Diario el Correo (2018) los platos serían los siguientes:

- Lunes: Chaque y de segundo salpicón o matasca de carne.
- Martes: Chairo con patita de maní.
- Miércoles: Chochoca o timpo de rabos con el segundo de mondonguito o matasquita de panza.
- Jueves: Timpusca de peras.
- Viernes: Chupe de camarones o chuño molido con un hiro de zapallo o ají de habas, pallar, lacayote o calabaza.
- Sábado: Pebre de cordero o gallina con estofado de cogote.
- Domingo: Caldo blanco de lomos de cordero o rachi de panza.

Asimismo, los otros platos típicos arequipeños que se pueden encontrar en cualquier picantería de la ciudad son:

Platos típicos arequipeños



Rocoto relleno con pastel de papa



Soltero de queso



Zarza de patitas



Cuy chactao



Adobo arequipeño



Chupe de camarones



Queso helado

Figura 6. La presente imagen muestra algunos platos característicos de la cocina arequipeña. Adaptación propia en base a la investigación realizada. Fuente: Google, 2019

2.8. Antecedentes

2.8.1. Antecedentes locales

- Alfaro y Rojas (2018) “Análisis estructural para la formulación de estrategias de Marketing para la empresa Ultra Pura H2O, Arequipa 2017” Universidad Católica de Santa María, Arequipa – Perú.

Debido a que la empresa en estudio es nueva en el mercado, es que decidieron idear un plan de marketing que contenga las estrategias necesarias para poder darla a conocer en el rubro de aguas embotelladas. Se basaron en el mix de marketing, explicando cada estrategia que utilizarían, así como el costo de la implementación de cada una de ellas. Dividieron su población en dos segmentos: familias y empresas, porque se están dirigiendo a toda población arequipeña. En familias encuestaron a un total de 381 y las empresas a estudiar serían 294, en ambas se usó un muestreo de población finita.

Como conclusiones de la investigación se encontraron siete oportunidades donde se podría hacer uso de las estrategias planteadas por los tesisistas para que la empresa pueda posicionarse en el mercado, pero también se encontraron cuatro amenazas que la empresa debe hacer frente y no permitir que afecte el giro de su negocio, sino por el contrario, poder convertirlas en oportunidades. Como parte del análisis interno se pudo identificar cinco fortalezas, las cuales debe maximizar el gerente para que se conviertan en su diferenciación con empresas similares; caso contrario, se analizaron cuatro debilidades, que deben ser suprimidas con las estrategias planteadas.

Sus datos pueden aportar a la investigación ya que se utiliza diversas matrices y herramientas que serán necesarias para el estudio planteado.

- Espinoza y Salas (2017) “Análisis estructural para formular el plan estratégico de marketing en tienda de fábrica de la empresa Incalpaca TPX S.A., Arequipa, 2016” Universidad Católica de Santa María, Arequipa – Perú.

Se realizó diversos análisis externos e internos que afecten la situación de la empresa y se planteó la mejor opción con el fin de alcanzar los nuevos objetivos que se trazaron para sobresalir en el mercado. Para evaluar su desempeño se utilizó distintas matrices como EFE, EFI, FODA, PEYEA, MPC, MCPE, de esa forma también se planteó las estrategias de marketing necesarias para impulsar la empresa en el mercado.

Como conclusión del estudio presentado tenemos que mediante el análisis estructural se pudo identificar los principales factores positivos y negativos con los que contaba la empresa. De esa manera formularon 21 estrategias y mediante las matrices de decisión MD y MCPE, se retuvieron solo 7 las cuales se ajustaban más a los objetivos de la empresa.

Dicho tema de investigación aporta al presente estudio de interés ya que cuenta con diversos métodos de recolección de datos que también nos servirán para que podamos plantear las estrategias necesarias para mejorar el turismo en Arequipa.

2.8.2. Antecedentes nacionales

- Cordova y Huamansupa (2012) “Factores estratégicos que influyen en el nivel de posicionamiento del restaurant el farolito del distrito de Huancayo” Universidad Nacional del Centro del Perú, Huancayo – Perú

En la presente tesis identificaron y analizaron los factores estratégicos que influyen significativamente en el nivel de posicionamiento para después formular estrategias que ayuden al restaurant de investigación a poder obtener un incremento de su posicionamiento en el mercado. Los instrumentos utilizados fueron los métodos SERVPERF y SERVQUAL. La investigación se realizó a los clientes actuales y potenciales del restaurante, obteniendo una muestra de 385 clientes para la realización del estudio.

Como conclusión del estudio se determinó que para que la empresa pueda obtener un adecuado posicionamiento en el mercado se debía establecer estrategias basadas en el servicio, infraestructura y una mejora en su menú. Debido a tales aspectos es que la presente tesis aporta a la investigación porque basándonos en sus estrategias planteadas se puede determinar las que pueden servir para buscar una mejoría en el sector turismo de Arequipa.

- Barbachán, Fretelli, Rojas y Tafur (2017) “Planeamiento estratégico para la Industria Peruana de Turismo” Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima – Perú

Teniendo presente que el Perú cuenta con diversos destinos turísticos es que han propuesto estrategias intensivas, de diversificación y defensivas, planteando objetivos de largo plazo al 2027. Utilizando asimismo el método del Plan Estratégico Integral para la realización del estudio. No se especifica una muestra de la que hayan recolectado los datos para la investigación.

Como conclusiones se tiene que el Perú es sumamente potencial porque tiene factores que favorecen al país como es su ubicación geográfica, biodiversidad climática, riqueza de flora y fauna, cultura milenarias, gastronomía de fama mundial y restos arqueológicos de valor histórico, pero se tiene presente también que se cuenta con diversos obstáculos que

no permiten que el Perú se posicione como un destino del turismo internacional ya que la inversión en tecnología e innovación es insuficiente así como que no se cuenta con una estructura debidamente organizada para dar soporte a los subsectores de la cadena de valor.

Dado tales conclusiones es que la investigación puede aportar porque es un estudio a nivel nacional de donde se pueden obtener referencias para la investigación que se realizará a nivel de la ciudad, teniendo en consideración que nosotros sí contaremos con una muestra que nos permita ahondar más en el tema teniendo datos específicos para brindar una mejora en el turismo de Arequipa.

- Altuna, Rodríguez, Salinas y Zegarra (2017) “Planeamiento estratégico para la Industria del Turismo de la región La Libertad” Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima – Perú.

Determinando que la región La Libertad tiene los suficientes atractivos turísticos para cubrir la demanda es que plantearon los objetivos a largo plazo y las estrategias para posicionar la región como un destino potencial de los turistas, evaluando también las debilidades y amenazas para hacerles frente y así concluir con su visión al 2027. Utilizaron el Balance Score Card y el Plan Estratégico Integral para la realización de su estudio, asimismo no se especifica la muestra utilizada para su investigación, pero se tiene presente que es una investigación dada hacia toda la región, la misma que cuenta con 1'859,685 al 2016.

Como conclusión de la investigación se determinó que la región tiene potencial para ser aprovechado por los inversionistas en beneficio de la población liberteña, pero se tiene presente ciertos obstáculos como la falta de personal calificado y capacitado, así como los mínimos aportes de tecnología en la región para hacer frente a la nueva exigencia de la sociedad.

La presente investigación puede ser una excelente referencia hacia la tesis planteada puesto que cuenta con una evaluación profunda hacia toda la región de La Libertad, tal como se planea realizar con la ciudad de Arequipa para potenciarla hacia posicionarla como un destino turístico premium del Perú.

2.8.3. Antecedentes internacionales

- Barreiros (2012) “Planificación estratégica como una herramienta de gestión para promover la competitividad en la empresa Kawa Motors” Universidad Central del Ecuador, Quito – Ecuador.

Por medio de un estudio sobre los factores internos y externos que afecten a la organización, así como de las oportunidades y amenazas que la misma tiene en el mercado es que diseñaron herramientas necesarias para que todas las actividades de los colaboradores y ejecutivos de la empresa se efectúen con eficiencia y eficacia a fin de que puedan alcanzar un buen posicionamiento en el mercado. Se utilizó como herramienta el Balance Score Card para presentar mejoras a la organización, teniendo en consideración que no presenta una muestra de su estudio.

Como conclusiones se obtiene que la empresa necesita implementar el plan estratégico que han propuesto a fin de que se puedan solucionar los inconvenientes encontrados en la investigación como que no detallan bien sus procesos, su misión ni hacia donde desean llegar, por tal motivo no se plantean objetivos a alcanzar y no mejoran con el paso del tiempo.

La presente tesis será de utilidad por sus métodos utilizados, ya que se tiene en cuenta diversos puntos para lograr posicionamiento en el mercado el cual es un punto importante de la investigación a realizar.

2.9. Hipótesis

Dado que la ciudad de Arequipa es el tercer destino turístico más frecuentado por turistas nacionales y extranjeros en el Perú, a pesar de las limitaciones en infraestructura y eventos culturales, es probable que, la realización de un análisis estructural para formular estrategias orientadas al turismo premium, sea viable.



CAPÍTULO II

3. PLANTEAMIENTO OPERACIONAL

3.1. Técnicas e instrumentos

3.1.1. Técnicas

Para el desarrollo de la investigación se empleó la técnica de la observación documental.

3.1.2. Instrumentos

Como instrumento se consideró la guía de la observación, para ello se realizó el análisis tridimensional de las naciones y un análisis matricial, los cuales se alimentaron con lo observado respecto a educación, inseguridad, corrupción, infraestructura, entre otros, considerando para ello la documentación encontrada referente a los puntos desarrollados en BCRP, INEI, MINCETUR, periódicos y otras fuentes de información secundaria.

3.2. Campo de Verificación

3.2.1. Ámbito

La presente tesis se desarrolló en la ciudad de Arequipa, respecto a los lugares turísticos con mayor afluencia.

3.2.2. Temporalidad

La tesis que se desarrolla a continuación se llevará a cabo en el periodo de tiempo de 4 meses en el año 2019.

3.3. Estrategia de Recolección de Datos

3.3.1. Proceso de Recolección

Esta etapa consiste en “recolectar los datos pertinentes sobre los atributos, conceptos o variables de las unidades de muestreo (participantes, grupos, fenómenos, procesos, organizaciones, etc.). recolectar datos implica elaborar un plan detallado de procedimientos que nos conduzcan a reunir datos con un propósito específico” (Hernández, Fernández y Baptista, 2014, p. 198).

La información necesaria se podrá obtener de diversas maneras, una de ellas es por medio de Internet donde podremos recolectar datos estadísticos mediante fuentes confiables del turismo y poder conocer en qué situación nos encontramos para el desarrollo de la investigación de fuentes de información secundarias señaladas en la descripción del instrumento. También será por medio de la exploración que se realizará en los diversos lugares turísticos de mayor afluencia en la ciudad de Arequipa, de los cuales podremos obtener datos esenciales para el estudio.

3.3.2. Sistematización

Las matrices que se desarrollarán, podremos sistematizar esos datos por medio del análisis, de esa forma se podrán plantear las estrategias necesarias hacia el turismo premium de la ciudad de Arequipa.

3.3.3. Procesamiento de la Información

En cuanto a la observación plasmada en las matrices, se dará un diagnóstico más exhaustivo por medio de los análisis internos y externos para conocer cómo perciben los turistas la ciudad de Arequipa.

3.4. Recursos necesarios

3.4.1. Humanos

Se contó con el recurso de la responsable de la presente investigación para la recolección de los datos.

3.4.2. Materiales

Los materiales que se necesitaron son:

- Laptop
- Impresora
- Celular
- Cámara fotográfica
- USB
- Block de notas
- Hojas Bond
- Lapiceros

3.4.3. Financieros

El total de lo necesitado para la realización de la investigación fue cubierto por la responsable de la tesis Leslie Yamileth Valdivia Rodríguez.

CAPITULO III: DIAGNÓSTICO Y DESPLIEGUE ESTRATÉGICO

ANÁLISIS ESTRUCTURAL

4. SITUACIÓN GENERAL

4.1. Ubicación geográfica

El departamento de Arequipa está ubicado al sur de la capital del Perú. Limita con los departamentos de Ayacucho, Apurímac y Cuzco al norte, Puno al este, suroeste con Moquegua, al oeste con el océano Pacífico (representando el 17% de la longitud de la costa peruana) y con Ica al noroeste.

Arequipa cuenta con 8 provincias: Arequipa, Castilla, Camaná, Caravelí, Caylloma, Condesuyos, Islay y La Unión. Cada una con una riqueza turística capaz de ser explotada y contemplada.

Sin embargo, la unidad de estudio de la presente investigación es la ciudad de Arequipa, capital del departamento de Arequipa.

“La ciudad se encuentra localizada a una altitud de 2.328 msnm, la parte más baja de la ciudad se encuentra a una altitud de 2.041 msnm en el Huayco, Uchumayo y la más alta se localiza a los 2.810 msnm atravesado por el Río Chili de norte a suroeste. Tiene una extensión de 10.430,12 km² y se encuentra dividida en 29 distritos” (Municipalidad Provincial de Arequipa, 2016, “Ubicación”, párr. 1-3).

4.2. Situación sociodemográfica

Según el último censo realizado en el 2017 por el INEI (2018a), Arequipa se encuentra en el 4to lugar con mayor número de habitantes del Perú, después de Lima, Piura y La Libertad. Arequipa región cuenta con 1'382,730 habitantes y el

78% viven en la provincia de Arequipa, es decir, 1'078,529 habitantes. De los cuales, el 49% son hombres y el 51% mujeres.

Arequipa fue el segundo departamento que tuvo un mayor crecimiento poblacional (20.0%), esto quiere decir que desde el censo del 2007, cada año la población creció a un ritmo anual de 1.8%, es decir, 23,043 habitantes por año.

Arequipa posee el 23.7% de población que tiene de 0 a 14 años; 67.5% de 15 a 64 años y 8.8% con personas de 65 años a más.

Actualmente Arequipa cuenta con 4 congresistas que tienen representación indirecta en las decisiones que pueda tomar el congreso, estos congresistas son elegidos por el voto popular y tienen una gestión de 5 años.

El gobierno regional de Arequipa es autónomo en sus decisiones debido a que cuenta con un patrimonio propio y tiene como misión impulsar a la región en cuanto a los temas económicos, sociales y culturales, el actual gobernador de Arequipa es Elmer Cáceres Llica. La municipalidad provincial de Arequipa es la encargada de velar por el crecimiento de la ciudad; el consejo provincial está conformado por el alcalde, Omar Candia Aguilar y 15 regidores.

La Asociación de Empresas de Investigación de Mercados (APEIM, 2018), reveló los siguientes datos en cuanto a los niveles socioeconómicos de la ciudad de Arequipa:

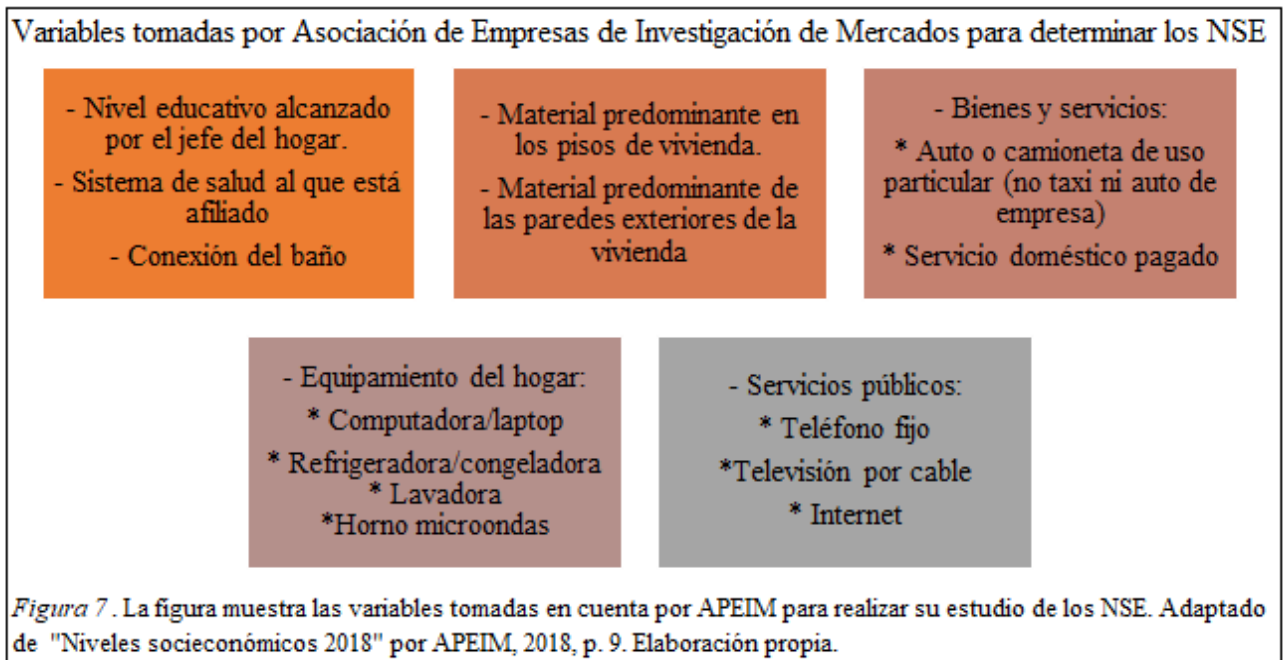
Tabla 7

Niveles socioeconómicos presentados por la Asociación de Empresas de Investigación de Mercados

	AB	C	D	E
Distribución de personas: Arequipa urbana	17,7%	40,9%	32,7%	8,7%
Promedio del gasto familiar mensual	S/5,145	S/2,997	S/2,007	S/1,343
Promedio del ingreso familiar mensual	S/7,779	S/3,975	S/2,512	S/1,555

Nota: La presente tabla muestra los niveles socioeconómicos que presenta Arequipa. Adaptado de "Niveles socioeconómicos 2018" por APEIM, 2018, pp. 35; 57. Elaboración propia.

Las variables que tomó en cuenta este estudio para determinar los niveles socioeconómicos es:



En cuanto al tema del turismo tenemos, según La República, (2018a) “durante el 2017, Arequipa fue la tercera región del país que recibió a más turistas” (“Llegada de turistas”, párr. 2).

Mediante las estadísticas presentadas por la Cámara Nacional de Turismo del Perú (CANATUR, 2018b) en su portal web tenemos que:

“Arribaron un total de 1’781,324 visitantes a la ciudad. En esta región, los visitantes nacionales, que representaron el 79.6% (1’439,593), provinieron principalmente de Lima Metropolitana y Callao (48%), Cusco (11.3%) y Puno (11%). En tanto los turistas extranjeros, tuvieron una participación de 20.4% (341,731), procedieron en su mayoría de Francia (14.7%), Estados Unidos (8.9%) y Alemania (7.9%)” (“Regiones”, párr.8).

4.3. Aspectos económicos

De acuerdo al Instituto Peruano de Economía (2018a), la economista Patricia Saavedra, indicó que en el año 2017 Arequipa ocupó el segundo lugar en el ranking de competitividad, desplazando a Moquegua, el primer lugar indudablemente es de Lima. Esto debido a que el empleo creció 1.9% debido al aumento de la producción del sector extractivo, transportes y manufacturas. También porque existió un aumento de la población económicamente activa (PEA), donde el 70.7% se encontraba adecuadamente empleada. Y se tiene el dato que el nivel de ingreso promedio de la población arequipeña es de S/ 1,545.

El PBI se calcula sumando el consumo de las familias, el del gobierno, las inversiones y exportaciones menos el de las importaciones. Contando con tal definición tenemos que el PBI de Arequipa fue de S/ 30,917 millones. Debido a que en temas de salud tenemos un porcentaje de 64.1% de personas que tienen acceso a seguros. El 92.8% tiene alcance a agua, el 97.6% a electricidad y el 80.2% cuenta con desagüe.

Según la Dirección General de Investigación y Estudios sobre Comercio Exterior (2018) en su Reporte Regional de Comercio Arequipa, se tiene los datos estadísticos que la misma cuenta con un PBI nominal de 5.7% y un PBI per cápita de 39%, el cual es mayor que el del país lo que significa que la región aporta considerablemente en el crecimiento del Perú, creciendo significativamente en cuanto a su producción y exportación que aumentaron de 7% y 6% anual respectivamente.

En el Perú, Arequipa es el primer productor de cobre, molibdeno y cebolla, el segundo productor de orégano y el tercero de oro. Si nos referimos a la exportación de bienes tradicionales, tenemos que el 91% de esta exportaciones están conformadas por: cobre con 54%, oro con 22.9% y molibdeno con 5%. En los bienes no tradicionales, podemos considerar las exportaciones de textiles de alpaca, harina de pescado, alcachofa y uva.

5. VISIONING ESTRATÉGICO

La planeación es una herramienta que sirve para todo tipo de empresa, e inclusive podría ser aplicado para impulsar a una ciudad, debido que el planear (ideando diversas estrategias) permitirá encaminar la organización hacia donde uno desea llegar.

La metodología utilizada para la presente tesis es la presentada por Fernando D'Alessio (2015) donde el autor presenta un procedimiento eficaz para el logro de los objetivos, el cual empieza por plasmar la misión, visión, valores y el código de ética. Por lo que se procede a desarrollar y proponer la misión, visión, valores y el código de ética propuestos para la investigación:

5.1. Misión

La ciudad de Arequipa es un destino turístico para el turismo premium, posee diversidad de recursos que satisfacen a los actuales turistas que buscan un turismo más sofisticado, lo que impulsa a que la ciudad incremente su rentabilidad tanto a los empresarios que brindan experiencias de lujo como a los ciudadanos, al contribuir con el empleo formal.

5.2. Visión

Para el 2029, el turismo premium será la fuente principal de ingresos para la ciudad de Arequipa, debido a sus diversos inversionistas que apostarán por la ciudad y se incrementará la calidad de vida de los ciudadanos.

5.3. Valores

Los valores que debe contar la ciudad de Arequipa para impulsar el turismo premium son:

- Respeto: Hacia las infraestructuras de la ciudad que contribuyen con el Patrimonio Cultural de la Humanidad declarado por la UNESCO. Así como, hacia los ciudadanos y los turistas tanto nacionales como extranjeros, a sus creencias y su forma de vida.
- Transparencia: Brindar servicios íntegros y honestos, es decir, cumplir con todo aquello que se le promete a un turista, de esta forma se llevará una imagen adecuada de los residentes de la ciudad.
- Identidad y compromiso: Por parte de los ciudadanos, de formar parte de esta hermosa ciudad, buscando mejorarla desde su vida cotidiana. Y compromiso por parte de aquellos que tengan la importante labor de guiar a los turistas en su visita, siendo capacitados constantemente para brindar un servicio adecuado en cuanto a la historia de la ciudad, la gastronomía, el idioma que maneje su grupo de visitantes, entre otros.

5.4. Código de ética

- Comportamiento adecuado por parte de los operadores turísticos, brindando servicios innovadores y seguros para el público exigente del turismo premium.
- Empatía por ambas partes, hacia los turistas como a los ciudadanos, en cuanto a sus creencias, costumbres y forma de vida.
- Fomentar la identidad de los arequipeños por su ciudad, promoviendo las fiestas tradicionales de tal manera que no se extingan con el pasar de los años, ya que son las mismas las que promueven el turismo hacia la zona.
- Involucrar a los agentes turísticos privados con las entidades del gobierno, para mejorar en infraestructuras y ofrecer mejores servicios al turista.

6. EVALUACIÓN EXTERNA

6.1. Análisis tridimensional de las naciones

En la teoría tridimensional de Frederick Hartmann (1978), se mencionan tres dimensiones que permiten evaluar a una nación en relación a otras, las cuales son: “intereses nacionales, factores del potencial nacional y los principios cardinales” Hartmann (como se citó en D' Alessio, 2015, p.95).

Se tomaron en cuenta, a lo largo del presente análisis, a los 5 departamentos más visitados por los turistas extranjeros, de esta forma se podrá realizar una mejor investigación de la cual obtendremos los resultados más adecuados. Según las estadísticas del Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, durante el 2018 los departamentos más visitados (según su arribo a los establecimientos hoteleros) por los turistas extranjeros, fueron:

- Lima: 3 315 716 turistas
- Cuzco: 2 264 459 turistas
- Arequipa: 384 648 turistas
- Puno: 332 021 turistas
- Tacna: 315 475 turistas

6.1.1. Intereses nacionales

6.1.1.1. Democracia y estado de derecho

La primera dimensión se refiere a la lucha que existe en estos departamentos en cuanto al terrorismo. El Perú, durante los años 1980 hasta el 2000 sufrió 20 años de muertes e innumerables daños materiales debido a la organización más sanguinaria del Perú, Sendero Luminoso.

Fue Ayacucho el departamento más afectado, puesto que más del 40% de su población murió o desapareció durante ese tiempo.

Los departamentos en estudio, Puno y Cusco, también se vieron gravemente afectadas puesto que hubo un total de 91% de víctimas en dichas regiones y una destrucción de sus infraestructuras. Y también Lima, como es la capital del Perú, fue la sede de su planificación para los atentados que tendría a lo largo de los departamentos, según el diario El Comercio (2017).

En total existieron “22,854 muertes y un costo económico de 30 mil millones de dólares en destrucciones que ocasionaron durante ese tiempo” (Congreso de la República, s.f., “¿Porqué el terrorismo?”, párr. 1).

Actualmente, aún existen movimientos por parte de Sendero Luminoso, los cuales viven de alianzas realizadas con el narcotráfico en el VRAEM (repartido en Cusco, Ayacucho, Junín y Huancavelica). Y en Lima con organismos de fachada, los cuales tiene el nombre de *Movimiento por la Amnistía y Derechos Fundamentales-MOVADEF* y *Frente de Unidad y Defensa del Pueblo Peruano-FUDEPP*, los cuales buscan captar a diferentes personas para poder inscribirse como un partido político.

El otro punto a tratar en esta dimensión es la lucha contra el narcotráfico. Según las estadísticas del Ministerio del Interior, durante el 2017 el total de droga ilícita decomisada por los diferentes departamentos en estudio fue:

- Lima: 9 142 kg. de droga
- Cusco: 2 919 kg. de droga
- Arequipa: 1 269 kg. de droga
- Puno: 2 435 kg. de droga
- Tacna: 309 kg. de droga

A pesar de que el Perú, ha cumplido con ciertos acuerdos para el control de drogas, no se ha logrado aún revertir la expansión del narcotráfico de cocaína y pasta básica de clorhidrato de cocaína.

6.1.1.2. Equidad y justicia social

Esta dimensión incluye el tema de la pobreza, el acceso a los servicios de salud y educación.

INEI (2019a) presentó un informe técnico que muestra los niveles de pobreza alcanzados por los departamentos del Perú durante el 2018, la pobreza disminuyó 1.2 puntos en comparación con el año anterior, es decir que 6'593 mil personas salieron de la pobreza. El costo de la canasta familiar que se tomó en cuenta, considerando a una familia de cuatro, fue de S/ 1,376, las personas que gastaran menos que ese monto son consideradas pobres.

En cuanto a la pobreza extrema, el monto es de S/ 732, las personas que su gasto no cubre la canasta mínima alimentaria, son considerados en pobreza extrema.

De acuerdo al Repositorio Único Nacional de Información en Salud – REUNIS (2019) el Perú cuenta con seis servicios de salud. Tenemos los servicios públicos: Seguro Social de Salud (EsSalud), el Seguro Integral de Salud (SIS) y el de las Fuerzas Armadas y de la Policía Nacional del Perú (FFAA/PNP).

Y los servicios privados: Autoseguros, Compañías de Seguros (CIAS Seguros), Entidad Prestadora de Salud (EPS) como es Rímac, Mapfre, Pacífico y Sanitas y las Entidades Prestadoras de Servicios de Salud Prepagados (Prepagas), en Perú hay 16 clínicas registradas que brindan consultas, emergencia y hospitalización.

En cuanto al tema de educación se tomaron las estadísticas presentadas en un informe del INEI (2018b) presentadas en la siguiente tabla.

Tabla 8

Distribución de pobreza, servicios de salud y educación por departamentos

		LIMA	CUSCO	AREQUIPA	PUNO	TACNA
Pobreza (2018)	Pobreza	11.3% - 13.8%	21.6% - 24.6%	11.3% - 13.8%	32.9% - 36.2%	11.3% - 13.8%
	Pobreza extrema	0.3% - 0.7%	2,6% - 3.6%	0.3% - 0.7%	6.0% - 7.7%	0.3% - 0.7%
Acceso a servicios de salud (2019)	EsSalud	4,678,442.00	282,338.00	579,572.00	201,756.00	100,289.00
	SIS	4,061,757.00	897,651.00	486,855.00	844,005.00	158,261.00
	Autoseguros	72,943.00	978.00	2,407.00	373.00	384.00
	CIAS Seguros	546,737.00	10,969.00	53,105.00	4,380.00	10,303.00
	EPS	606,227.00	4,962.00	41,199.00	2,426.00	2,881.00
	FFAA/PNP	271,100.00	20,465.00	34,366.00	12,102.00	7,585.00
	Prepagas	634,519.00	11,727.00	35,849.00	4,250.00	6,665.00
		10,871,725.00	1,229,090.00	1,233,353.00	1,069,292.00	286,368.00
Educación (2017)	Educación primaria	92.3%	93.9%	92.8%	88.1%	94.9%
	Educación secundaria	88.4%	84.4%	90.5%	86.0%	90.0%
	Educación superior	32.3%	34.9%	37.0%	26.7%	35.0%
	Analfabetismo	2.0%	10.9%	3.9%	9.5%	3.4%

Nota: La presente tabla muestra la distribución de la pobreza, el acceso a servicios de salud y educación de 5 departamentos del Perú. Adaptado de "Evolución de la pobreza monetaria 2007-2018" pp. 46,52 y "Perú: Indicadores de educación por departamento, 2007-2017" pp. 55,59,64,114 por INEI, 2017,2018. Y adaptado de "Estadísticas en salud" por Repositorio único nacional de información en salud (REUNIS). Elaboración propia.

6.1.1.3. Competitividad de la ciudad

Cada departamento tiene sus atributos y fortalezas que lo ayudan a posicionarse en el país y llamar la atención de inversionistas y de turistas, lo cual promueve la economía de la ciudad y contribuye a mejorar la calidad de vida de sus habitantes.

Según el informe presentado por el Instituto Peruano de Economía (2018b) la posición que ocupan los 5 departamentos en estudio, de acuerdo al índice de competitividad regional es:

Tabla 9

Puestos ocupados en la competitividad regional según el Instituto Peruano de Economía, 2018.

	LIMA	CUSCO	AREQUIPA	PUNO	TACNA
Índice de competitividad regional	1	12	2	24	5
- Entorno económico	1	13	3	25	5
- Infraestructura	1	5	2	23	3
- Salud	1	18	2	25	10
- Educación	4	12	5	15	1
- Laboral	1	19	3	21	9
- Instituciones	23	13	8	16	3

Nota: La tabla muestra el puesto que ocupan los 6 departamentos en estudio, dentro de una evaluación de 25 regiones (incluida la provincia Constitucional del Callao). Adaptado de "INCORE 2018: Índice de competitividad regional" por IPE, 2018, pp. 13, 19-24. Elaboración propia.

6.1.1.4. Estado eficiente, transparente y descentralizado

La última dimensión incluye el desarrollo que existe en el mercado, si es que hay corrupción en las empresas que laboran en los departamentos.

La corrupción es un problema con el cual lucha el Perú desde hace décadas, puesto que muchos de sus representantes se han visto manchados por la obtención de dinero ilícito durante su ejercicio en el poder.

La Defensoría del Pueblo (2019) en su búsqueda de la reducción de la corrupción y el brindar información al ciudadano, presentó diversos mapas que muestran los casos identificados de corrupción en los departamentos del Perú durante el 2018. Se identificó dos de los siete delitos de corrupción, los cuales son:

- Peculado, el cual se aplica cuando el servidor público se apropia de dinero o bienes del Estado.
 - Lima: 1 696 casos
 - Cusco: 1 109 casos
 - Arequipa: 727 casos

- Puno: 793 casos
 - Tacna: 400 casos
- Colusión, este es cuando el servidor público interviene en la contratación pública ya sea de bienes, obras o servicios defraudando al Estado.
 - Lima: 750 casos
 - Cusco: 329 casos
 - Arequipa: 138 casos
 - Puno: 277 casos
 - Tacna: 47 casos

6.1.2. Potencial nacional

De acuerdo con Hartman (1983), esto implica analizar la situación del estado, si se encuentra con fortalezas o debilidades en un tiempo determinado, basándose en el estudio de siete elementos:

6.1.2.1. Dominio demográfico

De acuerdo con el último censo realizado por INEI (2017a) la población en el Perú fue de 31'237,385 personas, con una esperanza de vida de 75 años y un crecimiento anual del 1%. Se realizó una distribución por departamentos, el cual se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 10

Indicadores demográficos de los 5 departamentos más visitados por turistas extranjeros, 2017

INDICADORES	LIMA	CUSCO	AREQUIPA	PUNO	TACNA
Población (millones)	9 485 405	1 205 527	1 382 730	1 172 697	329 332
Población urbana (en %)	98.3	60.7	91.8	533.8	90.1
Población rural (en %)	1.7	39.3	8.2	46.2	9.9
Tasa de crecimiento promedio anual (región, en %)	1.2	0.3	1.8	-0.8	1.3
Población en la capital del departamento	8 574 974	428 450	1 008 290	128 637	286 240
Tasa de crecimiento promedio anual (capital, en %)	1.2	2.1	2.3	0.8	1.7
Edad promedio (años)	33.5	31.3	33	32.7	32.5
Mortalidad infantil (por cada mil nacidos)	307 260	98 373	54 741	92 685	12 298

Nota: La presente tabla muestra los indicadores demográficos necesarios para la investigación, con datos de los 5 departamentos más visitados por turistas extranjeros. Adaptado de "Características de la Población" por INEI, 2017, pp. 20; 23; 25-27; 30; 80. Elaboración propia.

El análisis del dominio demográfico se presenta como una fortaleza que tiene Arequipa.

6.1.2.2. Dominio geográfico

El departamento de Arequipa se ubica en el sur del Perú. Limita con los departamentos de Ica, Ayacucho, Apurímac, Cuzco, Puno y Moquegua; mientras que la provincia de Arequipa limita con las provincias de Caylloma, Camana e Islay y los departamentos de Puno y Moquegua.

Su territorio es muy accidentado, se encuentra al pie del volcán Misti (el cual es una de las mayores atracciones de la ciudad) y rodeada por los volcanes Chachani y Pichu Pichu.

De acuerdo con Perú Travel el clima de Arequipa es semiárido y templado, teniendo una temperatura máxima de 22° C y una mínima de 9° C. Su temporada de lluvias es desde enero hasta marzo.

Tiene una extensión de 9,689 km². Por estos datos es que la dimensión geográfica viene a ser una fortaleza para la ciudad de Arequipa.

6.1.2.3. Dominio económico

Arequipa es la segunda región con mayor competitividad en el Perú, el PBI que presentó durante el 2016, según INEI (2017b) fue de 26.1%, concentrando el 5.7% de la producción nominal del país. Este buen posicionamiento de la región se debe principalmente a la extracción de minerales, lo cual representa el 23% de su PBI con una evolución durante el 2016 del 97.8%.

La cantidad que exportó Arequipa, según Agencia Andina (2018a) es 4,563 millones de dólares. Lo que más exportó Arequipa fue cobre y sus concentrados, así como oro, molibdeno, plata y cátodos de cobre refinados. Y sus mercado más destacados fueron China, Estados Unidos y Japón.

De acuerdo con el Banco Central de Reserva del Perú (2018) la inflación que presenta Arequipa es del 2.8% mayor que el del año pasado, debido al incremento del pago al servicio del agua potable (2.71%), energía eléctrica (1.85%), el incremento del precio de los materiales para la fabricación de muebles (1%). Así como hubo productos que aumentaron su costo, hubo también alimentos que redujeron su precio como la papa, la yuca blanca y el azúcar blanca (1.8%) y rubia (3.6%)

Tabla 11

Principales indicadores económicos de los 5 departamentos más visitados por turistas extranjeros, 2018

INDICADORES	LIMA	CUSCO	AREQUIPA	PUNO	TACNA	PERU
PBI Percápita 2018 (millones de dólares) (Lima en soles, 2019)	32.283	6,128	10,056	3,654	7,618	7,118
PBI Nominal 2018 (millones de dólares)		8,204	13,372	5,324	2,698	228,944
Inflación 2018	2.20%	3.40%	2.80%	4.00%	3.50%	2.48%
Exportaciones 2018 (millones de dólares)	15,537.20	2,197.50	5,197	1,317	207	47,702
Exportaciones tradicionales		21767	4706,2	1307,6	142,5	34483
Exportaciones no tradicionales		20,08	490,6	9,0	64,8	13219
Principal destino de exportación	China	China	China	India	Chile	China
Importaciones 2018 (millones de dólares)	37,510.90		1,415.30	322	678.1	41,870

Nota: La presente tabla muestra los indicadores económicos necesarios para la investigación, con datos de los 5 departamentos más visitados por turistas extranjeros. Adaptado del "Reporte de comercio regional" por MINCETUR, 2018, pp. 1-3 y adaptado de "Memoria 2018" por BCRP, 2018, p. 90. Elaboración propia.

Los resultados de los indicadores económicos demuestran que es una fortaleza para la ciudad de Arequipa.

6.1.2.4. Dominio tecnológico científico

Teniendo como base el *Índice de competitividad regional*, presentado por el IPE (2018b) uno de los criterios para la determinación del mismo es el pilar de *Infraestructura*, donde se tiene en cuenta los siguientes indicadores:

- Cobertura de electricidad
- Precio de la electricidad
- Cobertura de agua
- Continuidad de la provisión de agua
- Cobertura de desagüe
- Hogares con internet
- Hogares con al menos un celular
- Densidad del transporte aéreo

Al evaluar a las regiones en dichos criterios se obtuvieron los siguientes puestos:

- Lima: Puesto 01
- Cusco: Puesto 05
- Arequipa: Puesto 02
- Puno: Puesto 23
- Tacna: Puesto 3

Por lo tanto se tiene la conclusión que Puno es el departamento que está menos avanzado en cuanto a la tecnología y Lima, considerando que es la capital del Perú, es la mejor posicionada en cuanto al tema.

En otro punto del dominio tecnológico científico, el Perú solo invierte el 0.08% de su PBI en Investigación y Desarrollo (I+D) según publicó el Consejo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica – CONCYTEC (2017), cifra inferior a la de países vecinos como Colombia (0.25%) y Chile (0.38%).

Tabla 12

Principales indicadores tecnológico científico de los 5 departamentos más visitados por turistas extranjeros, 2016

INDICADORES	LIMA	CUSCO	AREQUIPA	PUNO	TACNA
Gasto en I+D (millones de S/)	276.7	6.1	22.7	2.7	0.9
Gasto en I+D (%)	53.5	1.2	4.4	0.5	0.2
Investigadores por cada 10 mil individuos de la PEA	3.6	0.4	2.5	0.5	1.6

Nota: La presente tabla muestra algunos indicadores tecnológicos científicos de los 5 departamentos más visitados por turistas extranjeros. Adaptado del "I Censo de investigación y desarrollo a centros de investigación 2016" por CONCYTEC, 2017, pp. 21,32. Elaboración propia.

El dominio tecnológico científico es una debilidad para Arequipa, puesto que comparada con otras potenciales ciudades de Latinoamérica su inversión en I+D es mínima.

6.1.2.5. Dominio histórico, psicológico y sociológico

Tradicionalmente se dice que *Arequipa* fue denominada como tal debido a una visita del inca Mayta Cápac (1170 d.C.) ya que al quedar encantado por su belleza, dijo “Ari Quepay”, palabra en quechua que significa “quedémonos aquí”. Otra versión que propone el Banco Central de Reserva del Perú (2016) es proveniente de dos palabras aymaras: “Ari-Quipa” que significa “cumbre-detrás” lo que puede dar alusión al volcán Misti, el cual puede ser observado desde cualquier ángulo de la ciudad.

Un hecho histórico del departamento, que ocurrió en 1995, es el descubrimiento del cuerpo de una niña de 12 años aproximadamente, en el volcán Ampato, siendo enterrada como una ofrenda durante el reinado del inca Pachacutec. La misma que fue denominada como “momia Juanita”.

Reseña histórica del departamento de Arequipa



Figura 8. La figura contiene algunos datos históricos del departamento de Arequipa. Adaptado de "Informe económico y social: Región Arequipa" por el Banco Central de Reserva del Perú, 2016, pp. 17-19. Elaboración propia.

En el dominio social Arequipa presenta actualmente casos referidos a discriminación. De acuerdo al Diario El Comercio, (2019a; 2019b) la Defensoría del Pueblo identificó dos casos de discriminación en el presente año. El primero a tres estudiantes venezolanos, ya que se les realizaba mayores cobros debido a su nacionalidad. Y el segundo a una trabajadora que era vigía en la obra de la variante de Uchumayo, por parte de una ingeniera. La trabajadora recibió agresión física y verbal.

En el tema de delincuencia, la percepción de inseguridad en Arequipa es del 91.5%, esto quiere decir que nueve de cada 10 personas se sienten inseguras en el departamento. Y de acuerdo a una encuestada realizada por INEI, en Arequipa hay 16 víctimas de cada 100 habitantes, lo cual es un punto negativo ya que si los ciudadanos no se sienten seguros mucho menos será en el caso de los turistas.

En temas ecológicos Arequipa, según La República (2018g), desecha 82 toneladas de plástico al día y solo se recicla el 5% del mismo. Una de las políticas que inició el gobierno es el proyecto “Mi Arequipa limpia”, proyecto que reúne a 116 recicladores formalizados y les brindan rutas para recoger el reciclaje que recolecta cada casa.

Teniendo tales datos presentes, se tiene que el dominio histórico, psicológico y sociológico es una debilidad para la ciudad de Arequipa.

6.1.2.6. Dominio organizacional y administrativo

El departamento de Arequipa tiene su gobierno, el cual tiene personalidad jurídica con patrimonio propio. El gobierno tiene la obligación de velar por el departamento en cuanto a temas sociales, culturales y económicos. Actualmente está como gobernador Elmer Cáceres Llica. El gobierno está conformado por el gobernador, el consejo regional y el consejo de coordinación regional que son los alcaldes provinciales y representantes de la sociedad civil.

En cuanto a infraestructuras, el Portal de Turismo (2019) indicó que el aeropuerto Alfredo Rodríguez Ballón se encuentra saturado debido a que realizan hasta 22 operaciones diarias de vuelos cuando su capacidad es de 8 operaciones diarias y en mal estado en su pista de aterrizaje la cual se encuentra agrietada, por lo que es necesario realizarla nuevamente. En cuanto a la infraestructura de los terminales terrestres que tiene Arequipa, se tiene en cuenta el mal estado de los mismos. Encontrándose en ese mercado mucha informalidad y contaminación a su alrededor, lo cual brinda una mala imagen de la ciudad a todos aquellos que llegan por esa vía.

El dominio organizacional y administrativo es una debilidad puesto que Arequipa no presenta la infraestructura adecuada para recibir a los turistas premium.

6.1.2.7. Dominio militar

Las Fuerzas Armadas del Perú se encuentran bajo la autoridad del presidente Martín Vizcarra Cornejo y están constituidas por: El Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas, el Ejército, la Marina de Guerra y la Fuerza Aérea, todas ellas regidas por el Ministerio de Defensa.

El servicio militar en el Perú es voluntario, pudiendo optar por el desde los 18 a los 30 años.

En cuanto al tema de policías, en Arequipa existe un déficit de 720 efectivos, lo cual se puede notar en la percepción de inseguridad que siente la población pues no existen realmente la cantidad de oficiales necesarios para combatir la delincuencia en la ciudad.

Según los datos proporcionados por el Congreso de la República (2018) durante el presupuesto del 2019, se tiene las siguientes asignaciones por gobiernos:

- Gobierno nacional
 - Defensa y seguridad nacional S/ 5,267,418,031
 - Orden público y seguridad S/ 8,849,491,634
- Gobierno regional
 - Orden público y seguridad S/ 155,559,616
- Gobierno local
 - Orden público y seguridad S/ 906,162,693.

El dominio militar es una debilidad para la ciudad.

6.1.3. Principios cardinales

Mediante el siguiente análisis se determinarán las amenazas y oportunidades que tiene Arequipa.

6.1.3.1. La influencia de terceras partes

Arequipa es una de las regiones que presenta mayor crecimiento en cuanto al comercio exterior ya que en la región se encuentran las empresas exportadoras más importantes del Perú. Y es por medio de los diversos Tratados de Libre Comercio del Perú que se pueden fortalecer los vínculos comerciales de Arequipa frente a los diversos países.

Según el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (2019a) en su Reporte de comercio exterior, los destinos a los cuales más exporto Arequipa son:

Tabla 13

Exportaciones de Arequipa por destino y los principales productos durante el 2018

Participación %	Mercados	Principales productos	Exportación (US\$ Millones)
40.2%	China	Cobre; pelo fino	2090,4
14.9%	Estados Unidos	Oro; molibdeno; uvas frescas	776,0
13.6%	Japón	Cobre; plata; zinc	708,3
7.6%	India	Oro; cobre; desperdicios de acero	393,2
4.5%	Suiza	Oro; productos de pelo fino	231,3
4.1%	Corea del Sur	Cobre; plata; zinc	214,2
2.7%	Alemania	Cobre; plata; hortalizas	142,5
2.5%	Emiratos Árabes	Oro; plata en bruto aleada; demás boratos	132,4
2.2%	España	Cobre; zinc; alcachofas en conservada	112,0
1.2%	Bolivia	Cemento; barras de acero	64,0
1.2%	Italia	Oro; productos de pelo fino	62,3
0.8%	Bulgaria	Cobre; materiales colorantes; hilados de lana	40,1
0.7%	Canadá	Plata; suéteres de punto; uvas	37,6
0.5%	Países Bajos	Demás frutos frescos; paltas frescas; plata	24,4
3.2%		Otros	168,1

Nota: La presente tabla muestra las exportaciones de Arequipa. Adaptado de "Reporte de comercio regional: Arequipa 2018" por Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, 2019a, p. 3 Elaboración propia.

6.1.3.2. Lazos pasados y presentes

La Defensoría del Pueblo (2019b) presentó su reporte de conflictos sociales hasta el mes de mayo. Teniendo en la región de Arequipa:

Conflictos en la región de Arequipa, 2019

Conflicto “Tía
María”

- Socioambiental, presentado en octubre del 2013.
- Los pobladores de Islay se rehúsan al proyecto minero Tía María de la empresa minera Southern Perú Copper Corporation (SPCC) porque temen que genere impactos negativos en el ambiente.

Conflicto
“Laguna Azul”

- Socioambiental, presentado en enero de 2018.
- Los pobladores del distrito de Ayo se niegan a la ejecución del proyecto de hidroeléctrica Laguna Azul, ya que temen cause un impacto negativo a la Laguna Mamacocha.

Conflicto “Majes
Siguas II”

- Asuntos de gobierno nacional, presentado en mayo de 2017.
- Los pobladores de Caylloma, exigen al Poder Ejecutivo y al gobierno de Arequipa culminar con la ejecución del proyecto Majes Siguas II, la represa de Angostura, el asfaltado de la vía Vizcachani a Orcopampa.

Conflicto “Planta
de tratamiento”

- Asuntos de gobierno regional, presentado en marzo de 2018.
- Los pobladores el distrito de la Joya, exigen al Gobierno Regional culmine el proyecto de la planta de tratamiento de agua potable.

Figura 9. La figura muestra los conflictos que posee la región de Arequipa. Adaptado de "Reporte de conflictos sociales N° 183" por la Defensoría del Pueblo, 2019, pp. 39-40. Elaboración propia.

En temas económicos, Arequipa ha crecido generando un mayor bienestar en su población, ya que existen mayores empleos e ingresos. Inclusive registra una productividad laboral mayor a la del promedio nacional. De acuerdo al informe económico realizado por el Banco Central de Reserva del Perú (2016), se tiene los siguientes datos:

- **Sector agropecuario:** Durante el 2007 al 2014, el sector tuvo un crecimiento promedio anual de 2.7%. El 15% de la PEA labora en este sector, siendo ésta una cantidad reducida comparada con otros sectores como es la construcción y minería. Arequipa cuenta con potencial para poder crecer en este sector, solo se necesita que exista un sistema adecuado de gestión, producción y contar con tecnologías que brinden calidad al producto obtenido, ya que de esta manera se podrá

exportar los mismos aprovechando las preferencias arancelarias que tiene el país.

- **Sector Pesca:** Arequipa cuenta con el 17% de la costa peruana, sin embargo, el sector solo tuvo una producción del 0.5%, siendo menor al nacional que fue de 0.6%. Este porcentaje equivale a la actividad de extracción pesquera mas no a su procesamiento (como harina de pescado). Las exportaciones de harina de pescado en Arequipa, desde el 2011 al 2015, fue de US\$ 64 millones anuales, siendo sus principales países de destino China, Taiwán y Vietnam.
- **Sector Minería:** Es el de mayor crecimiento en Arequipa, ya que se cuenta con las principales empresas extractoras del país y es la 2da región con mayores reservas de cobre, hierro y molibdeno y la 4ta en oro. En 2015, la minería generó 35 mil empleos.
- **Sector Manufactura:** El sector representó el 16% de crecimiento de la producción regional durante el periodo 2007-2014. Las principales empresas que tiene Arequipa son: Alicorp S.A.A. (del grupo Romero), Fábrica de Chocolates La Ibérica S.A., Bodega Nájjar, Alimentos Procesados S.A. (ALPROSA), Corporación Lindley, Consorcio Industrial de Arequipa S.A. (CIDASA), Franky & Ricky, Laboratorios Portugal, Ladrillera El Diamante, Yura S.A., Corporación Aceros Arequipa S.A., entre otros.
- **Sector Construcción, comercio y servicios:** El sector construcción representó el 10% de la producción de Arequipa en el periodo 2007-2014. En el 2016 hubo una utilización de 653 mil m² en obras de construcción.

En el sector comercio, Arequipa ha venido creciendo con el pasar de los años, contando actualmente con varios centros comerciales: Arequipa Center, Real Plaza Arequipa, Mall Plaza Arequipa, Parque Lambramani y Mall Aventura Plaza.

El sector financiero incluye las oficinas, cajeros automáticos y cajeros corresponsales. Teniendo, desde el 2010 al 2015, un incremento de 225 a 988 puntos de atención.

- **Turismo:** La llegada de turistas tuvo un incremento en la última década, con un crecimiento de 7.4%. Sin embargo, es más el número de visitantes nacionales que el de extranjeros, el cual disminuyó de 16% a 4% entre el 2005 al 2015.

6.1.3.3. Contrabalance de los intereses

Arequipa cuenta con asociaciones empresariales que buscan incrementar la productividad de la región, una de esas opciones son los Centros de Innovación Productiva y Transferencia Tecnológica – CITE, son instituciones que buscan impulsar la innovación con el uso de nuevas tecnologías, de esa manera se añade un valor agregado a los productos o servicios de productores, empresas, asociaciones y cooperativas, según el Instituto Tecnológico de la Producción (2019).

Todos los CITE se rigen bajo el Instituto Tecnológico de la Producción – ITP. Se tienen 46 CITES, de las cuales 27 son públicas y 19 privadas, contando también con 2 unidades técnicas.

Arequipa tiene 3 CITES, las cuales son:

- CITE agroindustrial Majes
- CITE textil de camélidos Arequipa
- CITE cuero y calzado

En el 2015 se destinó S/ 100 millones en proyectos de desarrollo productivo, según Gestión (2015), distribuidos de la siguiente manera: S/ 20 millones para iniciar los CITE, S/ 30 millones para la construcción de Desembarcaderos Pesqueros Artesanales (DPA) y S/ 50 millones en proyectos de innovación tecnológica.

6.1.3.4. Conservación de los enemigos

La competencia económica principal de Arequipa es Lima, pues este departamento ocupa el primer lugar en el índice de competitividad regional.

Sin embargo, con el pasar de los años, Arequipa ha ido creciendo en diferentes sectores, lo que la ha llevado a ser indudablemente competencia de la capital del país.

Por ejemplo, las remuneraciones presentadas en Arequipa tendrían un promedio de S/ 1,659, superior a la de Lima Metropolitana que es de S/ 1,387, según el Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo, presentadas en Perú 21 (2018)

También se lleva la delantera Arequipa en cuanto a sus instituciones, ganándole a Lima en indicadores de la presencia policial, la resolución de expedientes judiciales, la criminalidad, entre otros.

A modo de conclusión sobre el análisis tridimensional de las naciones, que se ha ido detallando en los puntos anteriores, se concluye que el aumento de la población arequipeña, es de 1.8% anual, lo cual constituye una demanda turística potencial interna. Es un verdadero lugar de destino turístico, debido a la biota diversa que presenta, así como su increíble geografía, la cual está presentada magníficamente por el volcán Misti. Y la región contribuye considerablemente con el PBI nacional, debido al incremento en exportaciones mineras, lo que contribuye en la inversión privada en la ciudad, tras la creación de nuevas empresas que brinden servicios tercerizados al sector minero.

Sin embargo, presenta poca inversión en temas de Investigación y desarrollo, lo que disminuye la existencia de promoción turística de la zona. Tampoco se cuenta con infraestructura adecuada para poder recibir a los turistas premium en un ambiente sofisticado, contando con los mejores recursos. Así mismo, existe

poca presencia policial en la ciudad, lo que puede verse como una amenaza ante la llegada de estos turistas pues no se sentirán seguros al momento de transitar libremente por las hermosas calles de la ciudad, por otro lado, puede atraer delincuentes de origen extranjero o de otras ciudades del país.

Los acuerdos comerciales que presenta el Perú han significado un aporte para la economía de la región, pues existe la oportunidad de negocios con destinos internacionales, lo cual mejora nuestra economía no solo en temas de exportación sino también puede significar un incremento en el sector turismo debido a que dichas personas internacionales pueden llegar a la ciudad para poder mejorar sus negocios y a su vez realizar turismo.

6.2. Análisis competitivo

El presente análisis se realizará de acuerdo al modelo del Diamante de Porter (1990, como se citó en D' Alessio, 2015)

6.2.1. Condiciones de los factores

6.2.1.1. Ubicación geográfica

La ubicación geográfica de Arequipa es una ventaja competitiva frente a otros departamentos, puesto que tiene diversas formas de acceso, ya sea por la vía terrestre, por vía aérea o por vía marítima, facilitando además la exportación y el turismo de negocio

6.2.1.2. Recursos naturales

Según un informe presentado por Jiménez, Villasante, Talavera, y Villegas (2006) Arequipa cuenta con 16 volcanes y nevados, 56 glaciales y más de 100 lagos, lagunas y bofedales. El clima de Arequipa es variado, teniendo predominante clima templado cálido en la costa y en las partes altas clima frío y seco. Arequipa cuenta con una biota diversa. En flora

se puede encontrar elementos como papas, tomates, ajíes silvestres, frejoles, algarrobos, muña, huatacay, etc. En fauna nativa se encuentran los camélidos sudamericanos (llama y vicuña), puma, la taruca, el guanaco, los lobos marinos, el murciélago, 300 especies de aves (teniendo principalmente al cóndor), entre otros. Así mismo uno de sus principales atractivos de la ciudad es el volcán Misti, el cual puede ser observado desde cualquier ángulo de la ciudad.

Tales recursos naturales permiten crear rutas que impulsen el turismo natural y vivencial, por tal motivo se presenta como una ventaja competitiva.

6.2.1.3. Recursos humanos

Según el Observatorio Socio Económico Laboral – OSEL (2018) la población en edad de trabajar (PET) en Arequipa, fue de 1'036,479 personas y la población económica activa fue de:

- PEA ocupada: 701,369 personas
- PEA desocupada: 27,870 personas

Esto quiere decir que existen personas disponibles para impulsar en el sector turismo y tengan un aporte al crecimiento del mismo, por tal motivo se convierte en una ventaja competitiva.

6.2.1.4. Mano de obra calificada

Las universidades o institutos en los que se puede estudiar Turismo en Arequipa son: Universidad Nacional de San Agustín, Universidad Tecnológica del Perú, Universidad Católica de Santa María, Instituto del Sur, SENATI.

Adicional a ello tenemos, según el Observatorio Socio Económico Laboral – OSEL (2018), que el 22.3% de las personas en Arequipa han

concluido sus estudios superiores universitarios y el 20.7% ha concluido estudios superiores no universitarios, ello al 2018. También los sectores de comercio y servicio, que están directamente relacionados con el turismo, tienen una PEA ocupada de 19.9% y 42.5% respectivamente.

Por tal motivo, se cuenta con mano de obra calificada que brinde servicios de calidad a los turistas. Esta condición representa una ventaja competitiva a la ciudad.

6.2.1.5. Acceso al capital

Según datos proporcionados por el Banco Central de Reserva del Perú (2019) 12 bancos tienen su sede en Arequipa, de los cuales los más importantes y recurridos por el público arequipeño son: BBVA Banco Continental, Banco de Crédito del Perú, Banco de la Nación, Scotiabank Perú y el Interbank.

Así mismo se tiene 8 Cajas Municipales de Ahorro y Crédito (CMAC) en la ciudad de Arequipa, las cuales son Caja Sullana, Caja Arequipa, Caja Cusco, Caja Huancayo, Caja Tacna, Caja Municipal de Ica, Caja Piura, Caja Trujillo. Los principales servicios que ofrecen son créditos, ahorros y seguros.

De acuerdo a un informe presentado por la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (2018), en Arequipa existen 1586 puntos de atención del sistema financiero por cada 100 mil habitantes adultos en el departamento, mayor al que presenta Lima de 1061 puntos. La región cuenta con un 14% de población adulta que es tarjetahabiente, es decir, con líneas de crédito utilizadas. Arequipa ocupa una buena posición en créditos, obteniendo el mayor monto de la región sur del Perú de 9,824,346 millones de soles, superando a Cusco con 4,779,675 millones de soles. Asimismo, existe un 43.93% de personas deudoras en el departamento.

El departamento cuenta con un 4.35% de personas afiliadas al Sistema Privado de Pensiones (SPP), todo ello a junio de 2018, existiendo mayor presencia masculina (61.52%) que femenina (38.48%).

Por tales motivos, el acceso al capital es una ventaja competitiva para el departamento puesto que existe un adecuado flujo de inclusión financiera entre los ciudadanos arequipeños, lo que puede promover que los mismos tengan capital suficiente para invertirlo en mejoras para la ciudad, lo cual a su vez potencia el incremento de turistas.

6.2.1.6. Inversiones

Según información en un artículo del Diario El Búho, el área de Estudios Económicos de la Cámara de Comercio e Industria de Arequipa - CCIA (2018), indicó que la región cuenta con más de 4 mil millones de dólares en inversión, los cuales están destinados en su mayoría a proyectos mineros, entregando 16.4 millones de dólares a 9 proyectos de exploración. (Del Mar, 2018)

Pero no solo consiste la inversión en esos temas, sino también se busca brindar presupuesto para otros proyectos como son, la construcción de un terminal portuario para que se pueda exportar hierro desde Caravelí. Disponiendo para su primera fase, 160 millones de dólares.

Así también proyectos como la Variante de Uchumayo y las hidroeléctricas de Lluta y Lluclla, que tienen un costo de 119 millones de soles y 970 millones de dólares respectivamente. Estas rutas de acceso, mejoraran el acceso vial a Arequipa, lo cual puede disminuir el tiempo de llegada, atrayendo a más turistas.

6.2.1.7. Seguridad

En la siguiente tabla se muestran algunos datos presentados en un informe del INEI (2018c) sobre la seguridad ciudadana de la región de Arequipa.

Tabla 14

Datos estadísticos sobre la seguridad en la región de Arequipa

Total víctimas de hechos delictivos (En - Jun 2018. Ciudad Arequipa)	29.4	Total denuncias por comisión de delitos (2017)	25,500
Robo de dinero, cartera, celular	17.3	Contra el patrimonio	15,714
Intento de robo de dinero, cartera, celular	7.4	Contra la vida, el cuerpo y la salud	2,911
Robo de vehículo	2.3	Contra la seguridad pública	3,972
Intento de robo de vehículo	1.3	Contra la libertad	1,505
Robo de negocio	0.3	Otros	1,398
Estafa	3.9		
Amenazas e intimidaciones	2.1		
Maltrato y ofensa sexual	1.3		
Secuestro y extorsión	0.4		
Otro	0.2		
Total accidentes de tránsito (En - Mar 2018)	1,185	Total denuncias por violencia familiar (En - Mar 2018, por cada 10 mil hab.)	37
Exceso de velocidad	307	Esposo (a)/conviviente	2,619
Imprudencia/ebriedad del conductor	488	Exesposo (a)/ exconviviente	1,101
Imprudencia del peatón/pasajero	97	Padre	134
Falla mecánica/falta de luces	31	Padrastro	23
Desacato señal de tránsito	9	Hijo (a)/ abuelo (a)/ otros familiares	327
Exceso de carga/pista en mal estado, señalización defectuosa y otras.	253	Otros	634
Total denuncias por violencia sexual (En - Mar 2018, por cada 100 mil hab.)	118	Total droga decomisada 2017 (En - Mar 2018)	1269,2 kg
Menores de 6 años	4	Total droga decomisada	264,6 kg
6 - 11 años	3	Pasta básica de cocaína – PBC	43,1 kg
12 a 17 años	47	Clorhidrato de cocaína	71,4 kg
18 a más	55	Marihuana	150,2 kg

Nota: La presente tabla muestra algunos datos sobre la seguridad que posee la ciudad de Arequipa. Adaptado de "Estadísticas de seguridad ciudadana: Enero-Junio 2018" por INEI, 2018c, pp. 73, 75, 84, 85, 106, 108, 113, 120, 124, 126, 142, 143. Elaboración propia.

En el año 2017 se aprecia que, en el departamento de Arequipa (por cada 10 mil habitantes) existen 68,6 personas detenidas por realizar algún tipo de delitos, es decir, hubo en total 9,028 personas detenidas.

En cuanto a personas desaparecidas, Arequipa reportó:

- En – Mar 2017: 64 personas.
- Oct – Dic 2017: 124 personas.
- En – Mar 2018: 14 personas.

Personas detenidas por tráfico ilícito de drogas fue de 19 personas de enero a marzo y por delito de trata de personas, en 2017 hubo 71 denuncias en la región de Arequipa.

Los ciudadanos arequipeños tienen una percepción de inseguridad del 92.3%, cifra alarmante por lo que la seguridad ciudadana no representa una ventaja para la ciudad puesto que los turistas extranjeros no se sentirán seguros al momento de llegar y visitar la misma.

6.2.2. Condiciones de la demanda

El perfil del consumidor arequipeño es en su mayoría, conservador (42%) y progresista (20%), según lo redactó Hancco (2017) para el diario El Correo.

El lado conservador se ve reflejado en las costumbres netas de la población, referidos a temas sociales. Por ejemplo, el 30% afirmó que uno no debe tener relaciones sexuales antes del matrimonio y solo el 3% apoya la idea de que los homosexuales se puedan casar.

Los progresistas están en la búsqueda de productos que les inspiren confianza y efectividad en su rendimiento.

Asimismo, se obtuvo los datos que el 70% se siente orgulloso de la comida arequipeña, el 50% de su historia, 30% de la población y el 21% de la ciudad.

Todos esos datos fueron presentados en el seminario Oportunidades de Negocios, expuesto por el gerente de cuentas de Arellano Marketing, Arnaldo Aguirre Brou.

6.2.3. Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas

El Perú cuenta con pocas barreras de entrada para las empresas, lo que promueve una libre competencia, a pesar de ello, el Perú aún lucha contra la informalidad.

Arequipa es el quinto departamento más informal del Perú, el primer puesto lo ocupa Lima y el cuarto Puno, según Vilca (2018b) expuesto en el diario Correo.

En cifras se tiene que el 54% son personas que laboran formalmente y el 46% informalmente, las cuales se desempeñan en su mayoría en construcción civil, agricultura y como trabajadoras del hogar, ganando menos del sueldo mínimo (S/ 930) sin estar en planilla.

Uno de los motivos porque exista informalidad es debido a los exhaustivos trámites y costos que una empresa debe realizar para constituirse formalmente.

Según fuentes del INEI (2019b) el sector restaurantes creció desde el 2016 al 2018 en 3.60% y uno de los motivos de ese crecimiento fue el evento “FestiSabores 2018”, que promueve la comida arequipeña.

Los operadores turísticos y las agencias de viaje crecieron un 5.24% debido a promociones como cierra puertas online, descuentos o canjes.

El sector comercio también creció con un porcentaje de 2.53%, teniendo una predominancia en el comercio al por mayor y al por menor, y una ligera disminución en el comercio automotriz.

6.2.4. Sectores relacionados y de apoyo

El sector turismo está integrado por diversos rubros que potencian y mejoran el mismo, como por ejemplo el rubro de hotelería, restaurantes, transporte, agencias de viaje, seguridad, salud, bancos, centros

comerciales, entre otros. Los cuales pueden ser públicos o privados y parte de sus actividades están directa o indirectamente ligadas al turismo, por lo cual es necesario contar con las mejores empresas e instituciones para otorgar el mejor servicio al turista potencial de Arequipa.

En cuanto a los sectores que brindan apoyo al turismo, tenemos entidades públicas y privadas, algunas de las cuales son:

- Ministerio de Comercio Externo y Turismo (MINCETUR)
- Policía de turismo (POLTUR)
- La Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo (PROMPERU)
- Servicio de Protección al Turista (STP)
- Cámara Nacional de Turismo (CANATUR)

6.2.5. Influencia del análisis en la industria del turismo

La ciudad de Arequipa presenta diversas fortalezas que la vuelven atractiva frente a los turistas, como su impresionante arquitectura, sus edificios históricos, diferentes rutas turísticas dando una variedad de opciones a los viajeros y su gastronomía que ha sido considerada como una de las mejores del Perú.

Todo ello para enfrentar una considerable demanda, la cual está cada vez más informada respecto a lo que desean obtener en su viaje, teniendo en cuenta el financiamiento del mismo, así como sus actividades; para lo cual se debe contar con una adecuada oferta, capaz de satisfacer a toda la demanda, cumpliendo con sus exigencias y superando sus expectativas. Por tal motivo es que se han creado en la ciudad asociaciones que buscan mejorar el turismo, las cuales son:

- Asociación de agencias de viaje (AVIT)
- Asociación de guías profesionales de turismo de Arequipa (ASGUIPA)

- Asociación de Hoteles, Restaurantes y Afines de Arequipa (AHORA)

6.3. Análisis del entorno (PESTEL)

La evaluación externa que se realizará en la presente investigación, pretende identificar las principales oportunidades y amenazas en torno al sector de estudio, por tal motivo es que se empleará el análisis PESTEL para medir el impacto que tiene el mercado peruano en relación a la industria del turismo premium.

6.3.1. Análisis político

El 21 de marzo de 2018, el expresidente Pedro Pablo Kuczynski hizo oficial su renuncia a la Presidencia de la República. Y el vicepresidente de ese entonces, Martín Vizcarra asumió el cargo el 23 de marzo de 2018.

Tal acontecimiento no fue ajeno al sector turismo ya que fue uno de los motivos de que el sector tuviera un menor crecimiento en el 2017, lo que afectó a las empresas del mismo.

Según el portal informativo de la Cámara Nacional de Turismo (CANATUR, 2018a) “la crisis política no afectará de manera inmediata la llegada de turistas extranjeros al país, pero sí podría retraer aún más las inversiones turísticas” (“Crisis política”, párr. 2).

Por otro lado, “el presidente de la Cámara de Comercio de Lima (CCL), *Mario Mongilardi*, señaló que los inversionistas esperan que las fuerzas políticas del país apoyen al próximo presidente de la República, Martín Vizcarra, con un ambiente de gobernabilidad” (“Crisis política”, párr. 7).

La estabilidad política que presentaba el Perú le sirvió para poder ser partícipe de diferentes acuerdos internacionales, pero aún lucha el país por ser miembro de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), siendo el único país de la Alianza del Pacífico en

no pertenecer a la misma. El motivo por el cual el Perú desea formar parte del OCDE es porque esa organización ayudaría a que el país pueda fortalecer su economía y brindar a su vez a los ciudadanos un bienestar económico y social.

“En el mejor de los casos, el Perú podría conseguir su adhesión en el 2022 o 2023, asegura *Fredy Vargas*, exdirector nacional de Prospectiva y Estudios Estratégicos del Ceplan” (Arévalo, 2018, “El Perú en la OCDE”, párr. 1).

El Secretario General Adjunto de la OCDE, *Stefan Kapferer*, declaró que el “turismo permanece como uno de los sectores de mayor tamaño y crecimiento más rápido en la economía mundial. Es fuente de empleos, crecimiento económico, ingresos por exportaciones y valor agregado interno” (OCDE, 2016, “Se requieren políticas”, párr. 4).

Y según las Tendencias y Políticas de Turismo de la OCDE en 2016, “los países miembros de la Organización son aún los destinos de viaje más populares del mundo y representan más del 60% de la facturación turística global” (OCDE, 2016, “Se requieren políticas”, párr. 2).

Tal motivo es la relación que existe entre la OCDE y el turismo, el cual es el sector a investigar en la presente tesis.

Ahondando más en el análisis, se puede mencionar los temas políticos que giraron en torno a la ciudad en estudio, Arequipa.

Desde el año 2013 al 2018, se tuvo como Gobernadora Regional a la señorita Yamila Osorio Delgado, la cual dejó dos proyectos emblemáticos inconclusos Majes Siguan II y la variante de Uchumayo.

El proyecto de Majes Siguan II “pretende irrigar 38 mil hectáreas de cultivo, el cual quedó paralizado en diciembre de 2017. Esto, porque se puso en discusión el cambio tecnológico en el sistema de riego que implicaba la firma de la adenda 13” (Machaca, 2018, “Entrevista. Gobernadora”, párr. 4).

Pero el proyecto que más discusión trajo consigo en la población arequipeña es la modernización de la variante de Uchumayo, el cual generó molestias ya que el tráfico en dicha zona aumentó y varios negocios tuvieron grandes pérdidas por no tener un adecuado acceso a su establecimiento. Según Juan Carlos Soto (2018) en su redacción en el diario la República, tenemos que:

“La obra enfrentó varios problemas. El tramo III fue abandonado por la constructora ICCGSA debido a problemas de corrupción. El tramo II se concluirá el 8 de febrero y la vía integral debe abrirse en marzo. Quedan pendientes la vía Arequipa-Moquegua, autopista al Cono Norte tramo I y II, puente La Joya” (“Carreteras y puentes”, párr. 9).

Se espera que el gobierno de Elmer Cáceres Llica continúe con dichos proyectos, siendo la variante de Uchumayo el más relacionado con el sector turismo ya que es lo primero que ven los turistas cuando ingresan a Arequipa por el medio de transporte terrestre y es necesario contar con las adecuadas carreteras que brinden un servicio de calidad a nuestros visitantes.

Cabe recalcar que el nuevo gobernador es sumamente cuestionado entre la población, ya que “cuenta con más de 50 procesos que se le abrieron por corrupción de funcionarios, violaciones y delitos comunes” (Montaño, 2018, “Arequipa: El abanico de denuncias”, párr. 1).

El empresario y expresidente de la Cámara de Comercio de Arequipa, *Reynado Roberts Billing*, en su entrevista con el diario La República (2018b) aseguró que le será muy difícil al señor Cáceres Llica cumplir con todas las propuestas que realizó durante su campaña. También indicó que generó desconfianza en el sistema económico, lo cual puede provocar un menor crecimiento de la región.

Teniendo en cuenta todos estos acontecimientos relacionados al país y específicamente a la ciudad de Arequipa, se puede llegar a la conclusión

de que el factor político podría ser una amenaza a la hora de impulsar el turismo. Ya que si deseamos más inversiones para que existan mejores infraestructuras que brinden servicios de calidad, los inversionistas pueden verse retraídos debido a los representantes políticos de la zona y como el señor gobernador, tal cual lo señala la República (2018b) es sumamente cuestionado por sus antecedentes, el factor político es un factor a considerar.

6.3.2. Análisis Económico

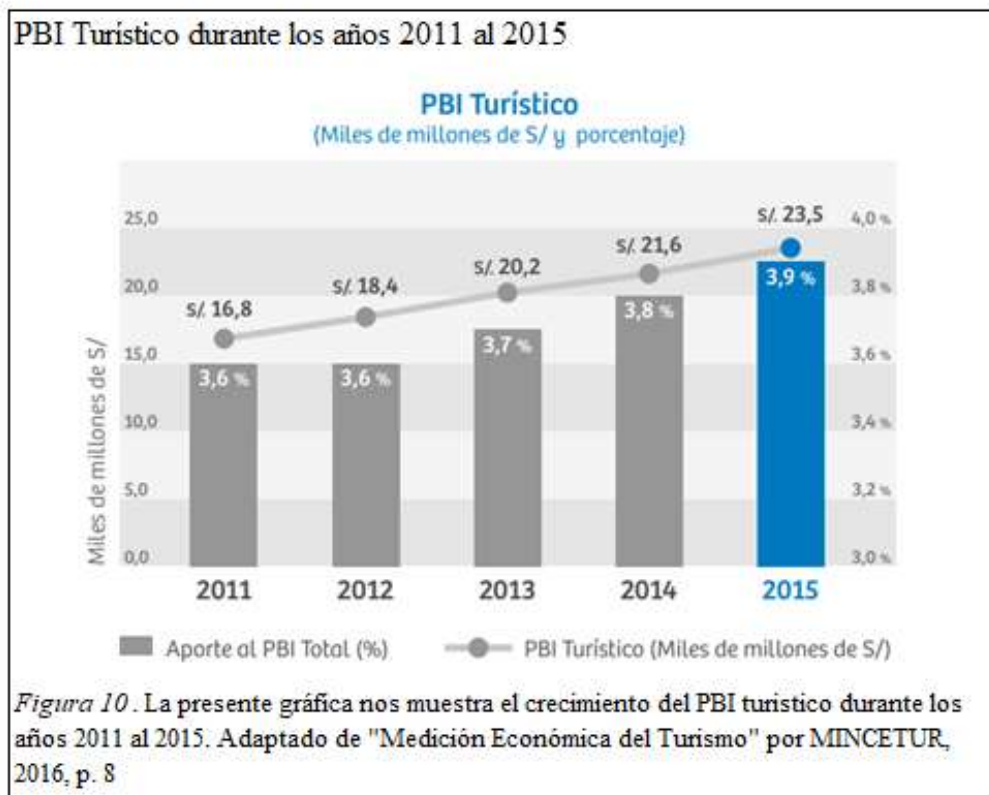
A pesar de las dificultades políticas que se presentaron en el país durante el año pasado, el sector turismo sigue siendo considerado como una fuente importante de ingresos del Perú y la que genera también diversos puestos de trabajo.

Este sector tuvo un constante crecimiento durante los últimos cinco años, con un “incremento promedio anual de 7.4% en la llegada de turistas internacionales y un 4,22% en el turismo interno (Portal de Turismo, 2018c, “Día mundial del Turismo”, párr. 2).

Contando con datos exactos tenemos que el sector turismo “genera 1.3 millones de empleos. Solo el turismo receptivo generó en el 2017 más de US\$ 4,570 millones de divisas para el país (viajes + transporte internacional de pasajeros)” (Portal de Turismo, 2018c, “Día mundial del Turismo”, párr. 3).

Cabe recalcar que el turismo no figura como una actividad económica medible por sí sola, sino que para la contabilidad nacional el turismo es medido transversalmente, es decir, teniendo en cuenta una serie de factores como hospedaje, servicios, transporte, restaurantes, entretenimiento, entre otros. Con esta premisa y comparando datos de años anteriores, se sabe mediante el informe presentado por el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (2016) que el PBI turístico representó

el 3.9% del PBI nacional en el 2015, con un crecimiento constante con los años anteriores.



Las actividades más importantes que se necesitaron para que se logre ese crecimiento fueron el transporte de pasajeros, provisión de alimentos y bebidas y el alojamiento de los visitantes, todo ello representó el 63,6%.

PBI Turístico por actividad económica, 2015. Porcentajes.



Figura 11. La gráfica nos describe las actividades económicas que contribuyeron con el crecimiento del PBI Turístico durante el año 2015. Adaptado de "Medición Económica del Turismo" por MINCETUR, 2016, p. 9

1/ Transporte por carreteras, aéreo, acuático, ferroviario y alquiler de vehículos. 2/ Servicios financieros y seguros, servicios anexos al transporte, transporte urbano, entre otras actividades

Conociendo cómo se desarrolló el sector turismo en la economía del año 2015, podemos ahora adelantar dos años y mencionar que, durante el 2017, según fuentes del diario La República (2018c) el turismo logró una participación del 3,8% del Producto Bruto Interno, moviendo a su vez la cantidad de US\$ 8.135,8 millones en el Perú. Tal cifra nos muestra que el país tiene un potencial turístico por desarrollar y que podemos convertirnos en la economía latinoamericana que recibe mayor contribución por parte del sector turismo. Según la CEO del Consejo Mundial de Viajes y Turismo (WTTC), *Gloria Guevara Manzo*, “el objetivo del sector para el 2028 debe ser alcanzar los US\$ 13 mil millones y una participación del 4,5% en el PBI para el 2018” (La República, 2018c, “Turismo en Perú”, párr. 4).

La llegada de turistas extranjeros durante el 2017, tuvo un aporte según Peñaranda (2018) en su informe económico para la Cámara de Comercio de US\$ 4.573 millones, siendo ellos solo el 25% del total de los turistas que visitan el Perú y a pesar de que es un cifra inferior a los turistas

internos, su gasto alcanza en promedio US\$ 1.000 por viaje, lo que es como siete veces más que el gasto que realiza un peruano durante su visita a los diferentes departamentos. Este tipo de turismo según cifras del Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR), radica principalmente en la ciudad de Lima y Cuzco, con una afluencia de turistas de entre 20.000 a 20.500, mientras que Arequipa tiene una recepción de turistas extranjeros entre el rango de 9.000 y 20.000.

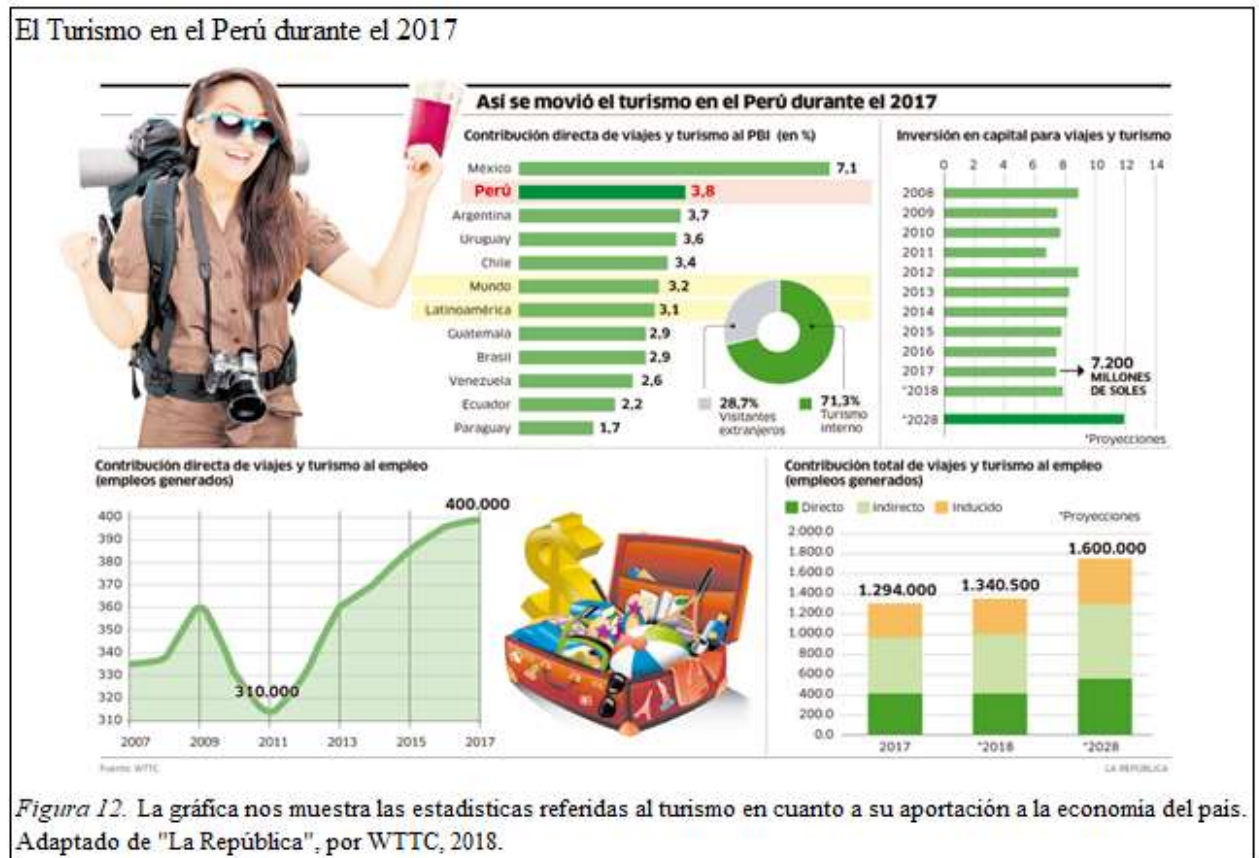
El sector turismo no solo genera un crecimiento en cuanto a las actividades económicas relacionadas al mismo, sino que también es una fuente importante de la generación de empleos en el país. Siguiendo con los datos proporcionados por el diario La República (2018c) el sector turismo durante el año 2017 generó “400 mil empleos directos y se espera que para el 2018 aumenten en 15 mil más” (“Empleo”, párr. 1).

Aunque debe aclararse que no todo el empleo que genera el turismo es formal, ya que según las fuentes de la *Cámara Nacional de Turismo (CANATUR)*, “el 87,2% de los hospedajes registrados en el MINCETUR, 60,7% de las agencias y 98,3% de los restaurantes son informales” (Peñaranda, 2018, p. 18).

Pero hablando de la contribución total del sector referida no solo a gastos por alojamiento o viajes, sino también a alimentación, ropa u otros bienes, se tiene que para el 2017 la contribución al empleo “fue de 1,2 millones de empleos, es decir, 8% del empleo total” (La República, 2018c, “Empleo”, párr. 3).

Analizando los datos se puede apreciar que el turismo en el país tiene un crecimiento constante, pero para incentivar aún más su potencial es necesario que exista una inversión tanto pública como privada en infraestructura. Según el *WTTC*, “durante el 2017 se invirtieron S/ 7,200 millones en infraestructura, lo cual aún no resulta suficiente y solo

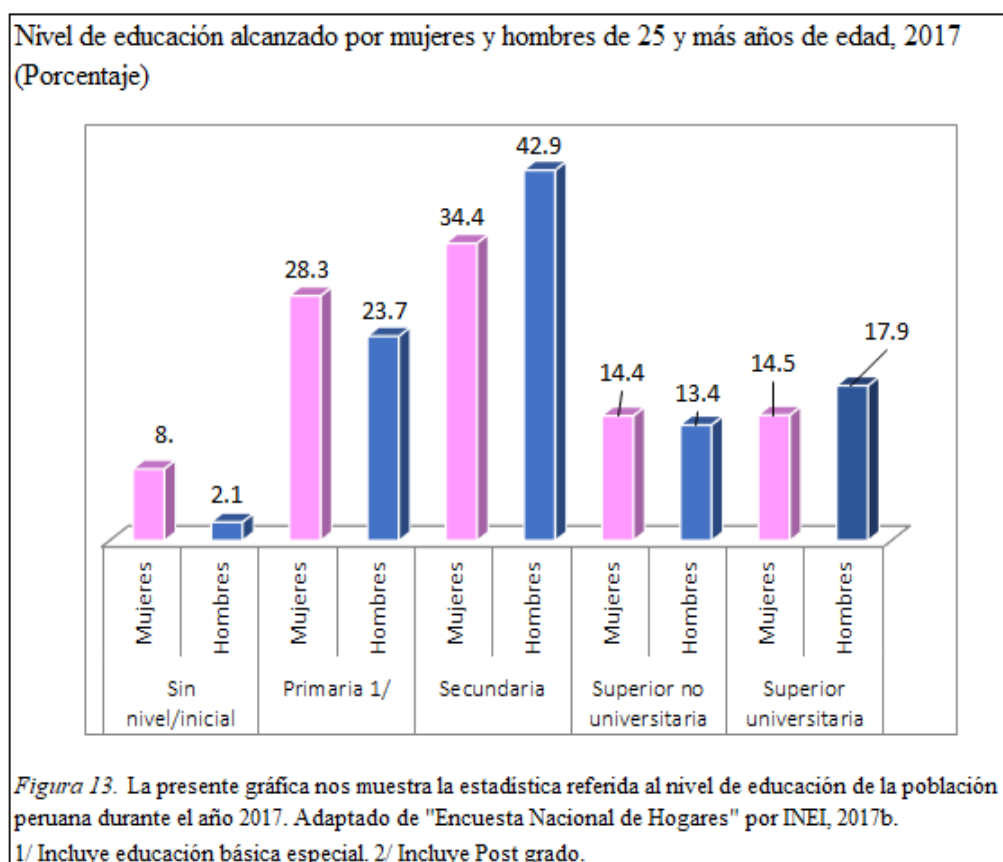
representa el 4,8% del total de la inversión que deberíamos realizar” (La República, 2018c, “Inversión”, párr. 2).



Enfocándonos en Arequipa que es la unidad en estudio de la presente investigación y siendo considerada como una de las regiones más importantes del Perú, según la Dirección General de Investigación y Estudios sobre Comercio Exterior (2018) en su Reporte Regional de Comercio Arequipa, se tiene los datos estadísticos que la misma cuenta con un PBI nominal de 5,7% y un PBI per cápita de 39%, el cual es mayor que el del país lo que significa que la región aporta considerablemente en el crecimiento del Perú, creciendo significativamente en cuanto a su producción y exportación que aumentaron de 7% y 6% anual respectivamente. Y aunque Arequipa es considerada como exportadora, también tiene un potencial turístico capaz de ser potenciado, incrementando así su PBI y mejorando la calidad de vida de sus habitantes.

6.3.3. Análisis Social

Para que el Perú pueda hacer frente a los desafíos que se presentan en el mundo actual, es necesario que exista una formación desde pequeños que nos vuelva competitivos, es por ello que es importante una adecuada educación. Según fuentes del Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), el 27,8% de peruanos cumplió con estudios superior no universitaria y el 32,4% cuenta con estudios de superior universitaria que incluye Postgrado durante el año 2017b.



De acuerdo a las estadísticas presentadas en su informe del INEI (2018d) referido a los Resultados de la Pobreza Monetaria en el Perú 2017, se obtuvo los resultados de que “la pobreza se incrementó en 375 mil personas, es decir, 1.0 punto porcentual más que el año 2016 (20,7%) y afectó a 6 millones 906 mil peruanos” (p. 1).

Se debe tener en cuenta que, en el Perú, la pobreza se mide mediante el gasto monetario de las personas, el cual es calculado mediante el valor

de la canasta mínima alimentaria y no alimentaria. “Este valor se conoce como Línea de Pobreza, cuyo costo para el año 2017 fue S/ 338 por persona (para una familia de cuatro miembros el costo de la canasta es de S/ 1352)” (INEI, 2018d, p. 1).

Si las personas gastan menos de dicho monto son consideradas pobres.

Refiriéndonos al departamento en estudio, según los datos estadísticos presentados por el INEI, Arequipa se encuentra en el cuarto grupo de los departamentos más pobres, cuenta con un margen de porcentaje de pobreza entre 12,1% y 14,6%. Teniendo un porcentaje no tan elevado, lo cual nos puede indicar que la población arequipeña cuenta con trabajos relativamente estables que les permiten tener un gasto per cápita superior a los S/ 338.

Tabla 15

Perú: Grupos de departamentos con niveles de pobreza monetaria semejantes estadísticamente 2017

Año	Grupo	Departamentos	Inferior	Superior
2017	1	Cajamarca	43,1%	52,0%
	2	Amazonas, Apurímac, Ayacucho, Huancavelica, Huánuco, Loreto, Pasco, Puno	33,3%	36,8%
	3	Ancash, Cuzco, Junín, La Libertad, Piura, San Martín	23,0%	26,2%
	4	Arequipa, Lambayeque, Moquegua, Prov. Const. del Callao, Prov. de Lima, Región Lima, Tacna, Tumbes, Ucayali	12,1%	14,6%
	5	Ica, Madre de Dios	2,1%	4,8%

Nota: La presente tabla nos muestra los porcentajes estadísticos del nivel de pobreza en el Perú durante el 2017. Adaptado de "Instituto Nacional de Estadística e Informática INEI" por INEI, 2017, Encuesta Nacional de Hogares.

Asimismo, la región de Arequipa en cuanto al tema de la población económicamente activa (PEA) se tiene que la población que tiene la edad de poder trabajar es de “1 millón 8 mil personas; de las cuales el 68,5%

corresponde a la PEA” (Instituto Nacional de Estadística e Informática INEI, 2017, “Mayor proporción de PEA”, párr. 10).

Y las actividades donde se distribuye este porcentaje son “otros servicios (44,1%), comercio (19,7%), agricultura, pesca y minería (19,2%), manufactura (10,0%) y construcción (7,1%)” (Instituto Nacional de Estadística e Informática INEI, 2017, “Mayor proporción de PEA”, párr. 10).

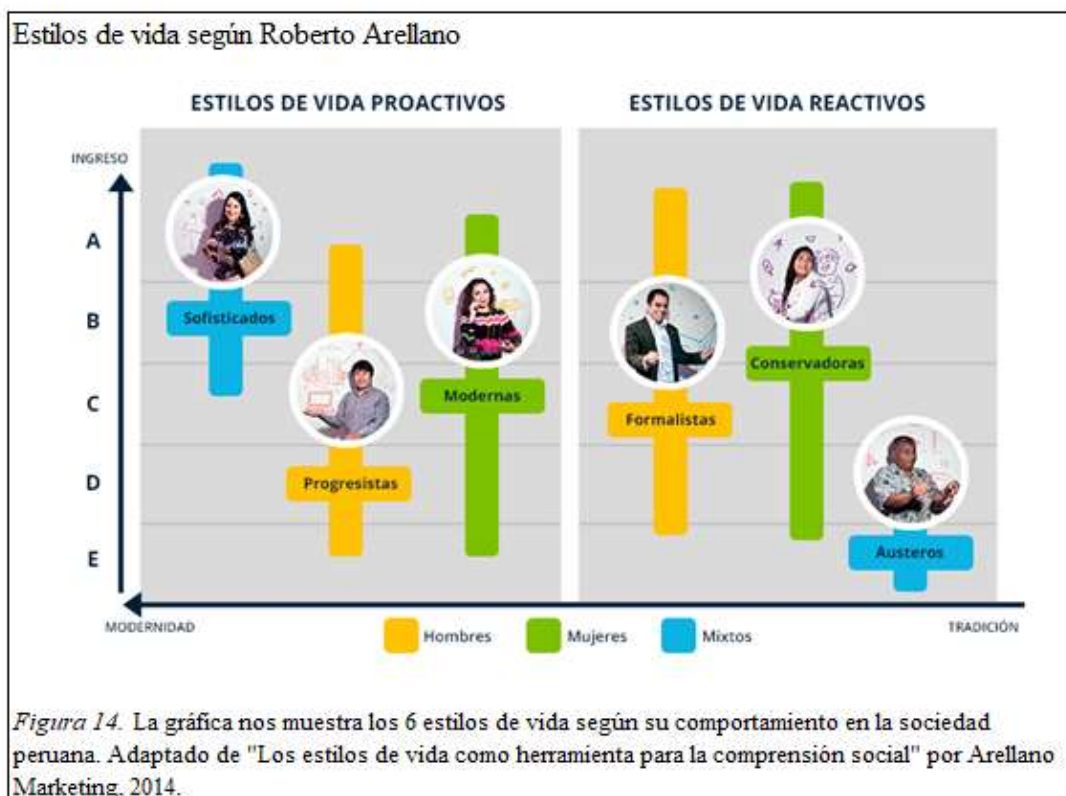
De acuerdo a una entrevista realizada por Radio San Martín al representante de la Defensoría del Pueblo en Arequipa, Ángel María Enrique, mencionó que la región presentaba 4 conflictos sociales latentes, los cuales podrían ser motivos de daños en la región; por lo cual es importante el control de los mismos para que los enfrentamientos no cobren vidas y para proyectar una adecuada imagen hacia el turista que visite la ciudad. Los conflictos sociales son: “Problemas de las poblaciones de Ayo en la provincia de Castilla, el Valle de Tambo en la provincia de Islay, Pusa Pusa en Caylloma y la Joya” (Apaza, 2018, “4 conflictos sociales”, párr. 2).

La clasificación socioeconómica más válida para nuestro país radica en el estudio presentado por Rolando Arellano (2017), el cual divide los estilos de vida en 6 grupos según el comportamiento de dichas personas:

- Sofisticados (6%): Categoría mixta. Son personas que cuentan con un ingreso económico elevado. Son modernos y cuidan mucho su imagen personal. Este tipo de personas les interesa conocer otros países. Les atrae la novedad.
- Progresistas (23%): Hombres que están en constante deseo de cambiar su situación y poder avanzar, buscando siempre nuevas y mejores oportunidades. Al momento de gastar su dinero buscan mucho lo económico y útil.
- Modernas (26%): Mujeres trabajadoras que buscan su realización personal. Cuidan su imagen personal e invierten su dinero en

cuidar su estética, se fijan en la marca de los productos y no tanto en su precio.

- **Formalistas (18%):** Hombres trabajadores, que velan por su familia, aunque son machistas con los temas referidos al hogar. El dinero que obtienen prefieren gastarlo en tecnología y usan marcas conocidas para tener reconocimiento social.
- **Conservadoras (18%):** Mujeres con tendencia religiosa y tradicional, buscando siempre el bienestar de su familia. No les interesa la marca sino la utilidad de las cosas, son más ahorrativas.
- **Austeros (9%):** Categoría mixta. Con una capacidad económica baja. Son conformistas. El dinero que tienen lo economizan para que les pueda alcanzar para su canasta básica e incluso poder ahorrar.



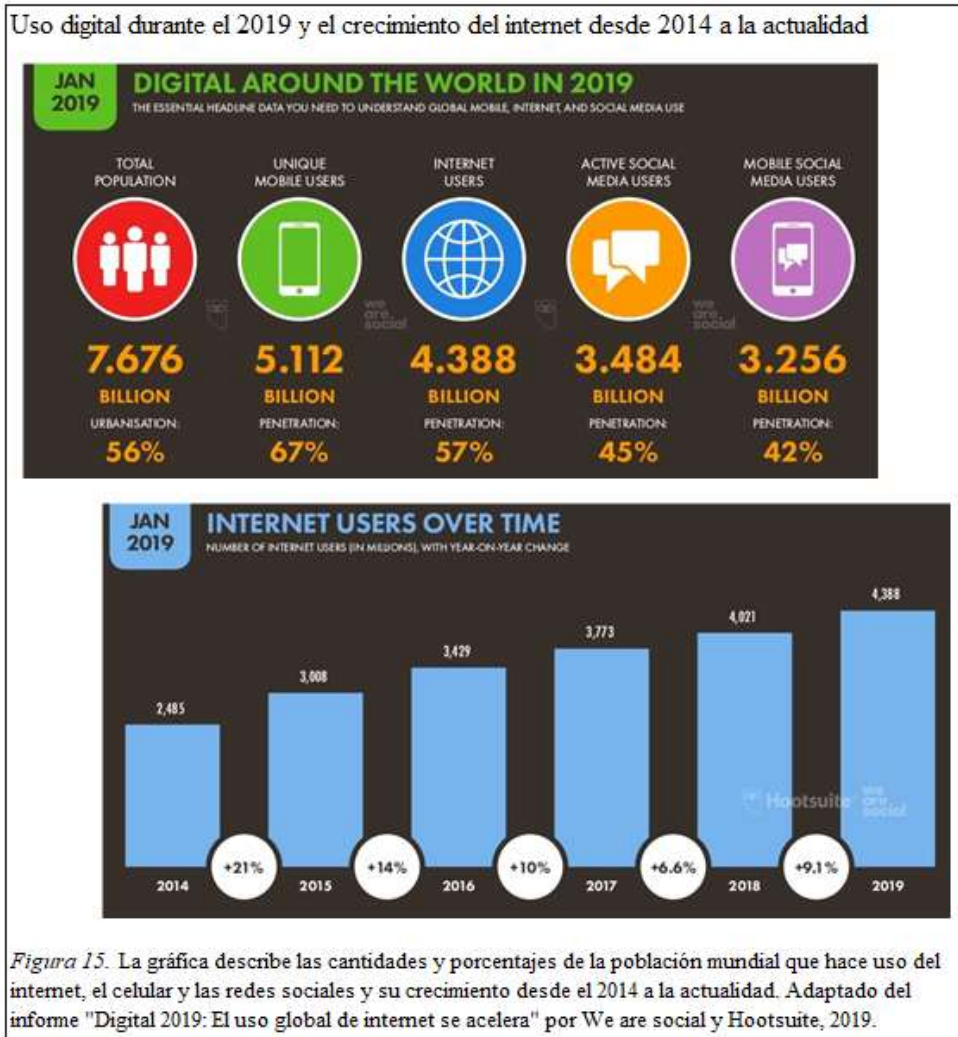
De acuerdo a los estilos de vida mencionados, se comprende que el sector turismo debe estar más orientado a las personas sofisticadas, progresistas y modernas ya que son ellos quienes tienen una mayor capacidad económica y salen de su zona de confort.

6.3.4. Análisis Tecnológico

Uno de los problemas que enfrenta el Perú viene siendo el tema de la inversión en innovación, ciencia y tecnología, la cual según la fuente del diario Gestión (2017) se encuentra entre 0.1% y 0.2% del PBI del Perú, considerando tanto la inversión pública como la privada, ocupando el puesto 71 del ranking mundial de innovación, que evalúa a 126 economías. Mientras que los vecinos latinoamericanos como Chile o Brasil invierten alrededor de 0.5% y más de 1%, respectivamente. Y si se refiere a otro continente, los países asiáticos invierten más del 3% lo cual se ve reflejado en sus infraestructuras y en los avances tecnológicos que presentan.

Ante tal situación el presidente de la República, Martín Vizcarra, ha mencionado según redacción del diario Gestión (2018) que incrementaría el presupuesto del 2019 destinado a esta rama si es que todas las instituciones involucradas realizan una propuesta integral que logre solucionar los problemas que enfrenta el país como reducir el 21% de pobreza que existe y poder hacer frente a los retos que se presente en el futuro. Todo ello espera pueda realizarse en la próxima “Semana Nacional de la Innovación” que se realizará del 22 al 26 de octubre en el centro de Convenciones de Lima.

El uso del internet viene siendo indispensable en la vida diaria de la mayoría de las personas y se puede afirmar con toda certeza que más de la mitad de la población mundial hace uso de esta tecnología. Según el informe realizado por We Are Social y Hootsuite (2019) revelan que existen 4.388 millones de internautas con un porcentaje del 57% mayor que el porcentaje del año anterior que fue del 53%. El crecimiento del uso de internet no disminuyó en ningún año, al contrario, ha sido constante y según el informe, en promedio existe más de un millón de nuevos usuarios cada día.



Con el incremento de las personas que tienen acceso a internet es que la ciudad de Arequipa puede promocionarse mediante este medio ya que aquel que quiera visitar la ciudad lo primero que realizará será indagar sobre la misma en Internet, y las autoridades encargadas de velar por el impulso del turismo en la ciudad deberán incorporar toda información útil a un portal web al cual pueda acceder todo potencial turista.

Asimismo, cuando el turista visite la ciudad no tendrá muchos inconvenientes al momento de mantenerse conectado por medio de las redes sociales o contar con telefonía ya que, al ser la segunda ciudad más importante del Perú, no se tiene tanta dificultad a la hora de conectarse a internet. Según el diario La República (2018d) en Arequipa durante el primer trimestre del 2018 el 42,8% de los hogares contaron con acceso a

internet y existen puntos clave alrededor de la ciudad que te brindan WiFi gratis.

La inversión que se otorgará en el presente año en infraestructura de transporte, según el diario Gestión (2019) sería poco más de US\$ 800 millones. Tal monto superaría en 700 millones a la cantidad otorgada en el año anterior.

Este monto se verá respaldado para poder invertirlos en proyectos como la Línea 2 del Metro en Lima, la ampliación del aeropuerto Jorge Chávez ya que su infraestructura ha colapsado. Durante el 2017 se recibió a más de 20,6 millones de pasajeros cuando el aeropuerto tiene la capacidad de atender a 10 millones de personas al año, es por ello que se ha adquirido nuevos terrenos para incrementar su capacidad. El proyecto se estipula estará terminado a finales del 2023, contando con una inversión de US\$ 1,200 millones aproximadamente.

La inversión también estaría destinada para la modernización de los puertos de San Martín en Pisco y Salaverry en La Libertad con una inversión de US\$ 249 millones y US\$ 270 millones respectivamente. Tal modernización permitirá descongestionar las operaciones que realiza el Puerto del Callao.

Refiriéndonos a la ciudad de Arequipa, el aeropuerto Alfredo Rodríguez Ballón también se encuentra saturado debido a que realizan hasta 22 operaciones diarias de vuelos cuando su capacidad es de 8 operaciones diarias y en mal estado en su pista de aterrizaje la cual se encuentra agrietada, por lo que es necesario realizarla nuevamente. El Ministerio de Transportes y Comunicaciones (MTC) en el 2011 firmó un contrato con Aeropuertos Andinos del Perú (AAP) para que ellos sean los encargados de realizar mejoras en el aeropuerto, pero el tema de la pista de aterrizaje que iban a rehacerla en mayo del 2018 hasta el presente año no realizó ningún avance.

Según fuentes del Portal de Turismo (2019), el MTC precisó que al aeropuerto le falta obtener el Certificado de Operación y Servicios Aeroportuarios, el cual sería una actualización del certificado que recibieron en 2011 por la Dirección General de Aeronáutica Civil (DGAC) para empezar su funcionamiento.

Ciertas deficiencias se ven reflejadas al momento de realizar sus servicios y es importante una mejora en el mismo ya que es el primer lugar que conocen aquellos turistas que visitan la ciudad, es por ello que es necesario medidas inmediatas.

Por medio del avance tecnológico que se presenta actualmente es que en muchos negocios ahora permiten que sus clientes puedan pagar por medio de una tarjeta de crédito. Durante el 2017 los peruanos gastaron US\$ 71 en cada compra que realizaron con su tarjeta de crédito. Y con tarjeta de débito gastaron US\$ 27 en sus compras. Ese tipo de operación facilitan las transacciones, eliminan la necesidad de contar con mucho efectivo lo que protege a la persona de algún robo.

Por tales hechos descritos anteriormente, se evidencia el alto impacto del factor tecnológico en el ámbito empresarial arequipeño, así como en la experiencia de compra de los usuarios arequipeños de la experiencia comercial de los turistas.

6.3.5. Análisis Ecológico

Los temas ambientales muchas veces han sido dejados de lado al momento de desear ser competitivos mundialmente, y es que por obtener mayores riquezas se ha puesto en riesgo los recursos naturales que posee un país, y en el caso de la presente investigación, la ciudad.

Los retos que enfrenta la ciudad en temas ambientales, que se dieron a conocer en el evento llamado “Actualización del Plan de Desarrollo Local Concertado de Arequipa” realizado por la Gerencia de Planificación y Presupuesto de la Municipalidad Provincial, proporcionado en el diario El Búho (2017) son la falta de un transporte ordenado que a su vez ha incrementado la contaminación de aire en la ciudad, el desorden del crecimiento urbano que está invadiendo ahora zonas de alto riesgo como son las áreas volcánicas o torrenteras. Es necesario que exista una gestión adecuada por parte de la municipalidad y las autoridades ambientales para mejorar la calidad de vida de los habitantes de Arequipa, así como la de sus visitantes.

El estado mediante el Decreto Supremo N° 014-2011, aprobó el Plan Nacional de Acción Ambiental (PLANAA), el cual tiene como objetivo:

“Mejorar la calidad de vida de las personas, garantizando la existencia de ecosistemas saludables, viables y funcionales en el largo plazo; y el desarrollo sostenible del país, mediante la prevención, protección y recuperación del ambiente y sus componentes, la conservación y el aprovechamiento sostenible de los recursos naturales, de una manera responsable y congruente con el respeto de los derechos fundamentales de la persona” (Ministerio del Ambiente - MINAM, 2011, p. 26).

Dicho objetivo se realizará si se logra concientizar a la población, con medidas de corto y largo plazo para que se pueda construir ciudades más sostenibles, proteger las zonas para el desarrollo de la agricultura, es decir, cambiando la mentalidad de las personas para lograr un ambiente más sano contando con la participación de las Instituciones del Estado como gobiernos, la Municipalidad, universidades, colegios.

El poder contar con una ciudad que tenga sostenibilidad ecológica será un valor añadido para poder atraer a más personas extranjeras, ya que se

brindará servicios y atracciones de calidad reduciendo los impactos ambientales.

Otro tema ambiental a considerar es la contaminación que produce la minería y es un tema relevante puesto que tal sector aporta grandemente al PBI de la región, pero se tiene conocimiento que también provoca grandes desastres ambientales en el suelo.

Cuarenta unidades mineras que estuvieron operando en la región, al término de sus actividades dejaron 372 depósitos o pozos con residuos según el diario La República (2018f). Tal dato se dio a conocer por medio del parlamentario andino Mario Zuñiga. Estos residuos son un potencial de riesgo para la contaminación ambiental y las personas aledañas al lugar.

Pero así como existen personas que contaminan el medio ambiente, también hay otras personas u organizaciones que velan por el ecosistema. En la región, el Ministerio de la Producción (Produce) ejecutó el 14 de noviembre de 2018, una limpieza del fondo marino en el Desembarcadero Pesquero Artesanal “El Faro Matarani”. Según la Agencia Andina (2018c) fueron diversas instituciones tanto públicas como privadas encargadas de esta iniciativa que buscaba evitar la contaminación del mar.

Otra noticia brindada por Agencia Andina (2018b) referida al ambiente es que Arequipa será la primera región del sur en poder contar con una planta de tratamiento de residuos hospitalarios. Esto debido a la alianza que se realizó entre el Gobierno Regional de Arequipa y la empresa peruano-francesa Kanay-Séché Group. Este proyecto es importante debido a que estos residuos hospitalarios si no son tratados adecuadamente pueden ser dañinos para la salud de las personas y del medioambiente. Todo ello con una inversión de S/ 2.5 millones.

La ecología viene siendo un tema importante no solo por parte de los Gobiernos sino también en las empresas privadas. Por medio de un artículo publicado por Conexión Esan (2018) en los sectores empresariales del Perú se están enfocando los esfuerzos por mejorar su sostenibilidad, es decir, tener sostenibilidad económica, ambiental y social, de esta manera se suman al esfuerzo global del cuidado del medioambiente. Hoy en día existen consumidores que se preocupan por el planeta y buscan productos elaborados por empresas que realicen lo mismo. Existen diversos negocios que están cambiando sus operaciones en busca de mayor sostenibilidad, principalmente, empresas grandes y cabe recalcar que aquellas que no lo hagan perderán competitividad en el mercado.

Monitor Empresarial de Reputación Corporativa - Merco (2019) es un instrumento de evaluación por el que se rigen las empresas más reconocidas de determinados países en diversos aspectos, uno de ellos es la responsabilidad social que tienen en sus gestiones empresariales. El Dr. Miguel Solano, gerente general de Merco en el Perú, el 26 de Febrero dio a conocer los resultados de la 7^o edición del Ranking Merco RSC 2018 obteniendo los primeros puestos:

Tabla 16
Las 10 empresas líderes en RSC

Puesto 2017	Puesto 2018	Empresa
1	1	Banco de Crédito del Perú
2	2	Backus AB InBev
3	3	Interbank
4	4	Ferreycorp
5	5	Alicorp
12	6	BBVA Continental
8	7	Scotiabank
7	8	Natura Cosméticos
18	9	Universidad ESAN
17	10	CENTRUM Católica

Nota: La presente tala nos muestra las 10 primeras posiciones y una comparación con respecto al 2017 de las empresas con una mejor gestión en cuanto a Responsabilidad Social Corporativa. Adaptado de "Las 100 empresas líderes en RSC" realizado por Merco, 2019. Elaboración propia.

Pero está claro que el cuidado del medioambiente no es una responsabilidad solo del Estado o de las empresas público o privadas, sino que es tarea de todos. Desde acciones sencillas o pequeñas contribuimos a su cuidado y preservación.

6.3.6. Análisis Legal

El Perú cuenta con diversas leyes que buscan el crecimiento del sector turístico. La base del marco legal que envuelve el sector turismo, es la Ley General de Turismo (Ley N° 29408), la cual en el Artículo 1° nos indica que:

“Los ministerios, gobiernos regionales, gobiernos locales y las entidades públicas vinculadas a las necesidades de infraestructura y servicios para el desarrollo sostenible de la actividad turística deben considerar en sus planes, presupuestos, programas, proyectos y acciones, los requerimientos del sector turismo formulados por el ente rector de esta actividad” (Congreso de la República, 2009, p. 1).

El ente rector encargado del desarrollo de las actividades turísticas es el Ministerio de Comercio Exterior y de Turismo (MINCETUR) quien, mediante el Plan Estratégico Nacional de Turismo (PENTUR), busca ayudar a los gobiernos regionales y locales a fomentar el turismo en sus zonas y también idear estrategias para la promoción del turismo interno y receptivo.

El PENTUR tiene como objetivo incrementar las llegadas turísticas en nuestro país y al mismo tiempo busca impulsar los viajes de los peruanos en los departamentos. Todo ello con la finalidad de generar mayores puestos de trabajo referidos al sector y posicionar al Perú en la mente de los extranjeros. El PENTUR cuenta con Resolución Ministerial No. 231 aprobada en Lima el 22 de julio de 2016, el cual aprueba la actualización del PENTUR 2025 así como el seguimiento y evaluación de la implementación del mismo.

La Ley N° 27790, está referida a la organización y funciones de MINCETUR. El cual tiene como función impulsar el turismo en el país como se refirió anteriormente, pero también está encargado de incrementar el comercio exterior y los negocios internacionales que pueda tener el Perú.

6.4. La industria y sus competidores (PORTER)

Las cinco fuerzas de PORTER nos permiten analizar a la ciudad de Arequipa y determinar si es que es competitiva frente al sector que se está investigando, en este caso el turismo. Este análisis fue elaborado por Michael Porter en el año 1979. Mediante este análisis podemos aprovechar las oportunidades que encontraremos en el mercado, y minimizar las amenazas que se encuentren.

6.4.1. Poder de negociación con los proveedores

El poder de negociación de la ciudad de Arequipa frente a los proveedores es medio, debido a que la mayoría de los operadores y prestadores de servicios turísticos son PYMES, por lo que no tienen tanto poder de negociación en el mercado, sino que se rigen por las empresas grandes. Los proveedores de turismo serían empresas de transporte aéreo, terrestre y ferroviario, agencias de turismo, restaurantes, hoteles.

En cuanto al alojamiento, en la ciudad de Arequipa, según el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (2017) existen 971 hospedajes, que se dividen en cuanto a hoteles desde 1 estrella a 5 estrellas, hostales y albergues. Por medio de una noticia del diario La República (2018e) la cadena de hoteles Sonesta abrió una nueva sede en la ciudad, la cual estaría ubicada en la Av. Metropolitana, será de 5 estrellas con 100 habitaciones. El gerente regional de Comercio Exterior y Turismo, *Miguel Apaza*, señaló que tal inversión permitiría la llegada de 200 turistas más. Otra cadena de hoteles que abrirá un nuevo hotel de 5 estrellas en la ciudad pertenecerá a Hampton By Hilton con 104 habitaciones. Tales inversiones atraerán a turistas con una capacidad económica elevada que gastan aproximadamente 300 dólares diarios.

Por medio del Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (2017a) se sabe que en la ciudad de Arequipa existen 609 agencias de viaje, 668 guías de turismo, 16 salas de juego autorizadas, 8955 establecimientos de alimentos y bebidas y 1283 artesanos.

Cabe recalcar que existe informalidad en los negocios que brindan servicios turísticos, lo que puede provocar una mala experiencia en el visitante. La ciudad debe enfocarse en brindar servicios de calidad considerando que ha sido sede de diversos eventos internacionales.

6.4.2. Poder de negociación de los compradores

El poder de negociación por parte de los compradores, que en este caso vienen a ser los turistas es alto, sean turistas receptivos o internos.

El turismo receptivo es realizado por los extranjeros. Ellos pueden acceder a un paquete turístico desde su lugar de residencia debido a que actualmente por medio de internet uno puede encontrar plataformas virtuales y redes sociales de las empresas que brindan dichos servicios donde uno puede realizar las transacciones necesarias en cuanto a alojamiento, comprar entradas para diversas atracciones e inclusive reservaciones en restaurantes para cuando realicen su visita.

Asimismo, el turismo interno que es realizado por los peruanos, tiene inclusive un mayor poder de negociación debido a que los paquetes turísticos que adquirirán para visitar determinada ciudad del Perú se encuentran a su disposición no solo virtualmente, sino que también físicamente, y tienen la posibilidad de poder encontrar diversas ofertas.

6.4.3. Amenaza de los sustitutos

En la actualidad no existe otra rama que realice lo mismo que proporciona el turismo. Debido a la competitividad que existe en el mundo, es innumerable la cantidad de personas que sufren por estrés laboral lo cual afecta su salud psicológica y física y esto a su vez disminuye su eficiencia y eficacia en el trabajo.

Es por ello que el viajar, conocer nuevos lugares, salir de la rutina genera una reducción de estrés, así sea un destino cercano y un tiempo breve, ya que el turismo te permite desconectarte y disfrutar el momento.

Los bienes o servicios que se ofrecen en el turismo, que vendrían a ser parte del producto turístico, no son sustitutos unos de otros, sino que son

competidores directos, aunque incluso de diferentes mercados meta. Por ejemplo, un hotel que esté situado en determinada zona no es sustituto de otro que esté instalado allí también, sino competidor. Ambos desean captar al turista que visite su zona, pero cada uno tiene su público objetivo.

Aunque se podría decir que las actividades de entretenimiento, ocio que no requieran de un viaje, podrían ser un potencial sustituto del turismo, ya que también dichas actividades te relajan y el realizarlas genera un menor gasto para la persona. Pero la sensación de viajar y conocer nuevas culturas es una experiencia que aún no se puede reemplazar, por ello se llega a la conclusión de que la amenaza de los sustitutos es baja.

6.4.4. Amenaza de los entrantes

La amenaza de nuevos competidores es alta debido a que el Perú cuenta con una diversidad cultural, diversidad de paisajes y atracciones impresionantes que atrae al turista no solo a la ciudad de Arequipa, sino que a diversos departamentos e inclusive a otras provincias de Arequipa.

Según Peñaranda (2018) director ejecutivo del Instituto de Economía y Desarrollo Empresarial, durante el 2017 hubo regiones en el Perú que crecieron en cuanto a sus visitantes. Una de ellas es San Martín (92,7%) y Amazonas (74,9%)

En San Martín se encuentra el Parque Nacional Río Abiseo, el cual ha sido declarado patrimonio cultural y natural de la humanidad por la UNESCO y el Parque Nacional de la Cordillera Azul. San Martín atrae a los turistas por los hermosos paisajes que allí se encuentran, sus impresionantes cataratas y lagos con aguas cristalinas.

La región de Amazonas es caracterizada por la innumerable cantidad de flora y diversos sitios arqueológicos con misteriosas tumbas y sarcófagos.

Son tales los motivos por lo que esas regiones del Perú están atrayendo cada vez más a turistas y pueden resultar siendo un competidor fuerte para la ciudad de Arequipa.

6.4.5. Rivalidad de los competidores

Los competidores que la ciudad de Arequipa posee son: La región de Lima y Cuzco.

Los dos destinos tienen una mejor infraestructura para poder ofrecer servicios de calidad.

Según el reporte realizado por Euromonitor International (2018) llamado “Top 100 cities destinations 2018”, Lima se encuentra en el puesto 87 de los destinos más visitados en el mundo. Lo cual atrae una mayor cantidad de turistas a nivel internacional. Esto debido a la gastronomía peruana que tiene un reconocimiento mundial y a la feria realizada en torno a ella, que es “Festival Mistura”.

En Cuzco, que cuenta con una de las maravillas del mundo, no cabe duda que el arribo de los turistas aumenta conforme pasen los años. De enero a octubre de 2018, la cifra de turistas extranjeros ascendió en 6.3% con respecto al año anterior, según un informe proporcionado por el Banco Central de Reserva del Perú (2018). En el Santuario Histórico Machu Picchu llegaron 1,5 millones de visitantes durante los 10 primeros meses del 2018, cifra mayor en 12.4% con respecto al 2017.

6.5. Naturaleza de mercado

6.5.1. Proveedores

Los proveedores del sector turismo vienen a ser aquellos agentes que están al servicio de los turistas como: agencias de viaje, entretenimiento, restaurantes, hospedajes y transportes.

A continuación, se describirán a detalle todos los servicios que encontramos en la ciudad de Arequipa, los cuales son los más populares y reconocidos por el turista tanto nacional como extranjero.

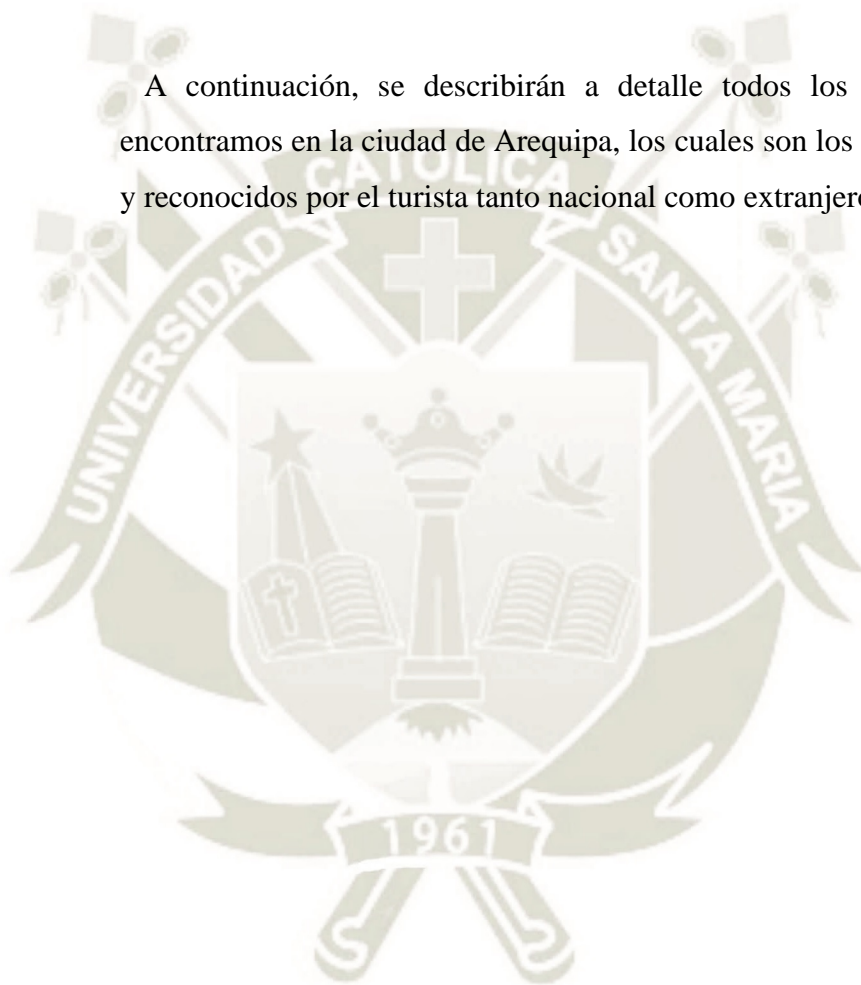


Tabla 17













Los alojamientos que existen en la ciudad Arequipa - 2019

Tipo de alojamiento	Dirección	Precio S/	Puntuación	Tipo de alojamiento	Dirección	Precio S/	Puntuación
Hoteles 5 estrellas				Hostales 3 estrellas			
Casa Andina Premium Arequipa	Calle Ugarte 403, Arequipa	419	8.8	Las Mercedes	La Marina 1001, Arequipa	139	8.2
Hotel Costa del Sol	Plaza Bolívar s/n, Selva Alegre	433	8.9	El Balcón Hostal Turístico	García Calderón 202, Arequipa	140	8.5
El Cabildo	Manuel Ugarte 411, Selva Alegre	248	8.1	Azul Colonial	Av. Lima 617, Yanahuara	137	9.1
Sonesta Hotel Arequipa	Urb. Teresa de Jesús Mz. Inter 1, Cerro Colorado	480	8.5	Bella AQP	Calle Ugarte 401, Arequipa	142	9.3
Hoteles 4 estrellas				Hostal La Casa de Melgar	Calle Melgar 108, Cercado	248	8.4
Mint Hotel	Urb. San Isidro C-12 Vallecito	169	8.7	Otros hostales			
QP Hotels Arequipa	Calle Villalba 305, Arequipa	262	8.2	Hostal Santa Catalina	Calle Santa Catalina 500, Arequipa	46	8.4
Palla Boutique Hotel	Puente Bolognesi 350, Arequipa	229	8.4	Foresta Hostal	Los Jilgueros 218 Urb. El Carmen	83	8.6
Casa Andina Select Arequipa Plaza	Portal de Flores 116, Arequipa	352	8.5	Hostal Mochileros	Calle Cuzco 101, Vallecito	83	8
Casona Plaza AQP	Calle San José 207, Arequipa	197	8	El Patio de Elisa	Calle Peral 206, Arequipa	131	9.1
Hoteles 3 estrellas				Albergues			
Conde de Lemos Arequipa	Calle Bolívar 201, Arequipa	179	7.9	Wild Rover	Calle Ugarte 111, Arequipa	99	8.4
Las Torres de Ugarte	Calle Ugarte A-401, Arequipa	181	8.9	Santa Marta	Calle Santa Marta 207, Arequipa	166	8.2
Viza Hotel	Calle Perú 202, Arequipa	250	8.9	La Casa de Sillar	Calle Rivero 504, Arequipa	56	8.6
Corregidor	Calle San Pedro 139, Arequipa	113	7.9	Hospedaje Macondo	Calle Puente Grau 109, Arequipa	99	8.3
Casa de Avila	Av. San Martín 116, Vallecito	203	8.7	El Remanso	Calle Bolívar 403, Arequipa	99	8.7
Queen's Villa	Calle Luna Pizarro 512, Vallecito	177	8.5	La Puerta del Sol	Calle Bolívar 400-A, Arequipa	43	8.6
Dreams	Calle Luna Pizarro 103, Vallecito	156	8.4	Bed & Breakfast			
La Hosteria	Calle Bolívar 405, Arequipa	204	8.3	Casona Solar	Calle Consuelo 116, Arequipa	210	8.6
Casa Andina Standard Arequipa	Calle Jerusalén 603, Arequipa	222	7.8	Mandala Rooms & Services	Juan el Bueno A-19, Arequipa	89	8.3
Mansión Riviera	Calle La Merced 421, Arequipa	164	8	La Casa de Ana	Calle Tacna 806, Arequipa	156	9
La Fontana	Calle Jerusalén 202, Arequipa	239	9.1	Wayra La Merced	Calle la Merced 514-516, Arequipa	89	8.6
Posada Nueva España	Calle Antiquilla 106, Yanahuara	113	8.6	Cleofe Arequipa	Pasaje Ripacha 105 A, Arequipa	123	8.7
El Portal de San Lázaro	Pasaje Violín 107, Barrio de San Lázaro	139	8.7	Casa de Dina	ASVEA C-3, Arequipa	132	8.5
Los Tambos	Calle Puente Bolognesi 129, Arequipa	274	9.3	Casa/Apartamento			
Casa Arequipa	Av. Lima 409, Vallecito	197	8.6	La Casa de Margott	Calle Jerusalén 304, Arequipa	109	8.4
Hoteles 2 estrellas				La Casa de Chamo	Urb. Juan El Bueno, Arequipa	40	8.4
Plaza San Antonio	Plaza Javier Luna Pizarro 200, San Antonio	60	8.5	Ayli Apart	Urb. Monte Bello E-5, Cerro Colorado	199	8.6
Asvea Inn	Las Orquídeas V-1, Urb. Asvea, Arequipa	60	8.8	Furnished Apartments Arequipa	Urb. Campaña Dorada C-1, Arequipa	50	8
La Casa de Leonardo	Calle Rivero 536, Arequipa	80	9	Casa Baraquel	Arrayanes 100-B, Arequipa	106	9.2
Hotel Tito	Calle Perú 105-B, Arequipa	86	8.7	Hoteles 1 estrella			
Orkkowasi Casa de Montaña	Álvarez Thomas 208, Arequipa	66	8.2	Hoteles 1 estrella			
Casa de Isabel	Calle Dean Valdivia 120-A, Arequipa	53	8.2	Hoteles 1 estrella			

Nota: La tabla nos presenta los alojamientos que recibieron una excelente calificación en cuanto a su servicio, infraestructura y atención de la ciudad de Arequipa. Adaptado de las páginas Booking.com y Trivago.pe, 2019. Elaboración propia.

Tabla 18

Algunos de los restaurantes más reconocidos en la ciudad Arequipa, 2019

Restaurante	Dirección	Tipo de comida	Rango de precios	Calificación	Restaurante	Dirección	Tipo de comida	Rango de precios	Calificación
 <p>Espacio Lagom</p>	Calle Simón Bolívar 427, Arequipa	Peruana, bar, café, pub, saludable. Apto para vegetarianos, opciones veganas	S/ 13 - S/ 17	5	 <p>Dimas</p>	Calle Santa Catalina 302, Arequipa	Peruana, latina. Apto para vegetarianos, opciones veganas y sin gluten	S/ 33 - S/ 66	4.5
 <p>Alma Bar Restaurante</p>	Calle Ugarte 403, Arequipa	Peruana, latina, internacional. Apto para vegetarianos, opciones veganas y sin gluten	S/ 33 - S/ 133	4.5	 <p>El Tio Dario</p>	Callejón del Cabildo 100, Yanahuara	Peruana, mariscos, parrilla, saludable. Apto para vegetarianos,	S/ 27 - S/ 66	4.5
 <p>Los Robles</p>	Plazuela Bolívar s/n, Selva Alegre. Hotel Costa del Sol	Peruana, internacional, fusión. Apto para vegetarianos, opciones veganas	S/ 20 - S/ 63	5	 <p>Hatunpa</p>	Calle Ugarte 207-208, Arequipa	Peruana, saludable. Apto para vegetarianos, opciones veganas y sin	S/ 17 - S/ 33	4.5
 <p>El Fuego de San Antonio</p>	Calle Jerusalem 402, Arequipa	Churrasquería, peruana, latina, parrilla, saludable. Apto para vegetarianos, opciones sin	S/ 27 - S/ 50	5	 <p>La Nueva Palomino</p>	Leoncio Prado 122, Yanahuara	Peruana. Apto para vegetarianos	S/ 20 - S/ 83	4.5
 <p>Casta Fior</p>	Av. Francisco Bolognesi 106, Yanahuara	Peruana, internacional, fusión. Apto para vegetarianos, opciones veganas y sin gluten	S/ 17 - S/ 53	5	 <p>Chicha</p>	Calle Santa Catalina 210, int 105, Arequipa	Peruana, latina, mariscos, sopas. Apto para vegetarianos, opciones veganas y sin	S/ 17 - S/ 60	4.5
 <p>La Plaza Bar & Grill</p>	Portal de Flores 116, Plaza de Armas	Peruana, bar, fusión. Apto para vegetarianos, opciones veganas y sin gluten	S/ 33 - S/ 133	4.5	 <p>La Capitana</p>	Calle Los Arces 209, Arequipa	Peruana	S/ 20 - S/ 83	4.5

Nota: La presente tabla no presenta los restaurantes que recibieron una alta calificación en cuanto a comida, servicio, calidad/precio y ambiente en la ciudad de Arequipa. Adaptado de la página TripAdvisor. Fuente: Google. Elaboración propia, 2019

Tabla 19
















Algunas de las agencias de viaje más reconocidas en la ciudad de Arequipa, 2019

Agencia de viaje	Dirección	Calificación
Incaventura	Av. Gutemberg 405, Gráficos Alto Selva Alegre	5
Panacca Travel	Calle Jerusalen 625, Arequipa	5
Pablo Tour	Calle Jerusalen 400 AB-1, Arequipa	4.5
Giardino Tour Operator	Calle Jerusalen 604 A, Arequipa	5
Waikyadventours	Calle Santa Marta 101, Arequipa	4.5
Sky Viajes y Turismo	Calle Bolívar 209, Arequipa	4.5
Vita Viajes	Calle Jerusalen 302, Arequipa	4.3
Perú Mistika Travel	Calle Santa Catalina 114-A, Of. 7D, Arequipa	5
Cevitur	Calle Santa Catalina, Arequipa	5
Turismo Tropical S.A.C.	Calle Jerusalen 126, Arequipa	5

Nota: La tabla nos muestra algunas de las agencias más reconocidas y populares en la ciudad de Arequipa. Adaptado de la página de viajes TripAdvisor, 2019. Elaboración propia.

Tabla 20

Algunos de los transportes más reconocidos y populares en la ciudad de Arequipa, 2019

Transporte terrestre		Transporte aéreo		
Línea de transporte terrestre	Servicios que ofrece	Aerolíneas	Ciudades con destino	Destinos de Arequipa
	Econociva, Superciva, Exclusiva		Ayacucho Cajamarca Chiclayo	Ayacucho Bogotá Buenos Aires
	Panorámico, Especial class y Buscama		Cuzco Iquitos Juliaca	Cajamarca Cartagena Cuzco
	Internacional, Confort suite, Cruzero suite, Cruzero plus, Ica line express y Cruzero evolution		Lima Piura	Iquitos Lima
	Servicio económico, Ejecutivo, imperial dorado, Bus cama, Dorado VIP y Dorado VIP 160 grados		Pucallpa Tacna Talara	Medellín Miami Piura
	Ejecutivo VIP movil bus un piso y Ejecutivo VIP movil bus doble piso.		Tarapoto Trujillo Tumbes	Santiago Tarapoto Trujillo Tumbes
	Buses G7 52, Bus cama premier, Bus cama VIP relax, Bus cama doble VIP			
	Chasqui bus, Inka class e Inti plus	Transporte ferroviario		
	Presidencial, Presidencial cama y Tepsa cama suite		Línea de transporte	Destinos
			Cuzco - Lago Titicaca - Arequipa	Precio Tarifa regular: US\$ 1120 en cabina Bunk Bed ocupación doble.

Nota: La tabla nos muestra algunos de los transportes más elegidos por los turistas para su movilización hacia diversos destinos. Fuente: Google. Elaboración propia, 2019.

En abril del presente año empezó sus operaciones una nueva aerolínea, llamada Sky Airline, la cual ofrece vuelos más económicos hacia la ciudad de Lima, según fuentes del Diario Correo (2019).

En cuanto al transporte terrestre, existe una plataforma llamada RedBus, que permite comprar un pasaje mediante una aplicación, sin ningún costo adicional y a un precio más barato mediante el uso de tarjetas de débito o crédito y con la capacidad de poder pagar en cuotas, lo cual facilita las transacciones e incitativa a los viajeros.

6.5.2. Clientes

Los clientes o compradores de la presente investigación serán los turistas que arriben a la ciudad, los cuales pueden ser extranjeros a nacionales.

Se ha tomado el perfil de ambos turistas por medio de las estadísticas que proporciona PromPerú en su apartado web denominado TurismoIn (2017), las cuales fueron resumidas, con los datos más relevantes, en las siguientes tablas:

Tabla 21

Perfil del turista nacional que visitó Arequipa durante el 2017 (Porcentajes)

Sexo		Aspectos que toma en cuenta para elegir su destino	
Masculino	54	Paisajes/naturaleza	48
Femenino	46	Clima cálido	34
Edad		Variedad de atractivos turísticos	33
18 a 24 años	14	Lugar seguro	23
25 a 34 años	27	Lugar tranquilo/sin bulla	20
35 a 44 años	19	Tener familiares y amigos que vivan allí	17
45 a 64 años	40	Buena comida/gastronomía	15
Motivador de viaje		Precios económicos en los servicios	14
Descansar/relajarse	30	Clima seco	9
Conoce nuevos lugares	23	Corta distancia	7
Salir con la familia	23	Medio de transporte utilizado	
Diversión	11	Omnibus/bus interprovincial	63
Conocer atractivos turísticos	9	Avión/avioneta	22
Salir de la rutina	2	Auto propio	7
Conocer otras costumbres	2	Movilidad particular	7
Modalidad de viaje		Otros	1
Cuenta propia	98		
Paquete turístico	2		

Nota: La presente tabla nos muestra algunos datos recogidos en una encuesta realizada a 4347 nacionales respecto a su visita a Arequipa. Adaptado de "Perfil del vacacionista nacional que visita Arequipa 2017" por PromPerú, 2017. Elaboración propia.



Tabla 22

Perfil del turista extranjero que visitó Arequipa durante el 2017 (Porcentajes)

Sexo		País de residencia	
Masculino	57%	Chile	24
Femenino	43%	Francia	10
Edad		EEUU	8
18 a 24 años	25	España	8
25 a 34 años	38	Alemania	7
35 a 44 años	15	Argentina	6
45 a 64 años	19	Italia	5
65 años a más	3	Canadá	4
Motivo de viaje		Reino Unido	4
Vacaciones, recreación u ocio	87	Holanda	4
Visita a familiares o amigos	7	Colombia	3
Negocios	3	Brasil	2
Asistir a seminarios, conferencias, convenciones o congresos	1	Australia	2
Misiones, voluntariado	1	Suiza	2
Educación	1	Otros	11
Modalidad de viaje		Medios que influyen en la elección del destino	
Cuenta propia	74	Internet	74
Paquete turístico	26	Recomendaciones	38
Lugares visitados en Arequipa		Documentales de TV	10
Arequipa	94	Libros	8
Cañón del Colca	56	Guías turísticas	8
Chívay	44	Blogs de viajes	8
Cruz del condor	19	Agencias de viajes	6
Convento Santa Catalina	18	Revistas	4
Yanahuara	14	Lonely Planet	4
Museo Santuarios Andinos	5	Publicidad	4
Misti	4	Televisión	1
Camaná	4	Páginas para reservar/pagar alojamiento	
Cabanaconde	3	Brooking	49
Sabandía	3	Tripadvisor	33
Cayma	2	AirBnB	26
Petroglifos de Toro Muerto	2	Trivago	14
Yanque	2	Couchsurfing	7
La Campiña	2	Otros	7
		Ninguno	32

Nota: La presente tabla nos muestra algunos datos recogidos en una encuesta realizada a 1214 extranjeros respecto a su visita a Arequipa. Adaptado de "Perfil del turista extranjero que visita Arequipa 2017" por PromPerú, 2017. Elaboración propia.

Se cuenta con datos oficiales de la llegada de turistas a la región de Arequipa durante el año 2017, el cual será un punto de referencia para la presente investigación.

Arequipa recibió la visita de 1'781,324 turistas tanto nacionales como extranjeros. Siendo en su mayoría nacionales, con un 79,6% los que provenían de Lima, Cuzco y Puno. Y con un 20,4% de turistas extranjeros pertenecientes a Francia, Estados Unidos y Alemania.

6.5.3. Productos sustitutos

El producto que sería un potencial sustituto del turismo es lo que ahora se conoce como Realidad Virtual, éste es un mundo virtual el cual te brinda la sensación de estar en el lugar que tu dispongas e inclusive poder interactuar en él.

Para poder realizar tal experiencia se necesitan unos lentes/gafas de realidad virtual, los cuales puedes ser proporcionados por las siguientes marcas:

- **Samsung Gear VR**

Son unos lentes livianos, con una correa que le permite estar totalmente asegurado y una amortiguación de espuma la cual evita que se filtre la luz. Estos lentes vienen con un control remoto para que uno pueda navegar en la realidad virtual que desee con mayor facilidad. Este dispositivo es compatible con Galaxy Note9, S9, S9 +, Note8, S8, S8 +, S7, S7 edge, Note5, S6 edge +, S6, S6 edge, A8 Star, A8, A8 +

- **HTC VIVE**

Estos lentes te permiten viajar al mundo virtual que uno desee, donde se puede disfrutar de imágenes y sonidos impresionantes, los cuales te brindan la sensación de estar realmente allí.

- **Oculus rift**

Estos lentes vienen también integrados con un control que te permite tener una mayor facilidad a la hora de navegar en el destino de tu elección. Y con un sonido integrado que te permite estar sumergido en dicha realidad virtual.

- **Google CardBoard**

Denominado como cartón, son unos lentes que te permite explorar una serie de aplicaciones que se ajusten a la necesidad del usuario.

Estos lentes te permiten tener experiencias únicas sin la necesidad de movilizarte de tu hogar, sin embargo, el ámbito donde es mayormente utilizado es en videojuegos, claro está que también brindan la opción de visitar ciertos lugares de tu elección.

Pero queda claro que nunca la realidad virtual será igual que la realidad física de estar presente en el destino turístico de tu elección, ya que no solo apreciarás los atractivos del lugar, sino que también existe la oportunidad de poder compartir con los lugareños, siendo esta una experiencia poco sustituible.

Otro posible sustituto del turismo, podrían ser las actividades de entretenimiento, ocio que no quieren de un viaje ya que de igual manera pueden relajarte y significan un gasto mucho menor para la persona.

Pero la sensación de viajar y conocer nuevas culturas es una experiencia que aún no se puede reemplazar, por ello se llega a la conclusión de que la amenaza de los sustitutos es baja.

6.5.4. Competidores nuevos

Las ciudades que están siendo impulsadas en cuanto a su turismo y pueden resultar como una fuerte competencia para la ciudad de Arequipa son: Tarapoto en San Martín y el Amazonas.

- **Tarapoto, San Martín**

Denominada así por una especie llamada “Tarapotus”, una palmera que creció a orillas de lo que fue la Laguna Suchiche. Esta ciudad cuenta con el principal aeropuerto de San Martín. Cuenta con 34 puestos de artesanías ubicados en una esquina de su plaza de armas. Las atracciones que cuenta:

Algunas cataratas típicas de la ciudad de Tarapoto

	<p>Catarata de Ahuashiyacu</p> <ul style="list-style-type: none"> • A 14 km al noroeste de la ciudad. Entrada S/ 6.00 • Se ubica en el área de conservación Regional Cordillera Escalera. Con una caída de 40 m.
	<p>Cascadas de Carpishuyacu</p> <ul style="list-style-type: none"> • A 37,5 km al noroeste de la ciudad. Precio adultos S/ 5.00 y niños S/ 3.00 • Caída de 6 m. Lugar adecuado para bañarse y descansar
	<p>Catarata de Huacamaillo</p> <ul style="list-style-type: none"> • A 12 km al noroeste de la ciudad. Precio de entrada adultos S/ 5.00 y niños S/ 3.00 • Caída de 20 m. Fácil para observar variedad de aves y mariposas.
	<p>Laguna Azul</p> <ul style="list-style-type: none"> • A 53 km al suroeste de la ciudad. Excursiones de un día desde S/ 85. • Cuenta con cascadas y algunas fuentes termales.

Figura 16. La presente gráfica muestra tres cataratas reconocidas de la ciudad de Tarapoto. Adaptado de la página "y tu qué planes". Fuente: Google Elaboración propia, 2019.

La cantidad de visitantes que llegaron a la región de San Martín durante el 2017, según Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (2017b) fue de:

- 6,994 turistas extranjeros
- 527,687 turistas nacionales

Moyobamba cuenta con 760 restaurantes, 109 hospedajes, 18 agencias de viajes, 19 guías de turismo y 4 salas de juego autorizadas.

El promedio de noches que se quedaron los turistas fue de 6 noches. Los turistas nacionales tuvieron un gasto total de S/ 633 durante su viaje.

San Martín obtuvo 81,2 puntos en el nivel de satisfacción que presentaron los turistas durante su visita, según una encuesta realizada a 798 personas.

- **Luya, Amazonas**

Este departamento y en particular esta ciudad, tienen un potencial turístico que está siendo descubierto. Está llena de historia, contando con su principal atracción turística el “Complejo arqueológico Kuélap”. La cual es una ciudadela, dejado como un legado por la cultura Chachapoyas. Tiene unas murallas de 19 metros de altura, las cuales son impresionantes para todo aquel que vaya a visitarla.

El promedio de noches de permanencia de un turista en la región es de 8 noches. Siendo el gasto total de un turista interno de S/ 494.

Amazonas tuvo una calificación de 83,6 en cuanto al nivel de satisfacción que presentaron los turistas que visitaron el departamento. Tal dato se obtuvo de unas encuestas formuladas a 496 turistas.

Según el informe presentado por el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (2017c), la cantidad de visitantes extranjeros y nacionales que arribó a la región de Amazonas fueron:

- 27,745 extranjeros

- 139,948 nacionales

Luya cuenta con 110 restaurantes, 209 artesanos, 26 hospedajes, 2 agencias de viajes y 3 guías de turismo.

6.5.5. Competidores

Según Peñaranda (2018), la afluencia de los turistas se concentra en dos ciudades: Lima y Cusco, con la llegada de 20,000 y 20,500, respectivamente por día.

Es por ello que tales ciudades vendrían a ser los competidores de la ciudad de Arequipa, que busca posicionarse como el principal destino turístico del Perú.

En la siguiente tabla se muestra una comparación con los datos más relevantes de estas tres ciudades.

Tabla 23

Comparación de la ciudad de Arequipa con su competencia

	Lima metropolitana	Cuzco	Arequipa
PBI (Var. % anual real)	1,6% / 2,5%	-1,1% / 2,5%	3,3 % / 2,5%
PBI Alojamiento y restaurantes (Var. % anual real)	1,1% / 1,3%	1,9% / 1,3%	1,4% / 1,3%
Exportación de bienes (% PBI)	10,0% / 22,7%	20,4% / 22,7%	43,9% / 22,7%
Promedio de noches de permanencia	5 noches	6 noches	5 noches
Gasto total por el turista interno	S/355	S/644	S/388
Posición en el índice de competitividad regional	1	12	2
Servicios turísticos			
- Provisión de alimentos y bebidas	67,229	5,896	8,955
- Artesanos	4,755	346	1,283
- Hospedajes	4,660	1,028	971
- Agencias de viaje	3,752	4,058	609
- Guías de turismo	1,629	1,849	668
- Salas de juego autorizadas	358	6	16
Llega de turistas 2017			
- Nacionales	25'102,664	1'208,117	1'439,593
- Extranjeros	3'386,745	2'063,595	341,731
Total	25'102,664	3'271,712	1'781,324
Recursos turísticos más visitados por extranjeros y nacionales	- Circuito mágico del agua del Parque de la Reserva 73,7%	- Machu Picchu 43,1%	- Valle del Colca 54,7%
	- Museo nacional de Arqueología, antropología e historia del Perú 6,6%	- Sacsayhuamán, Ollantaytambo y Templo de Qoricancha 29,8%	- Monasterio de Santa Catalina 43,8%
	- Museo de sitio Huaca Pucllana 4,5%	- Complejo Arqueológico de Moray 12,9%	- Santuario Nacional Lagunas de Mejía 1,3%
		87,3 puntos en base a 1581 encuestas presenciales	82,1 puntos, en base a 1048 encuestas presenciales
Calificación otorgada por el nivel de satisfacción del turista que visitó la región	No figura resultado		

Nota: La tabla nos muestra una comparación entre la ciudad de Arequipa y su competencia, según datos recogidos del año 2017. Adaptado de "Estadística de turismo 2017: Arequipa", "Estadísticas de turismo 2017: Cuzco" y "Estadísticas de turismo 2017: Lima", por el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, 2017. Elaboración propia.

Como se aprecia en la tabla, es la ciudad de Lima metropolitana la que recibe la mayor cantidad de turistas por lo que es la capital del país y allí se concentran la mayoría de los negocios y la mejor infraestructura del país, capaz de poder brindar servicios de calidad a todo turista que llegue.

Seguida de Cusco, que por Machu Picchu (una de las siete maravillas del mundo) es que cuenta con una innumerable cantidad de turistas diarios.

Pero la ciudad de Arequipa no se queda atrás pues dispone de diversas atracciones que, si se les brinda el impulso necesario, podrán darle una fuerte competencia a ambas ciudades ya que Arequipa es reconocida como Patrimonio Cultural de la Humanidad por la UNESCO.

7. EVALUACIÓN INTERNA (AMOFHIT)

Este análisis consiste en el estudio de ocho puntos, los cuales mediante una investigación mostrarán las fortalezas y debilidades de la ciudad de Arequipa en cuanto al turismo premium, a fin de formular estrategias que busquen potenciar las fortalezas y contrarrestar las debilidades que se encuentren. Los ocho puntos son los siguientes:

7.1. Administración y gerencia (A)

La gerencia encargada de poder formular estrategias para crecer en el sector turismo en la ciudad de Arequipa es la Gerencia Regional de Comercio Exterior y Turismo (Gercetur), el cual forma parte del Gobierno Regional de Arequipa y su gerente es la Mg. Paola Revilla Zevallos.

Bajo el poder de Gercetur tenemos a:

- Sub Gerencia de Turismo y Artesanía
- Sub Gerencia de Comercio Exterior

También existen gremios encargados de promover el turismo y el desarrollo de la ciudad, los cuales son:

- Asociación de Arequipa de Agencias de Viaje y Turismo – AVIT (2017): Es un gremio que busca luchar contra la informalidad que se presenta en las empresas turísticas para poder brindar servicios de calidad a todo aquel que visite Arequipa. Pertenece a la Asociación Peruana de Agencias de Viaje y Turismo -APAVIT.
- Asociación de Guías Profesionales de Turismo de Arequipa – ASGUIPA (2019): Conformada por profesionales que se encargan de ser guías de turismo en Arequipa, buscando capacitarlos continuamente para ser los mejores.
- Asociación de Hoteles, Restaurantes y Afines de Arequipa – AHORA (2019): Forman parte de la Asociación AHORA PERÚ, su objetivo es brindar la información necesaria a sus miembros para ser buenos representantes de Arequipa y poder cooperar para abastecer de asistencia sus hoteles, restaurantes y afines a fin de poder crecer en comunidad.
- Cámara de Comercio e Industria de Arequipa – CCIA (2019): Busca impulsar la competitividad entre las empresas de Arequipa para poder incrementar el desarrollo de la región.
- Cámara Regional de Entidades Turísticas de Arequipa – CARETUR (2017): Su misión es impulsar la región de Arequipa y poder representar al sector privado ante el Estado.

Asimismo, forma parte de este punto todos los gerentes y administradores de los diferentes servicios turísticos como hoteles, restaurantes, agencias de viaje, transporte, entre otros; todos ellos con la finalidad de brindar una experiencia inolvidable al turista que visite la ciudad.

Fortaleza: Existen organizaciones encargadas de impulsar el turismo

Debilidad: Las organizaciones no se encuentran, en su mayoría, totalmente capacitadas pues al visitar unas páginas web, éstas no se encontraban actualizadas lo cual no ayuda a que el turista pueda informarse adecuadamente.

7.2. Marketing y ventas (M)

Para poder realizar la investigación es necesario ahondar en el Marketing Mix. Como describe Espinosa (2019), éste es un término creado por McCarthy en 1960. Y se trata de ejecutar las 4Ps (producto, precio, plaza y promoción) para lograr los objetivos comerciales que se haya propuesto la empresa.

7.2.1. Producto

El principal producto turístico que tiene la ciudad de Arequipa es su centro histórico, el cual fue declarado Patrimonio Cultural de la Humanidad en el año 2000 por la Unesco.

Su centro histórico está conformado por arquitectura que asombra a todo visitante ya que tiene fusiones europeas y andinas. Existen 500 casonas coloniales, según Peru Travel (2019) donde podemos encontrar la Casa del Moral, la Casa Ricktts.

Otros atractivos turísticos que tiene la ciudad de Arequipa son: Plaza de Armas, Catedral, Iglesia y Claustro de la Compañía de Jesús, Iglesia La Merced, Iglesia San Agustín, Monasterio de Santa Catalina de Siena, Iglesia y Convento de Santo Domingo, Barrio San Lázaro, Iglesia y Convento Carmelita, Convento Recoleta, Museo de Arte Virreinal de Santa Teresa, Plaza de Yanahuara, Sabandía, entre otros.

Otros lugares por los cuales uno puede conocer la ciudad son: Mercado San Camilo, probando los chocolates La Ibérica y degustando la comida típica de Arequipa en las picanterías.

7.2.2. Precio

Según el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (2017a) el gasto promedio en turistas nacionales es de S/ 388.00 en un día aproximadamente.

Y de acuerdo con cifras proporcionadas por TurismoIn (2017c), el gasto promedio en turistas extranjeros fue de S/ 1,388.00 con una permanencia promedio de 3 noches.

7.2.3. Plaza

Los clientes para el sector turismo premium de la ciudad de Arequipa son los turistas nacionales y extranjeros que arriben a la misma.

Como se mencionó anteriormente, Arequipa recibió la visita de 1'781,324 turistas tanto nacionales como extranjeros. Siendo en su mayoría nacionales, con un 79,6% los que provenían de Lima, Cuzco y Puno. Y con un 20,4% de turistas extranjeros pertenecientes a Francia, Estados Unidos y Alemania. (CANATUR, 2018b)

Y se brindaron datos específicos sobre el perfil de los mismos en las tablas 21 y 22.

7.2.4. Promoción

Arequipa cuenta con Marca Arequipa, la cual busca posicionar a la ciudad como destino turístico, así mismo ser centro de inversionistas que impulsen el desarrollo de la misma y poder incrementar el volumen de las exportaciones.

También existen páginas que brindan información a los turistas sobre la ciudad, la más reconocida sería “¿Y tú que planes?”, la cual es administrada por PromPerú.

Fortaleza: Existe diversidad de atractivos turísticos en la ciudad declarada Patrimonio Cultural de la Humanidad.

Debilidad: Aún no se cuenta con una promoción adecuada que fomente el turismo en la ciudad.

7.3. Operaciones y logística. Infraestructura (O)

Arequipa cuenta con dos vías interregionales para poder acceder a la ciudad, las cuales son: La Variante de Uchumayo y la carretera Yura. Y está en ejecución la obra Arequipa – La Joya pero que, por deficiencias en los estudios, presenta atrasos y mayores gastos para el presupuesto regional.

La región de Arequipa opera con un solo aeropuerto, el cual es administrado desde 2011 por Aeropuertos Andinos del Perú (AAP) y se encuentra a 8 km del centro de la ciudad. Los viajes que realiza son hacia Tacna, Juliaca, Cusco, Lima, Arica, Iquique, Antofagasta y Santiago de Chile. Algunas de las aerolíneas que se encuentran en el Aeropuerto Internacional Rodríguez Ballón son LCPerú, Peruvian Airlines, Avianca, entre otras. Y como se mencionó anteriormente el aeropuerto se encuentra saturado debido a que realizan hasta 22 operaciones diarias de vuelos cuando su capacidad es de 8 operaciones diarias y en mal estado en su pista de aterrizaje la cual se encuentra agrietada, por lo que es necesario realizarla nuevamente.

De acuerdo a la tabla 23, Arequipa tuvo en el 2017:

- Restaurantes: 8955
- Artesanos: 1283
- Hospedajes: 971 (contando con 4 hoteles de 5 estrellas, tabla 17)
- Agencias de viaje: 609
- Guías de turismo: 668
- Sala de juego autorizadas: 16

Fortaleza: Existe disponibilidad de vuelos para poder acceder a la ciudad desde Lima y también se cuenta con números servicios turísticos, capaces de poder cubrir la demanda de turistas premium.

Debilidad: No hay una adecuada infraestructura en la red vial de la región de Arequipa, existen varios proyectos inconclusos en las carreteras para poder acceder a la misma, lo que genera una baja percepción de los turistas que lleguen.

7.4. Finanzas y contabilidad (F)

Como se mencionó anteriormente el turismo generó durante el 2017, 1.3 millones de empleos e ingresaron en ese año más de US\$ 4,570 millones de divisas para el país. (Portal de Turismo , 2018c).

Durante el 2017, el turismo logró una participación del 3,8% del Producto Bruto Interno, moviendo a su vez la cantidad de US\$ 8.135,8 millones en el Perú, según La República (2018c).

Según La República, (2018a) “durante el 2017, Arequipa fue la tercera región del país que recibió a más turistas” (“Llegada de turistas”, párr. 2).

Mediante las estadísticas presentadas por la Cámara Nacional de Turismo del Perú (CANATUR, 2018b) en su portal web tenemos que:

“Arribaron un total de 1’781,324 visitantes a la ciudad. En esta región, los visitantes nacionales, que representaron el 79.6% (1’439,593), provinieron principalmente de Lima Metropolitana y Callao (48%), Cusco (11.3%) y Puno (11%). En tanto los turistas extranjeros, tuvieron una participación de 20.4% (341,731), procedieron en su mayoría de Francia (14.7%), Estados Unidos (8.9%) y Alemania (7.9%)” (“Regiones”, párr.8).

Y la cantidad de turistas premium que llegaron al país durante el 2014 fue de 40,400 turistas, de acuerdo a cifras proporcionadas por PROMPERÚ (2016).

Fortaleza: Aumento de la llegada de turistas a la región de Arequipa.

Debilidad: La cantidad de turistas extranjeros y específicamente premium no es tan significativa comparada con otros tipos de turismo.

7.5. Recursos Humanos (H)

Como se señaló en la Tabla 8, el nivel de educación en Arequipa aún necesita mejorar, puesto que, de los 1 382 730 millones de habitantes, el 92.8% tuvo durante el 2017 educación primaria, el 90.5% educación secundaria y solo el 37% de la población obtuvo educación superior, siendo esta la más necesaria para poder brindar un servicio de calidad a los turistas que lleguen a la ciudad.

Asimismo, se tienen los datos de que la población en edad de trabajar (PET) durante el 2018 en Arequipa, fue de 1'036,479 personas, según el Observatorio Socio Económico Laboral – OSEL (2018) y la población económica activa fue de:

- PEA ocupada: 701,369 personas
- PEA desocupada: 27,870 personas

Adicional a ello tenemos, según el Observatorio Socio Económico Laboral – OSEL (2018), que el 22.3% de las personas en Arequipa han concluido sus estudios superiores universitarios y el 20.7% ha concluido estudios superiores no universitarios, ello al 2018. También los sectores de comercio y servicio, que están directamente relacionados con el turismo, tienen una PEA ocupada de 19.9% y 42.5% respectivamente.

Por tal motivo, se cuenta con mano de obra calificada que brinde servicios de óptima calidad a los turistas. Sin embargo, por las estadísticas apreciadas, no contamos con la suficiente mano de obra calificada para el sector.

Fortaleza: Existe mano de obra disponible para poder cubrir la demanda turística que presente la ciudad.

Debilidad: Aunque existe disponibilidad de personas, éstas no cubren la cuota del mercado laboral para el sector comercio y servicio en el que se encuentra inmerso el turismo.

7.6. Sistemas de información y comunicaciones (I)

De acuerdo al diario Gestión (2017), el Perú invierte en innovación, ciencia y tecnología alrededor del 0.1% y 0.2% de su PBI, siendo esta cantidad inferior comparada con los vecinos latinoamericanos como Chile o Brasil que invierten alrededor de 0.5% y más de 1%, respectivamente.

Como se mencionó en puntos anteriores, el uso del internet es indispensable en la vida diaria de la mayoría de las personas. Según el informe realizado por We Are Social y Hootsuite (2019) revelan que existen 4.388 millones de internautas con un porcentaje del 57% mayor que el porcentaje del año anterior que fue del 53%.

Según el diario La República (2018d) en Arequipa durante el primer trimestre del 2018 el 42,8% de los hogares contaron con acceso a internet y existen puntos clave alrededor de la ciudad que te brindan WiFi gratis.

Fortaleza: Los ciudadanos arequipeños y las empresas cada vez requieren de internet inalámbrico para su labor diaria, teniendo una ciudad más conectada en la red.

Debilidad: Las operadoras de telecomunicación no se abastecen para la ciudad con una infraestructura adecuada de conexión.

7.7. Tecnología e investigación y desarrollo (T)

De acuerdo a cifras otorgadas por CONCYTEC (2017), el Perú invierte el 0.08% de su PBI en Investigación y Desarrollo (I+D), cifra inferior a la de países vecinos como Colombia (0.25%) y Chile (0.38%).

Como se mostró en la Tabla 12, el gasto en Arequipa durante el 2016 en Investigación y Desarrollo fue de 2.7 millones de soles, con un porcentaje del 0.5% y existen en el departamento aproximadamente 3 investigadores por cada 100 mil invidiuos de la PEA.

Debilidad: El gasto que presenta Arequipa en I+D es mínimo comparado con otras ciudades potencia, lo que se ve reflejado en las infraestructuras que tiene la ciudad, las cuales aun no son las óptimas para recibir a turistas premium.

PROPUESTA ESTRATEGICA

8. OBJETIVOS

8.1. Intereses del turismo premium

El objetivo plasmado basado en los intereses de turismo premium es: Incrementar la afluencia de turistas premium en un 10% para el 2021 mediante el mejoramiento de los accesos a la ciudad y campañas de promoción.

8.2. Potencial para el turismo premium

Los objetivos para incrementar el potencial para el turismo premium serían:

- Aumentar el nivel de educación superior en los ciudadanos en un 3% adicional al 2021, para incrementar la oferta laboral en los servicios turísticos de la ciudad.
- Para el año 2021, la formalidad en los negocios que brindan servicios turísticos será del 60%, existiendo un aumento del 6% en comparación con el año 2017.

9. ANÁLISIS MATRICIAL

9.1. Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE)

La función de la Matriz MEFE es mostrar las oportunidades y amenazas, en este caso, del sector turismo premium de la ciudad de Arequipa.

Los factores se obtuvieron del análisis externo realizado anteriormente (análisis tridimensional, PESTEL, PORTER y Naturaleza de mercado).

La matriz MEFE, resume el análisis realizado anteriormente sobre todos los factores externos que puedan influir en el logro del objetivo de la presente investigación, obteniendo resultados basados en las oportunidades y amenazas de la ciudad de Arequipa.

Tabla 24
Matriz de evaluación de los factores externos (MEFE)

Factores determinantes de éxito	Peso	Valor	Ponderación
Oportunidades			
1.- 2do lugar en competitividad regional, seguido de Lima.	0.07	3	0.21
2.- Geografía impresionante para la visita de turistas con una biota diversa.	0.10	4	0.4
3.- Varias formas de acceso a la capital, por vía terrestre, aérea y marítima.	0.08	4	0.32
4.- Los sectores de comercio y servicio tienen una PEA ocupada de 19.9% y 42.5% respectivamente.	0.03	3	0.09
5.- Existen entidades públicas y privadas que apoyan el turismo, como: MINCETUR, POLTUR, PROMPERU, STP, CANATUR.	0.04	3	0.12
6.- Arequipa recibió la visita de 1'781,324 turistas, siendo 79.6% nacional y 20.4% extranjeros (2017)	0.05	3	0.15
Subtotal Oportunidades	0.37		1.29
Amenazas			
1.- Aumento de desechos de plástico (82 toneladas al día), solo recicla el 5% del mismo.	0.05	2	0.1
2.- Algunos problemas ambientales en Arequipa: Incremento de la contaminación de aire, desorden del crecimiento urbano y la contaminación provocada por la minería.	0.07	1	0.07
3.- Inversión en Investigación y Desarrollo: 4.4% (2016)	0.05	2	0.1
4.- Infraestructuras del aeropuerto y terminales terrestres en mal estado.	0.09	1	0.09
5.- Déficit de 720 efectivos de policía en Arequipa, teniendo 4 conflictos sociales. Percepción de inseguridad del 92.3% en la población.	0.10	1	0.1
6.- Entre En-Jun de 2018, hubo un 29.4% de víctimas de hechos delictivos. Total droga decomisada entre En-Mar de 2018 fue de 264.6 kg.	0.08	2	0.16
7.- Arequipa es el 5to departamento más informal del Perú. 54% laboral formalmente y 46% informalmente.	0.04	2	0.08
8.- El representante político arequipeño es cuestionado por sus antecedentes. En Arequipa existieron 865 casos identificados de corrupción (2018)	0.05	2	0.1
9.- Los competidores que presenta Arequipa son Lima (25'102,664 turistas nacionales y 3'386,745 extranjeros) y Cusco (1'208,117 turistas nacionales y 2'063,595 extranjeros). Los competidores nuevos de Arequipa son San Martín y Amazonas.	0.10	2	0.2
Subtotal Amenazas	0.63		1
Total	1		2.29

Nota: Peso: 0.0 no importante; 1.0 muy importante. Valor: 4. Responde muy bien; 3. Responde bien; 2. Responde promedio; 1. Responde mal. La tabla muestra el desarrollo de la matriz MEFE del sector turismo premium en la ciudad de Arequipa. Adaptación propia en base a la investigación.

Se obtuvieron 6 oportunidades y 9 amenazas y se asignaron valores según la importancia que representan para el sector turismo premium de la ciudad de Arequipa. Se asignó el mayor valor a la oportunidad 2 (Geografía impresionante para la visita de turistas con una biota diversa), debido a que, si Arequipa no contaría con atractivos turísticos que llamen la atención de turistas, ésta no podría ser potenciada ni promocionada.

Y las amenazas que tienen un mayor peso son:

Amenaza 5: Déficit de 720 efectivos de policía en Arequipa, teniendo 4 conflictos sociales. Percepción de inseguridad del 92.3% en la población.

Amenaza 9: Los competidores que presenta Arequipa son Lima (25'102,664 turistas nacionales y 3'386,745 extranjeros) y Cusco (1'208,117 turistas nacionales y 2'063,595 extranjeros). Los competidores nuevos de Arequipa son San Martín y Amazonas.

En la primera debido a que todo turista desea sentirse seguro en el lugar que visita, por lo que al existir tan pocos oficiales que velen por las personas, éstas tienden a estar más propensas a situaciones peligrosas, inclusive el mismo ciudadano arequipeño no se siente seguro en su ciudad, siendo esto un factor alarmante.

Y la segunda es porque Lima y Cusco son fuertes competidores para la ciudad, teniendo cada uno varias oportunidades que puedan ser impulsadas para atraer a más turistas por lo que es todo un reto poder superar a ambos departamentos y es necesario implementar estrategias que contrarresten la amenaza de San Martín y Amazonas.

Conclusión: Al tener un mayor valor en la ponderación de las amenazas, se establece que el ambiente externo no es muy favorable para que Arequipa crezca en el sector turismo premium. Asimismo, se tiene que la ponderación total es 2.28 siendo esta una cantidad inferior al promedio, lo cual contribuye al fundamento anterior, es decir no se está aprovechando adecuadamente las oportunidades que se tiene y no se está minimizando los efectos de las amenazas.

9.2. Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI)

La matriz MEFI nos permite poder identificar las fortalezas y debilidades que presenta la ciudad de Arequipa frente al sector turismo premium.

Tabla 25

Matriz de evaluación de los factores internos (MEFI)

Factores determinantes de éxito	Peso	Valor	Ponderación
Fortalezas			
1.- Presencia de instituciones y gremios que impulsan el turismo en la región, como: Gercetur, AVIT, ASGUIPA, AHORA, CCIA, CARETUR.	0.03	3	0.09
2.- Centro histórico declarado Patrimonio Cultural de la Humanidad.	0.1	4	0.4
3.- Gastro promedio de turistas nacionales S/ 388 (en un día) y extranjeros S/ 1,388 (3 noches)	0.05	3	0.15
4.- Creación de la Marca Arequipa.	0.04	3	0.12
5.- Arequipa cuenta con dos vías interregionales para acceder a la ciudad.	0.04	3	0.12
6.- Disponibilidad de vuelos para acceder a la ciudad desde Lima	0.06	4	0.24
7.- Arequipa tiene 971 hospedajes, 609 agencias de viaje, 668 guías de turismo, 16 salas de juego autorizadas y 8955 restaurantes (2017)	0.07	4	0.28
8.- Durante el 2017, Arequipa fue la 3ra región del país que recibió más turistas.	0.05	4	0.2
9.- Existen 1'036,479 personas en edad de trabajar (PET) en Arequipa (2018)	0.04	3	0.12
10.- Mano de obra disponible para cubrir la demanda.	0.04	3	0.12
11.- Puntos estratégicos de la ciudad cuenta con WiFi gratis.	0.03	3	0.09
Subtotal Fortalezas	0.55		1.93
Debilidades			
1.- Falta de actualización en las plataformas de los gremios que promueven el turismo.	0.05	1	0.05
2.- Promoción insuficiente para impulsar el turismo premium en la ciudad.	0.07	1	0.07
3.- Inadecuada infraestructura en la red vial y proyectos inconclusos en las carreteras.	0.04	2	0.08
4.- Único aeropuerto saturado, realizando 22 operaciones diarias cuando su capacidad es de 8.	0.07	1	0.07
5.- En 2014 llegaron 40,400 turistas premium a la ciudad.	0.09	1	0.09
6.- El 37% de la población obtuvo educación superior (2017)	0.03	2	0.06
7.- Las operadoras de telecomunicación no se abastecen para la ciudad.	0.04	2	0.08
Infraestructura inadecuada de conexión.			
8.- Gasto en I+D es mínimo (2.7 millones de soles en el 2016)	0.06	1	0.06
Subtotal Debilidades	0.45		0.56
Total	1		2.49

Nota: Peso: 0.0 sin importancia; 1.0 muy importante. Valor: 1. Debilidad mayor; 2. Debilidad menor; 3. Fortaleza menor; 4. Fortaleza mayor. La tabla muestra el desarrollo de la matriz MEFI del sector turismo premium en la ciudad de Arequipa. Adaptación propia en base a la investigación.

Se obtuvieron 11 fortalezas y 8 debilidades. El mayor valor asignado en cuanto a las fortalezas es la 2 (Centro histórico declarado Patrimonio Cultural de la Humanidad) ya que eso incrementa el interés en los posibles turistas para que puedan visitar la ciudad y poder apreciar todas las bondades que puede ofrecer.

Y el mayor valor asignado en cuanto a las debilidades es la 5 (En 2014 llegaron 40,400 turistas premium a la ciudad), ya que es una cifra pequeña en comparación con otras ciudades del mundo e inclusive con los departamentos del Perú con los que compete. Arequipa debe orientar más su mercado a este segmento de clientes debido a que son ellos quienes gastan más en su visita y ello permitirá tener mayores ganancias a la ciudad.

Conclusión: Se obtuvo un mayor valor en la ponderación de las fortalezas, siendo éste un buen indicador, ya que si se incrementa más las fortalezas éstas pueden generar una mayor afluencia de turistas premium. Asimismo, como calificación total se obtuvo 2.49, acercándose al promedio, sin embargo, el resultado indica que Arequipa en su totalidad es débil en el factor interno.

9.3. Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA)

La matriz FODA recolecta información plasmada en la evaluación interna (fortalezas y debilidades) y en la evaluación externa (oportunidades y amenazas), para poder formar estrategias que logren el objetivo de la empresa, en este caso, de impulsar el turismo premium en la ciudad de Arequipa.

Tabla 26
Matriz de factores externos (MEFE)

Nº	Factores externos encontrados	Priorización de factores - Matriz de Impactos Cruzados																		Suma de los "1"	Ponderación porcentual (Suma de los "1"/TOTAL)
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	11	12	13	14	15	16	18	19	20		
1	2do lugar en competitividad regional, seguido de Lima.	1	0	1	0	1	1	1	1	0	0	1	1	1	1	0	0	0	10	6.49%	
2	Geografía impresionante para la visita de turistas con una biota diversa.	1	1	1	1	0	1	0	0	0	0	0	1	1	1	1	1	1	10	6.49%	
3	Aumento de desechos de plástico (82 toneladas al día), solo recicla el 5% del mismo.	0	0	1	1	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	4	2.60%		
4	Algunos problemas ambientales en Arequipa: Incremento de la contaminación de aire, desorden del crecimiento urbano y la contaminación provocada por la minería.	1	0	0	1	1	1	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	7	4.55%		
5	Inversión en Investigación y Desarrollo: 4.4% (2016)	0	1	0	0	1	1	0	0	0	1	1	0	1	0	1	1	9	5.84%		
6	Infraestructuras del aeropuerto y terminales terrestres en mal estado.	0	0	1	0	0	1	1	1	0	0	1	0	1	0	0	1	8	5.19%		
7	Varias formas de acceso a la capital, por vía terrestre, aérea y marítima.	0	1	1	0	0	0	1	1	0	0	0	0	1	0	0	1	7	4.55%		
8	Déficit de 720 efectivos de policía en Arequipa, teniendo 4 conflictos sociales. Percepción de inseguridad del 92.3% en la población.	0	1	1	1	1	0	0	1	0	0	1	1	1	0	0	1	10	6.49%		
9	Entre En-Jun de 2018, hubo un 29.4% de víctimas de hechos delictivos. Total droga decomisada entre En-Mar de 2018 fue de 264.6 kg.	1	1	1	1	1	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	1	9	5.84%		
10	Perfil del consumidor arequipeño, conservador (42%) y progresista (20%)	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0	0	1	0	12	7.79%		
11	Los sectores de comercio y servicio tienen una PEA ocupada de 19.9% y 42.5% respectivamente.	0	1	0	1	0	1	1	1	0	0	1	1	0	0	0	1	9	5.84%		
12	Arequipa es el 5to departamento más informal del Perú. 54% laboral formalmente y 46% informalmente.	0	1	1	0	0	0	1	0	1	0	0	1	0	1	0	0	7	4.55%		
13	Existen entidades públicas y privadas que apoyan el turismo, como: MINCETUR, POLTUR, PROMPERU, STP, CANATUR.	0	0	1	1	1	1	1	0	1	1	0	1	1	1	0	1	12	7.79%		
14	El representante político arequipeño es cuestionado por sus antecedentes. En Arequipa existieron 865 casos identificados de corrupción (2018)	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	1	0	0	5	3.25%		
15	La ley que envuelve el sector turismo es la Ley General de Turismo (Ley N° 29408)	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	0	1	13	8.44%		
16	Un posible sustituto del turismo son las actividades de entretenimiento u ocio que no requieren de un viaje.	1	0	1	1	0	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	14	9.09%		
17	Los competidores que presenta Arequipa son Lima (25'102,664 turistas nacionales y 3'386,745 extranjeros) y Cusco (1'208,117 turistas nacionales y 2'063,595 extranjeros). Los competidores nuevos de Arequipa son San Martín y Amazonas.	1	0	1	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	5	3.25%		
18	Arequipa recibió la visita de 1'781,324 turistas, siendo 79.6% nacional y 20.4% extranjeros (2017)	1	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	3	1.95%		
																				154	100.00%

Nota: La tabla muestra los valores asignados a cada factor externo encontrado para su posterior ponderación. Adaptación propia en base a la investigación, 2019.

Tabla 27

Priorización de valores externos

Nº	Factores externos encontrados	Valoración de los Factores					Ponderación porcentual	Ponderación de los factores	
		Muy Negativa (-2.0)	Negativa (-1)	Ni positiva, ni negativa (0.0)	Positiva (+1)	Muy Positiva (+2.0)		Valoración de los factores	Ponderación porcentual* Valoración de los factores
1	2do lugar en competitividad regional, seguido de Lima.					x	6.49%	2	0.1299
2	Geografía impresionante para la visita de turistas con una biota diversa.					x	6.49%	2	0.1299
3	Aumento de desechos de plástico (82 toneladas al día), solo recicla el 5% del mismo.		x				2.60%	-1	-0.0260
4	Algunos problemas ambientales en Arequipa: Incremento de la contaminación de aire, desorden del crecimiento urbano y la contaminación provocada por la minería.	x					4.55%	-2	-0.0909
5	Inversión en Investigación y Desarrollo: 4.4% (2016)		x				5.84%	-1	-0.0584
6	Infraestructuras del aeropuerto y terminales terrestres en mal estado.	x					5.19%	-2	-0.1039
7	Varias formas de acceso a la capital, por vía terrestre, aérea y marítima.				x		4.55%	1	0.0455
8	Déficit de 720 efectivos de policía en Arequipa, teniendo 4 conflictos sociales. Percepción de inseguridad del 92.3% en la población.	x					6.49%	-2	-0.1299
9	Entre En-Jun de 2018, hubo un 29.4% de víctimas de hechos delictivos. Total droga decomisada entre En-Mar de 2018 fue de 264.6 kg.		x				5.84%	-1	-0.0584
10	Perfil del consumidor arequipeño, conservador (42%) y progresista (20%)			x			7.79%	0	0.0000
11	Los sectores de comercio y servicio tienen una PEA ocupada de 19.9% y 42.5% respectivamente.				x		5.84%	1	0.0584
12	Arequipa es el 5to departamento más informal del Perú. 54% laboral formalmente y 46% informalmente.		x				4.55%	-1	-0.0455
13	Existen entidades públicas y privadas que apoyan el turismo, como: MINCETUR, POLTUR, PROMPERU, STP, CANATUR.				x		7.79%	1	0.0779
14	El representante político arequipeño es cuestionado por sus antecedentes. En Arequipa existieron 865 casos identificados de corrupción (2018)		x				3.25%	-1	-0.0325
15	La ley que envuelve el sector turismo es la Ley General de Turismo (Ley N° 29408)			x			8.44%	0	0.0000
16	Un posible sustituto del turismo son las actividades de entretenimiento u ocio que no requieren de un viaje.			x			9.09%	0	0.0000
17	Los competidores que presenta Arequipa son Lima (25'102,664 turistas nacionales y 3'386,745 extranjeros) y Cusco (1'208,117 turistas nacionales y 2'063,595 extranjeros). Los competidores nuevos de Arequipa son San Martín y Amazonas.		x				3.25%	-1	-0.0325
18	Arequipa recibió la visita de 1'781,324 turistas, siendo 79.6% nacional y 20.4% extranjeros (2017)				x		1.95%	1	0.0195

Nota: La tabla muestra la valoración de cada factor externo encontrado y la ponderación de los mismos. Adaptación propia en base a la investigación, 2019.

Tabla 28

Matriz de factores internos (MEFI)

Nº	Factores internos encontrados	Priorización de factores - Matriz de Impactos Cruzados																		Suma de los "1"	Ponderación porcentual (Suma de los "1"/TOTAL)
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18		
1	Presencia de instituciones y gremios que impulsan el turismo en la región, como: Gercetur, AVIT, ASGUIPA, AHORA, CCIA, CARETUR.	1	1	1	0	1	1	0	0	0	0	1	1	1	0	0	0	0	0	7	4.09%
2	Falta de actualización en las plataformas de los gremios que promueven el turismo.	0	1	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	4	2.34%
3	Centro histórico declarado Patrimonio Cultural de la Humanidad.	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0	0	1	12	7.02%
4	Gastro promedio de turistas nacionales S/ 388 (en un día) y extranjeros S/ 1,388 (3 noches)	1	1	0	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0	1	1	13	7.60%
5	Creación de la Marca Arequipa.	0	0	0	1	1	0	0	0	0	1	1	1	0	0	0	0	0	0	5	2.92%
6	Promoción insuficiente para impulsar el turismo en la ciudad.	0	0	0	0	0	1	0	0	1	1	1	1	0	0	1	0	0	1	7	4.09%
7	Arequipa cuenta con dos vías interregionales para acceder a la ciudad.	1	1	0	0	1	0	1	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	6	3.51%
8	Inadecuada infraestructura en la red vial y proyectos inconclusos en las carreteras.	1	1	0	0	1	1	0	1	0	0	1	1	0	1	1	1	0	1	10	5.85%
9	Único aeropuerto saturado, realizando 22 operaciones diarias cuando su capacidad es de 8.	1	1	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	1	1	1	1	14	8.19%
10	Disponibilidad de vuelos para acceder a la ciudad desde Lima	1	1	0	0	1	0	1	1	0	1	1	1	0	0	0	1	0	1	10	5.85%
11	Arequipa tiene 971 hospedajes, 609 agencias de viaje, 668 guías de turismo, 16 salas de juego autorizadas y 8955 restaurantes (2017)	0	1	0	0	0	0	1	1	0	0	1	1	1	1	1	0	1	1	10	5.85%
12	Durante el 2017, Arequipa fue la 3ra región del país que recibió más turistas.	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	1	1	1	1	8	4.68%
13	En 2014 llegaron 40,400 turistas premium a la ciudad.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	1	1	1	1	6	3.51%
14	El 37% de la población obtuvo educación superior (2017)	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0	1	1	1	0	1	13	7.60%
15	Existen 1'036,479 personas en edad de trabajar (PET) en Arequipa (2018)	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	0	0	0	0	1	1	0	0	11	6.43%
16	Mano de obra disponible para cubrir la demanda laboral para el sector turismo.	1	1	1	1	1	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	8	4.68%
17	Las operadoras de telecomunicación no se abastecen para la ciudad. Infraestructura inadecuada de conexión.	1	1	1	0	1	1	1	0	0	0	1	0	0	0	0	1	1	1	10	5.85%
18	Puntos estratégicos de la ciudad cuenta con WiFi gratis.	1	1	0	0	1	1	1	1	0	1	0	0	0	1	1	1	0	1	11	6.43%
19	Gasto en I+D es mínimo (2.7 millones de soles en el 2016)	1	1	1	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	6	3.51%
																				171	100.00%

Nota: La tabla muestra los valores asignados a cada factor interno encontrado para su posterior ponderación. Adaptación propia en base a la investigación, 2019.

Tabla 29

Priorización de factores internos

N°	Factores internos encontrados	Valoración de los Factores					Ponderación porcentual	Ponderación de los factores	
		Muy Negativa (-2.0)	Negativa (-1)	Ni positiva, ni negativa (0.0)	Positiva (+1)	Muy Positiva (+2.0)		Valoración de los factores	Ponderación porcentual* Valoración de los factores
1	Presencia de instituciones y gremios que impulsan el turismo en la región, como: Gercetur, AVIT, ASGUIPA, AHORA, CCIA, CARETUR.				X		4.09%	1	0.0409
2	Falta de actualización en las plataformas de los gremios que promueven el turismo.		X				2.34%	-1	-0.0234
3	Centro histórico declarado Patrimonio Cultural de la Humanidad.					X	7.02%	2	0.1404
4	Gastro promedio de turistas nacionales S/ 388 (en un día) y extranjeros S/ 1,388 (3 noches)				X		7.60%	1	0.0760
5	Creación de la Marca Arequipa.				X		2.92%	1	0.0292
6	Promoción insuficiente para impulsar el turismo en la ciudad.		X				4.09%	-1	-0.0409
7	Arequipa cuenta con dos vías interregionales para acceder a la ciudad.				X		3.51%	1	0.0351
8	Inadecuada infraestructura en la red vial y proyectos inconclusos en las carreteras.	X					5.85%	-2	-0.1170
9	Único aeropuerto saturado, realizando 22 operaciones diarias cuando su capacidad es de 8.	X					8.19%	-2	-0.1637
10	Disponibilidad de vuelos para acceder a la ciudad desde Lima				X		5.85%	1	0.0585
11	Arequipa tiene 971 hospedajes, 609 agencias de viaje, 668 guías de turismo, 16 salas de juego autorizadas y 8955 restaurantes (2017)				X		5.85%	1	0.0585
12	Durante el 2017, Arequipa fue la 3ra región del país que recibió más turistas.				X		4.68%	1	0.0468
13	En 2014 llegaron 40,400 turistas premium a la ciudad.		X				3.51%	-1	-0.0351
14	El 37% de la población obtuvo educación superior (2017)		X				7.60%	-1	-0.0760
15	Existen 1'036,479 personas en edad de trabajar (PET) en Arequipa (2018)				X		6.43%	1	0.0643
16	Mano de obra disponible para cubrir la demanda.				X		4.68%	1	0.0468
17	Las operadoras de telecomunicación no se abastecen para la ciudad. Infraestructura inadecuada de conexión.		X				5.85%	-1	-0.0585
18	Puntos estratégicos de la ciudad cuenta con WiFi gratis.				X		6.43%	1	0.0643
19	Gasto en I+D es mínimo (2.7 millones de soles en el 2016)	X					3.51%	-2	-0.0702

Nota: La tabla muestra la valoración de cada factor interno encontrado y la ponderación de los mismos. Adaptación propia en base a la investigación, 2019.

Tabla 30
Resultados del análisis MEFE

N°	Factor	O/A
1	2do lugar en competitividad regional, seguido de Lima.	Oportunidad
2	Geografía impresionante para la visita de turistas con una biota diversa.	Oportunidad
3	Aumento de desechos de plástico (82 toneladas al día), solo recicla el 5% del mismo.	Amenaza
4	Algunos problemas ambientales en Arequipa: Incremento de la contaminación de aire, desorden del crecimiento urbano y la contaminación provocada por la minería.	Amenaza
5	Inversión en Investigación y Desarrollo: 4.4% (2016)	Amenaza
6	Infraestructuras del aeropuerto y terminales terrestres en mal estado.	Amenaza
7	Varias formas de acceso a la capital, por vía terrestre, aérea y marítima.	Oportunidad
8	Déficit de 720 efectivos de policía en Arequipa, teniendo 4 conflictos sociales. Percepción de inseguridad del 92.3% en la población.	Amenaza
9	Entre En-Jun de 2018, hubo un 29.4% de víctimas de hechos delictivos. Total droga decomisada entre En-Mar de 2018 fue de 264.6 kg.	Amenaza
10	Los sectores de comercio y servicio tienen una PEA ocupada de 19.9% y 42.5% respectivamente.	Oportunidad
11	Arequipa es el 5to departamento más informal del Perú. 54% laboral formalmente y 46% informalmente.	Amenaza
12	Existen entidades públicas y privadas que apoyan el turismo, como: MINCETUR, POLTUR, PROMPERU, STP, CANATUR.	Oportunidad
13	El representante político arequipeño es cuestionado por sus antecedentes. En Arequipa existieron 865 casos identificados de corrupción (2018)	Amenaza
14	Los competidores que presenta Arequipa son Lima (25'102,664 turistas nacionales y 3'386,745 extranjeros) y Cusco (1'208,117 turistas nacionales y 2'063,595 extranjeros). Los competidores nuevos de Arequipa son San Martín y Amazonas.	Amenaza
15	Arequipa recibió la visita de 1'781,324 turistas, siendo 79.6% nacional y 20.4% extranjeros (2017)	Oportunidad

Nota: La tabla muestra los resultados obtenidos del análisis MEFE, identificando cuáles son oportunidades y cuáles amenazas. Adaptación propia en base a la investigación, 2019.

Tabla 31
Resultados del análisis MEFI

Nº	Factor	F/D
1	Presencia de instituciones y gremios que impulsan el turismo en la región, como: Gercetur, AVIT, ASGUIPA, AHORA, CCIA, CARETUR.	Fortaleza
2	Falta de actualización en las plataformas de los gremios que promueven el turismo.	Debilidad
3	Centro histórico declarado Patrimonio Cultural de la Humanidad.	Fortaleza
4	Gastro promedio de turistas nacionales S/ 388 (en un día) y extranjeros S/ 1,388 (3 noches)	Fortaleza
5	Creación de la Marca Arequipa.	Fortaleza
6	Promoción insuficiente para impulsar el turismo en la ciudad.	Debilidad
7	Arequipa cuenta con dos vías interregionales para acceder a la ciudad.	Fortaleza
8	Inadecuada infraestructura en la red vial y proyectos inconclusos en las carreteras.	Debilidad
9	Único aeropuerto saturado, realizando 22 operaciones diarias cuando su capacidad es de 8.	Debilidad
10	Disponibilidad de vuelos para acceder a la ciudad desde Lima	Fortaleza
11	Arequipa tiene 971 hospedajes, 609 agencias de viaje, 668 guías de turismo, 16 salas de juego autorizadas y 8955 restaurantes (2017)	Fortaleza
12	Durante el 2017, Arequipa fue la 3ra región del país que recibió más turistas.	Fortaleza
13	En 2014 llegaron 40,400 turistas premium a la ciudad.	Debilidad
14	El 37% de la población obtuvo educación superior (2017)	Debilidad
15	Existen 1'036,479 personas en edad de trabajar (PET) en Arequipa (2018)	Fortaleza
16	Mano de obra disponible para cubrir la demanda.	Fortaleza
17	Las operadoras de telecomunicación no se abastecen para la ciudad. Infraestructura inadecuada de conexión.	Debilidad
18	Puntos estratégicos de la ciudad cuenta con WiFi gratis.	Fortaleza
19	Gasto en I+D es mínimo (2.7 millones de soles en el 2016)	Debilidad

Nota: La tabla muestra los resultados obtenidos del análisis MEFI, identificando cuáles son debilidades y cuáles fortalezas. Adaptación propia en base a la investigación, 2019.

Tabla 32

Oportunidades del sector turismo premium en la ciudad de Arequipa

O1	2do lugar en competitividad regional, seguido de Lima.
O2	Geografía impresionante para la visita de turistas con una biota diversa.
O3	Varias formas de acceso a la capital, por vía terrestre, aérea y marítima.
O4	Los sectores de comercio y servicio tienen una PEA ocupada de 19.9% y 42.5% respectivamente.
O5	Existen entidades públicas y privadas que apoyan el turismo, como: MINCETUR, POLTUR, PROMPERU, STP, CANATUR.
O6	Arequipa recibió la visita de 1'781,324 turistas, siendo 79.6% nacional y 20.4% extranjeros (2017)

Nota: La tabla muestra los resultados obtenidos del análisis MEFE, recopilando las oportunidades que tiene el sector turismo premium en la ciudad de Arequipa. Adaptación propia en base a la investigación, 2019.

Tabla 33

Amenazas del sector turismo premium en la ciudad de Arequipa

A1	Aumento de desechos de plástico (82 toneladas al día), solo recicla el 5% del mismo.
A2	Algunos problemas ambientales en Arequipa: Incremento de la contaminación de aire, desorden del crecimiento urbano y la contaminación provocada por la minería.
A3	Inversión en Investigación y Desarrollo: 4.4% (2016)
A4	Infraestructuras del aeropuerto y terminales terrestres en mal estado.
A5	Déficit de 720 efectivos de policía en Arequipa, teniendo 4 conflictos sociales. Percepción de inseguridad del 92.3% en la población.
A6	Entre En-Jun de 2018, hubo un 29.4% de víctimas de hechos delictivos. Total droga decomisada entre En-Mar de 2018 fue de 264.6 kg.
A7	Arequipa es el 5to departamento más informal del Perú. 54% laboral formalmente y 46% informalmente.
A8	El representante político arequipeño es cuestionado por sus antecedentes. En Arequipa existieron 865 casos identificados de corrupción (2018)
A9	Los competidores que presenta Arequipa son Lima (25'102,664 turistas nacionales y 3'386,745 extranjeros) y Cusco (1'208,117 turistas nacionales y 2'063,595 extranjeros). Los competidores nuevos de Arequipa son San Martín y Amazonas.

Nota: La tabla muestra los resultados obtenidos del análisis MEFE, recopilando las amenazas que tiene el sector turismo premium en la ciudad de Arequipa. Adaptación propia en base a la investigación, 2019.

Tabla 34

Fortalezas del sector turismo premium en la ciudad de Arequipa

F1	Presencia de instituciones y gremios que impulsan el turismo en la región, como: Gercetur, AVIT, ASGUIPA, AHORA, CCIA, CARETUR.
F2	Centro histórico declarado Patrimonio Cultural de la Humanidad.
F3	Gasto promedio de turistas nacionales S/ 388 (en un día) y extranjeros S/ 1,388 (3 noches)
F4	Creación de la Marca Arequipa.
F5	Arequipa cuenta con dos vías interregionales para acceder a la ciudad.
F6	Disponibilidad de vuelos para acceder a la ciudad desde Lima
F7	Arequipa tiene 971 hospedajes, 609 agencias de viaje, 668 guías de turismo, 16 salas de juego autorizadas y 8955 restaurantes (2017)
F8	Durante el 2017, Arequipa fue la 3ra región del país que recibió más turistas.
F9	Existen 1'036,479 personas en edad de trabajar (PET) en Arequipa (2018)
F10	Mano de obra disponible para cubrir la demanda.
F11	Puntos estratégicos de la ciudad cuenta con WiFi gratis.

Nota: La tabla muestra los resultados obtenidos del análisis MEFI, recopilando las fortalezas que tiene el sector turismo premium en la ciudad de Arequipa. Adaptación propia en base a la investigación, 2019.

Tabla 35

Debilidades del sector turismo premium en la ciudad de Arequipa

D1	Falta de actualización en las plataformas de los gremios que promueven el turismo.
D2	Promoción insuficiente para impulsar el turismo en la ciudad.
D3	Inadecuada infraestructura en la red vial y proyectos inconclusos en las carreteras.
D4	Único aeropuerto saturado, realizando 22 operaciones diarias cuando su capacidad es de 8.
D5	En 2014 llegaron 40,400 turistas premium a la ciudad.
D6	El 37% de la población obtuvo educación superior (2017)
D7	Las operadoras de telecomunicación no se abastecen para la ciudad. Infraestructura inadecuada de conexión.
D8	Gasto en I+D es mínimo (2.7 millones de soles en el 2016)

Nota: La tabla muestra los resultados obtenidos del análisis MEFI, recopilando las debilidades que tiene el sector turismo premium en la ciudad de Arequipa. Adaptación propia en base a la investigación, 2019.

Matriz FODA		
MATRIZ FODA DEL SECTOR TURISMO PREMIUM DE LA CIUDAD DE AREQUIPA	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	<p>O1 2do lugar en competitividad regional, seguido de Lima.</p> <p>O2 Geografía impresionante para la visita de turistas con una biota diversa.</p> <p>O3 Varias formas de acceso a la capital, por vía terrestre, aérea y marítima.</p> <p>O4 Los sectores de comercio y servicio tienen una PEA ocupada de 19.9% y 42.5% respectivamente. Existen emprendimientos públicos y privados que apoyan el turismo, como: MINCETUR, POLTUR, PROMPERU, STP, CANATUR.</p> <p>O6 Arequipa recibió la visita de 1'781,324 turistas, siendo 79.6% nacional y 20.4% extranjeros (2017)</p>	<p>A1 Aumento de desechos de plástico (82 toneladas al día), solo recicla el 5% del mismo.</p> <p>A2 Algunos problemas ambientales en Arequipa: Incremento de la contaminación de aire, desorden del crecimiento urbano y la contaminación provocada por la minería.</p> <p>A3 Inversión en Investigación y Desarrollo: 4.4% (2016)</p> <p>A4 Infraestructuras del aeropuerto y terminales terrestres en mal estado.</p> <p>A5 Déficit de 720 efectivos de policía en Arequipa, teniendo 4 conflictos sociales. Percepción de inseguridad del 92.3% en la población.</p> <p>A6 Entre En-Jun de 2018, hubo un 29.4% de víctimas de hechos delictivos. Total droga decomisada entre En-Mar de 2018 fue de 264.6 kg.</p> <p>A7 Arequipa es el 5to departamento más informal del Perú. 54% laboral formalmente y 46% informalmente.</p> <p>A8 El representante político arequipeño es cuestionado por sus antecedentes. En Arequipa existieron 865 casos identificados de corrupción (2018)</p> <p>A9 Los competidores que presenta Arequipa son Lima (25'102,664 turistas nacionales y 3'386,745 extranjeros) y Cusco (1'208,117 turistas nacionales y 2'063,595 extranjeros). Los competidores nuevos de Arequipa son San Martín y Amazonas.</p>
FORTALEZAS	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS FA
<p>F1 Presencia de instituciones y gremios que impulsan el turismo en la región, como: Gercetur, AVIT, ASGUIPA, AHORA, CCIA, CARETUR.</p> <p>F2 Centro histórico declarado Patrimonio Cultural de la Humanidad.</p> <p>F3 Gasto promedio de turistas nacionales S/ 388 (en un día) y extranjeros S/ 1,388 (3 noches)</p> <p>F4 Creación de la Marca Arequipa.</p> <p>F5 Arequipa cuenta con dos vías interregionales para acceder a la ciudad.</p> <p>F6 Disponibilidad de vuelos para acceder a la ciudad desde Lima</p>	<p>E1 Establecer alianzas entre los gremios y el gobierno para lograr el mantenimiento de las casonas y sitios más turísticos de Arequipa. (O1,O2, O5, F1, F2, F4)</p>	<p>E3 Inversión en Marca Arequipa, por medio de la integración de empresas privadas para un aumento de la promoción de la misma. (A3, A9, A10, A11, F1, F2, F4, F5, F6, F7, F8)</p>

(continúa)

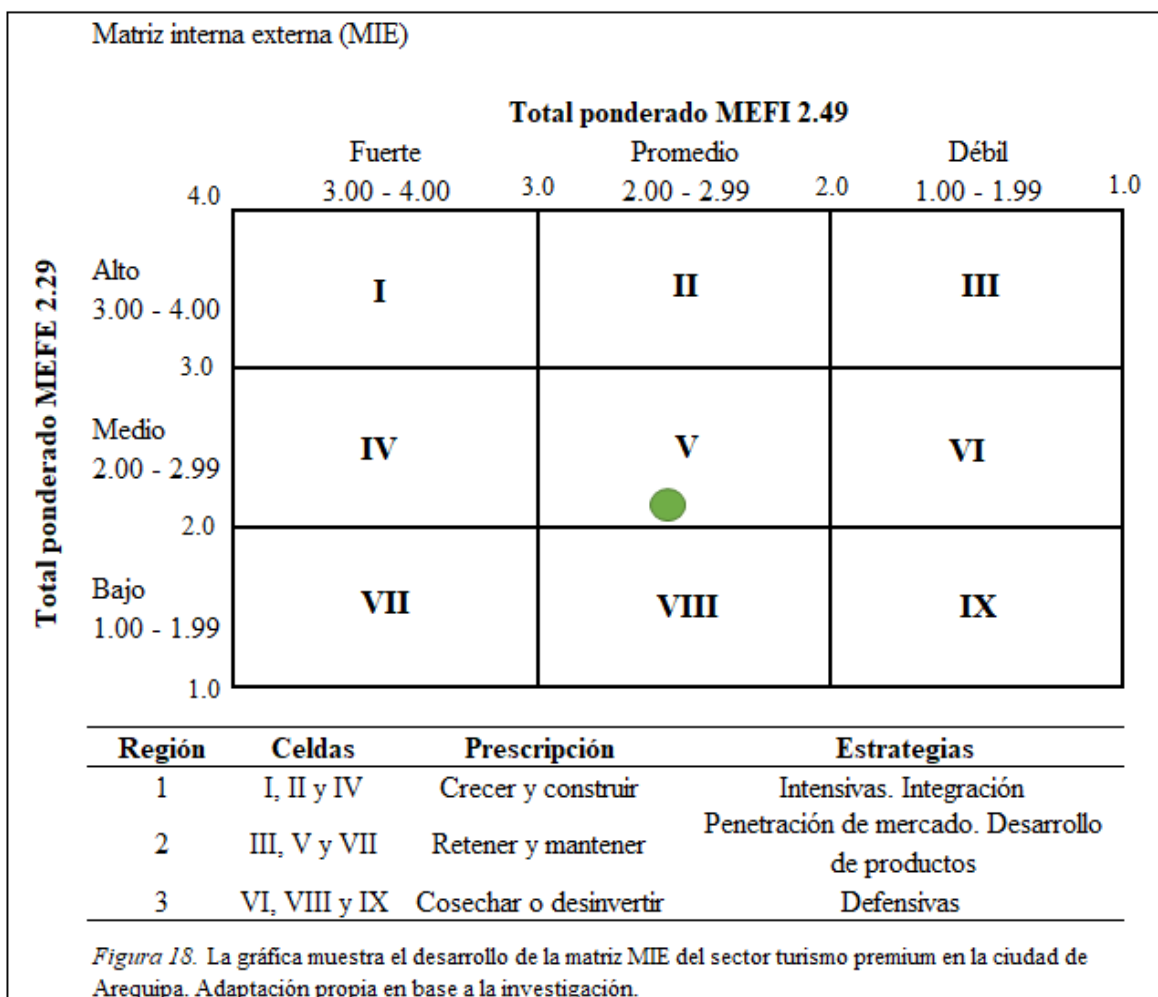
F7	Arequipa tiene 971 hospedajes, 609 agencias de viaje, 668 guías de turismo, 16 salas de juego autorizadas y 8955 restaurantes (2017)	E2	Promover el turismo nacional en personas con capacidad económica elevada y turismo premium internacional de Francia, Alemania y Estados Unidos (O2,O3, F2, F3,F7,F8,O2,F2, F3,F7,F8)	E4	Invertir en educación de calidad, principalmente en personas de bajos recursos. (A3, A6, A8, A9, F1)
F8	Durante el 2017, Arequipa fue la 3ra región del país que recibió más turistas.				
F9	Existen 1'036,479 personas en edad de trabajar (PET) en Arequipa (2018)				
F10	Mano de obra disponible para cubrir la demanda.				
F11	Puntos estratégicos de la ciudad con WiFi gratis.				
DEBILIDADES		ESTRATEGIAS DO		ESTRATEGIAS DA	
D1	Falta de actualización en las plataformas de los gremios que promueven el turismo.				
D2	Promoción insuficiente para impulsar el turismo en la ciudad.	E5	Alianzas entre las entidades públicas y privadas con universidades para fomentar la existencia de investigadores en la ciudad. (O5, D6, D8)	E7	Elaborar un plan de seguridad regional para el turista. (A5, A6, A9, A10, A11, D2, D5)
D3	Inadecuada infraestructura en la red vial y proyectos inconclusos en las carreteras.				
D4	Único aeropuerto saturado, realizando 22 operaciones diarias cuando su capacidad es de 8.				
D5	En 2014 llegaron 40,400 turistas premium a la ciudad.	E6	Seguimiento a las páginas web que brindan información a turistas. (O5, D1, D2)	E8	Gestionar proyectos de inversión para mejorar acceso a Arequipa. A3, A4, A9, A10, A11, D3, D5, D8)
D6	El 37% de la población obtuvo educación superior (2017)				
D7	Las operadoras de telecomunicación no se abastecen para la ciudad. Infraestructura inadecuada de conexión.				
D8	Gasto en I+D es mínimo (2.7 millones de soles en el 2016)				

Figura 17. La gráfica muestra el desarrollo de la matriz FODA, generando el mismo 8 estrategias para combatir las debilidades y amenazas y aprovechar las oportunidades y fortalezas. Adaptación propia en base a la investigación, 2019.

9.4. Matriz interna externa (MIE)

La matriz MIE, toma en consideración los valores ponderados de las matrices MEFI (eje x) y MEFI (eje y) realizados anteriormente. Esta matriz te permite evaluar en qué cuadrante se encuentra la empresa, en este caso, Arequipa.

Una vez ubicado, se puede idear estrategias que permitan elevar la posición de Arequipa.



Conclusión: El cuadrante en el que se ubica Arequipa es el V, es decir, es necesario poder implementar estrategias de penetración de mercado y desarrollo de productos,

esto es, poder promocionar más la ciudad con los atractivos que posee para incrementar su participación en el mercado y poder atraer más turistas generando nuevas rutas turísticas e incrementando la inversión en infraestructuras de calidad para brindar mejores servicios.

9.5. Matriz del perfil competitivo (MPC)

Mediante la MPC podemos identificar a los principales competidores de Arequipa, que son Lima y Cusco y los entrantes que son San Martín y Amazonas, para poder determinar en qué situación se encuentra Arequipa frente a estos departamentos y poder tomar decisiones estratégicas que la ayuden a posicionarse en el mercado turístico.

Tabla 36
Matriz del perfil competitivo (MPC)

Factores clave de éxito	Peso	Arequipa		Lima		Cusco		San Martín		Amazonas	
		Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación
1.- Atractivos turísticos de la ciudad.	0.17	4	0.68	3	0.51	4	0.68	3	0.51	3	0.51
2.- Disponibilidad de vuelos para acceder a la ciudad.	0.18	3	0.54	4	0.72	3	0.54	1	0.18	2	0.36
3.- Abastecimiento de los recursos turísticos (hoteles, agencias de viaje, guías de turismo, restaurantes) para cubrir la demanda de turistas premium.	0.19	4	0.76	4	0.76	3	0.57	2	0.38	2	0.38
4.- Cantidad de turistas premium que arribaron a la ciudad.	0.16	2	0.32	3	0.48	4	0.64	1	0.16	2	0.32
5.- Promoción para impulsar el turismo premium en la ciudad.	0.14	1	0.14	2	0.28	3	0.42	1	0.14	1	0.14
6.- Situación de las infraestructuras de la ciudad.	0.16	1	0.16	4	0.64	2	0.32	1	0.16	1	0.16
Total	1		2.6		3.39		3.17		1.53		1.87

Nota: Peso: 0.0 sin importancia; 1.0 muy importante. Valor: 4. Fortaleza mayor; 3. Fortaleza menor; 2. Debilidad menor; 1. Debilidad mayor. La tabla muestra el desarrollo de la matriz MPC de Arequipa frente a sus actuales competidores (Lima y Cusco) y sus posibles competidores (San Martín y Amazonas) del sector turismo premium. Adaptación propia en base a la investigación.

El factor clave de éxito que tiene mayor peso es el abastecimiento de los recursos turísticos para cubrir la demanda, ya que en vano se potenciaría el turismo premium si una vez llegado el turista a la ciudad no se cuenta con servicios de calidad para ofrecer.

Conclusión: La ciudad que obtuvo un mayor puntaje fue Lima ya que cuenta con suficientes recursos turísticos para brindar al turista premium una atención adecuada a sus necesidades, así como por ser la capital, tiene mejores infraestructuras, también cuenta con el aeropuerto principal del país, y presenta una mayor promoción a nivel mundial que la pone en la mira de los posibles turistas.

9.6. Matriz de la posición estratégica y evaluación de acción (PEYEA)

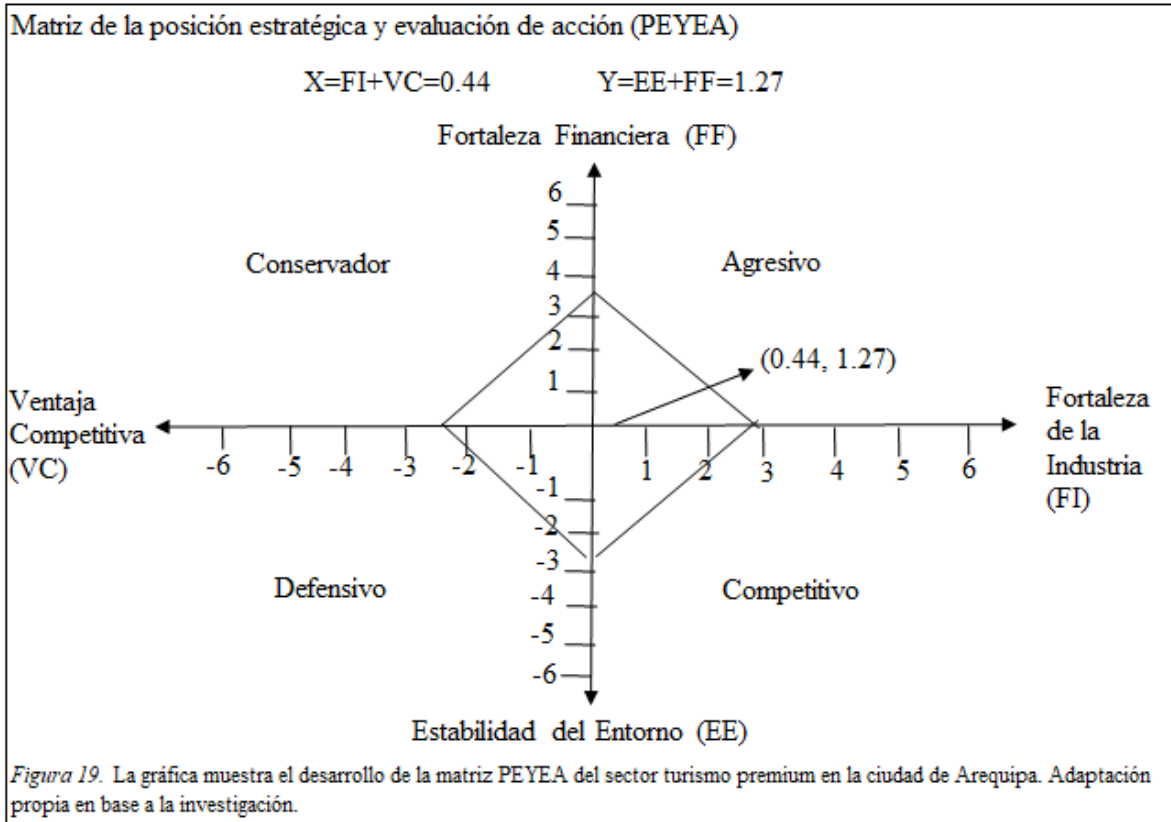
De la matriz PEYEA, se obtuvo el resultado de que el sector turismo premium de la ciudad de Arequipa se encuentra en el cuadrante Agresivo, esto quiere decir que la ciudad de Arequipa cuenta con fortalezas que la pueden ayudar a aprovechar las oportunidades del mercado y poder eliminar sus debilidades y evitar las amenazas del entorno. Por tal motivo, una de las estrategias que se pueden utilizar son penetración del mercado, desarrollo del mercado.

Tabla 37

Matriz de la posición estratégica y evaluación de acción (PEYEA)

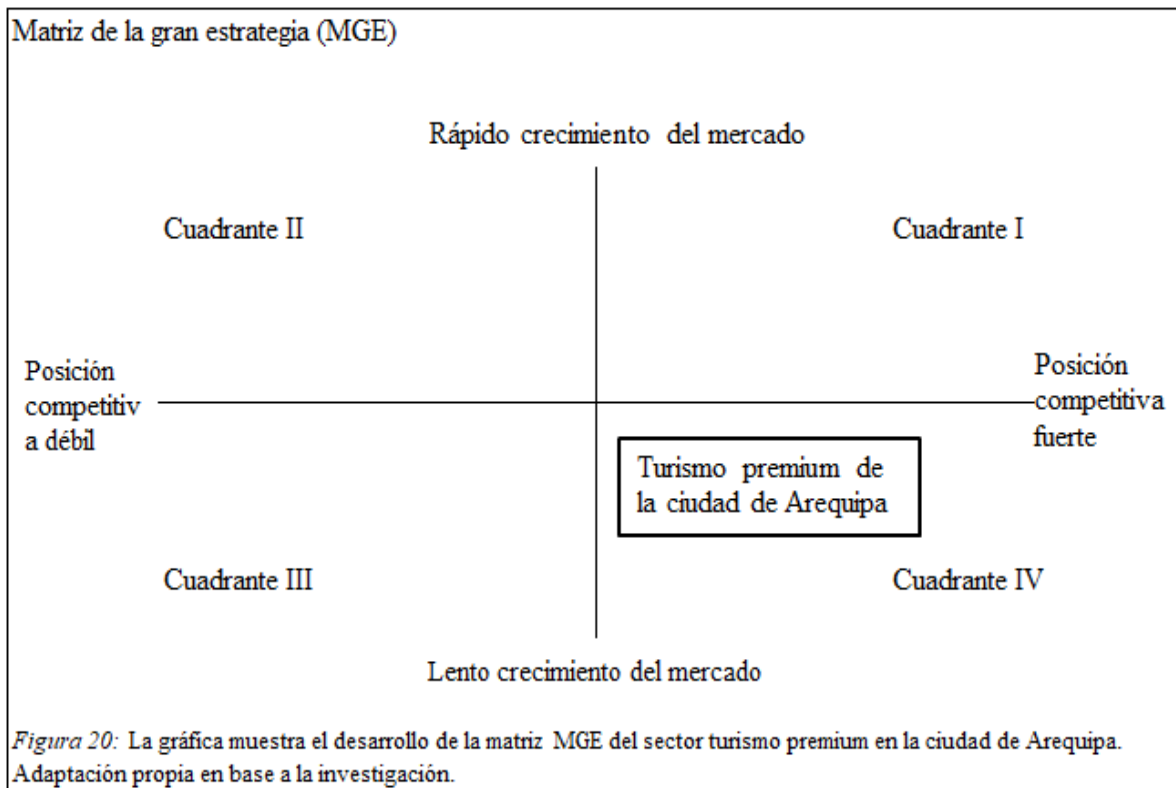
A. Calificación de los Factores Determinantes de la Fortaleza Financiera (FF)										Valor		
Posición Estratégica Interna	1. Retorno de la inversión	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	4	
	2. Capital requerido versus capital disponible	Alto	0	1	2	3	4	5	6	Bajo	3	
	3. Facilidad de salida del mercado	Difícil	0	1	2	3	4	5	6	Fácil	4	
	4. Riesgo involucrado en el negocio	Alto	0	1	2	3	4	5	6	Bajo	3	Prom.
	5. Aporte del sector turístico al PBI nacional	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	4	3.60
B. Calificación de los Factores Determinantes de la Ventaja Competitiva (VC)												
Posición Estratégica Interna	1. Participación de mercado	Pequeña	0	1	2	3	4	5	6	Grande	4	
	2. Calidad del producto	Inferior	0	1	2	3	4	5	6	Superior	5	
	3. Ciclo de vida del producto	Avanzado	0	1	2	3	4	5	6	Temprano	3	
	4. Lealtad del consumidor	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	3	
	5. Accesibilidad a la ciudad y rutas turísticas	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	5	
	6. Conocimiento tecnológico	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alto	2	Prom.
	7. Integración empresas del sector	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alta	3	3.56
	8. Diversidad de atractivos turísticos	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	5	
	9. Precio	Lenta	0	1	2	3	4	5	6	Rápida	2	-2.44
A. Calificación de los Factores Determinantes de la Estabilidad del Entorno (EE)												
Posición Estratégica Externa	1. Cambios tecnológicos	Muchos	0	1	2	3	4	5	6	Pocos	3	
	2. Tasa de inflación	Alta	0	1	2	3	4	5	6	Baja	5	
	3. Variabilidad de la demanda	Grande	0	1	2	3	4	5	6	Pequeña	3	Prom.
	4. Rango de precios de los productos competitivos	Amplio	0	1	2	3	4	5	6	Estrecho	3	3.67
	5. Barreras de entrada al mercado	Pocas	0	1	2	3	4	5	6	Muchas	3	
	6. Seguridad ciudadana	Alta	0	1	2	3	4	5	6	Baja	5	-2.33
B. Calificación de los Factores Determinantes de la Fortaleza de la Industria (FI)												
Posición Estratégica Externa	1. Potencial de crecimiento	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	6	
	2. Potencial de utilidades	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	4	
	4. Conocimiento tecnológico	Simple	0	1	2	3	4	5	6	Complejo	3	
	5. Utilización de recursos	Ineficiente	0	1	2	3	4	5	6	Eficiente	3	
	7. Facilidad de entrada al mercado	Fácil	0	1	2	3	4	5	6	Difícil	3	
	8. Productividad/utilización de la capacidad	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	2	Prom.
	9. Aporte al PBI nacional	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	5	2.89

Nota: La tabla muestra el desarrollo de la matriz PEYEA del sector turismo premium en la ciudad de Arequipa. Adaptación propia en base a la investigación.



9.7. Matriz de la gran estrategia (MGE)

La matriz MGE, presenta 4 cuadrantes, donde se podría situar la empresa según su posición en el mercado para poder formular estrategias para mejorar su situación o mantenerla.



Como resultado de la presente investigación, se tiene que el turismo premium de la ciudad de Arequipa se encuentra en el IV cuadrante, debido a que presenta una fuerte posición competitiva ya que dispone de los recursos necesarios para cubrir la demanda del turista premium, pero posee un lento crecimiento en dicho sector, ya que Arequipa no es mundialmente conocida como un destino de lujo. Sin embargo, los ingresos que genera este sector permiten tener flujos de dinero a las empresas enfocadas en ese nicho de mercado, por lo cual no existen pérdidas.

Las estrategias que se pueden utilizar son:

- Diversificación concéntrica: Generando nuevas rutas turísticas o eventos únicamente para el sector premium.
- Diversificación conglomerada: Conjuntamente con la diversificación concéntrica, se puede trabajar esta estrategia. Ya que dicho nuevo “producto” puede ser promocionado en nuevos países, aquellos que tengan capacidad económica elevada, así como potenciar el turismo premium existente de Francia, Estados Unidos y Alemania.

9.8. Matriz de la decisión estratégica (MDE)

La matriz MDE consiste en reunir las estrategias obtenidas de las matrices realizadas anteriormente (FODA, PEYEA, MIE y MGE) para poder observar qué estrategias se han repetido en el desarrollo de cada matriz y así poder retenerlas, para su próxima implementación. Asimismo, se podrá observar qué estrategia se repitió pocas veces y poder decidir si es relevante para la consecución de los objetivos de la empresa.



Tabla 38

Matriz de la decisión estratégica (MDE)

ESTRATEGIAS	FODA	PEYEA	MIE	MGE	TOTAL
1.- Establecer alianzas entre los gremios y el gobierno para lograr el mantenimiento de las casonas y sitios más turísticos de Arequipa.	x	x	x		3
2.- Promover el turismo nacional en personas con capacidad económica elevada y turismo premium internacional de Francia, Alemania y Estados Unidos	x	x	x	x	4
3.- Regular el ingreso de buses turísticos al centro histórico, para conservar las casonas de sillar y contribuir a mejorar el medio ambiente de la ciudad.			x		1
4.- Inversión en Marca Arequipa, por medio de la integración de empresas privadas para un aumento de la promoción de la misma.	x	x	x	x	4
5.- Invertir en educación de calidad, principalmente en personas de bajos recursos.	x	x	x		3
6.- Alianzas entre las entidades públicas y privadas con universidades para fomentar la existencia de investigadores en la ciudad.	x	x	x		3
7.- Invertir en una adecuada infraestructura de conexión para que la red llegue a diferentes puntos de la ciudad y pueda mejorar la experiencia del turista premium, contando con innumerables puntos de Wifi.		x	x		2
8.- Seguimiento a las páginas web que brindan información a turistas.	x	x	x		3
9.- Elaborar un plan de seguridad regional para el turista.	x	x	x		3
10.- Gestionar proyectos de inversión para mejorar el acceso a Arequipa.	x	x	x	x	4

Nota: La tabla muestra el desarrollo de la matriz MDE del sector turismo premium en la ciudad de Arequipa. Adaptación propia en base a la investigación.

Conclusión: Se obtuvieron 08 estrategias que se repitieron en las 4 o 3 matrices analizadas.

9.9. Matriz ética (ME)

El objetivo de la matriz ME, es analizar si es que las estrategias obtenidas de la matriz FODA, promueven los principios éticos, son justas y tienen un impacto en la implementación de las mismas en la sociedad.



Tabla 39

Matriz ética (ME)

	E1. Establecer alianzas entre los gremios y el gobierno para lograr el mantenimiento de las casonas y sitios más turísticos de Arequipa.	E2. Promover el turismo nacional en personas con capacidad económica elevada y turismo premium internacional de Francia, Alemania y Estados Unidos	E3. Inversión en Marca Arequipa, por medio de la integración de empresas privadas para un aumento de la promoción de la misma.	E4. Invertir en educación de calidad, principalmente en personas de bajos recursos.	E5. Alianzas entre las entidades públicas y privadas con universidades para fomentar la existencia de investigadores en la ciudad.	E6. Seguimiento a las páginas web que brindan información a turistas.	E7. Elaborar un plan de seguridad regional para el turista.	E8. Gestionar proyectos de inversión para mejorar el acceso a Arequipa.
Derechos	P = Promueve				N = Neutral			
Impacto en el derecho a la vida	P	P	P	P	P	N	P	P
Impacto en el derecho de propiedad	P	N	P	N	N	N	N	P
Impacto en el derecho de libre pensamiento	N	P	P	P	P	N	P	N
Impacto en el derecho a la privacidad	P	P	N	N	N	N	P	N
Impacto en el derecho a la libertad de conciencia	N	P	P	P	P	P	P	N
Impacto en el derecho a hablar libremente	N	P	P	P	P	N	P	N
Impacto en el derecho al debido proceso	N	N	N	N	P	N	P	N
Justicia	J = Justo				N = Neutro			
Impacto en la distribución	J	N	J	J	N	N	N	N
Equidad en la administración	J	P	J	J	N	N	N	J
Normas de compensación	J	P	J	J	N	P	N	J
Utilitarismo	E = Excelente				N = Neutro			
Fines y resultados estratégicos	E	E	E	E	E	E	E	E
Medios estratégicos empleados	E	E	E	E	E	E	E	E

Nota: La tabla muestra el desarrollo de la matriz ME del sector turismo premium en la ciudad de Arequipa. Adaptación propia en base a la investigación.

9.10. Matriz de estrategias versus objetivos

Tabla 40

Matriz de estrategias vs objetivos

	O1. -Incrementar la afluencia de turistas premium en un 10% para el 2021 mediante el mejoramiento de los accesos a la ciudad y campañas de promoción.	O2. Aumentar el nivel de educación superior en los ciudadanos en un 3% adicional al 2021, para incrementar la oferta laboral en los servicios turísticos de la ciudad.	O3. Para el año 2021, la formalidad en los negocios que brindan servicios turísticos será del 60%, existiendo un aumento del 6% en comparación con el año 2017.
E1. Establecer alianzas entre los gremios y el gobierno para lograr el mantenimiento de las casonas y sitios más turísticos de Arequipa.	X		
E2. Promover el turismo nacional en personas con capacidad económica elevada y turismo premium internacional de Francia, Alemania y Estados Unidos	X	X	X
E3. Inversión en Marca Arequipa, por medio de la integración de empresas privadas para un aumento de la promoción de la misma.	X	X	X
E4. Invertir en educación de calidad, principalmente en personas de bajos recursos.	X	X	X
E5. Alianzas entre las entidades públicas y privadas con universidades para fomentar la existencia de investigadores en la ciudad.		X	
E6. Seguimiento a las páginas web que brindan información a turistas.	X	X	X
E7. Elaborar un plan de seguridad regional para el turista.	X	X	X
E8. Gestionar proyectos de inversión para mejorar el acceso a Arequipa.	X	X	X

Nota: La tabla muestra el desarrollo de la matriz estrategias vs objetivos del sector turismo premium en la ciudad de Arequipa.
Adaptación propia en base a la investigación.

Conclusión: Los objetivos plasmados responden a un aumento de divisas para la ciudad de Arequipa mediante el fomento del turismo premium. El que a su vez generará una mayor formalidad en los negocios referidos al rubro y para poder hacer frente a tan exigente nicho de mercado, es necesario contar con profesionales capacitados para brindar servicios de primera categoría.

PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN

Tabla 41

El: Establecer alianzas entre los gremios y el gobierno para lograr el mantenimiento de las casonas y sitios más turísticos de Arequipa.

Tácticas	Actividades	Responsable	Indicador
Trabajo conjunto de parte de las entidades públicas con los gremios	Reunir al Gobierno Regional de Arequipa y la Municipalidad Provincial de Arequipa con las Instituciones encargadas de promover el turismo como: Gercetur, AVIT, ASGUIPA, AHORA, CCIA, CARETUR.	Gobierno Regional de Arequipa	Nro de reuniones
	Establecer una comisión de trabajo representativa del gobierno a nivel regional, provincial y local, así como una persona representativa de cada asociación de los gremios.	Gobierno Regional de Arequipa	Nro de participantes de la comisión
	Establecer acuerdos con metas fechadas para lograr el mantenimiento progresivo de las casonas del centro histórico en un año.	Municipalidad Provincial de Arequipa	Nro de metas
Captar inversión privada para el mantenimiento de las casonas y sitios más turísticos, mediante programas de conservación.	Elaborar el programa de conservación para proteger el medio ambiente y el desarrollo sostenible.	Comisión de trabajo	Programa de conservación
	Enviar solicitudes para el involucramiento de empresas reconocidas que aporten con capital considerable para la actividad.	Comisión de trabajo	Nro de solicitudes a empresas privadas

Nota: La tabla muestra las tácticas, actividades, responsables e indicadores de la primera estrategia obtenida de la matriz FODA. Adaptación propia en base a la investigación, 2019.

Tabla 42

E2: Promover el turismo nacional en personas con capacidad económica elevada y turismo premium internacional de Francia, Alemania y Estados Unidos

Tácticas	Actividades	Responsable	Indicador
Impulsar la diversidad geográfica con nuevas rutas y destinos en la ciudad que incluyan un valor añadido a los turistas premium.	Realizar cuestionarios donde se obtengan los resultados sobre los aspectos en que debe mejorar la ciudad.	Gercetur	238 cuestionarios/ anuales
	Establecer nuevas rutas turísticas diferentes a lo convencional y comercializado en la actualidad.	Gercetur	3 rutas nuevas
	Promover las nuevas rutas identificadas que puedan combinar varios aspectos de la ciudad como gastronomía, paisajes, entre otros, a través de medios digitales.	Gercetur, AVIT, ASGUIPA y AHORA	3 publicaciones mensuales en las plataformas digitales de los responsables
Realización de eventos que atraigan la atención del turismo premium, donde se promueva la ciudad de Arequipa.	Otorgar clases privadas de tallado en sillar.	Gercetur y AHORA	6 clases privadas/año
	Otorgar clases privadas sobre bordado de ropa textil.	Gercetur e Incalpaca	6 clases privadas/año
	Invitar a los turistas premium a cenas especiales en el día de Arequipa e invitarlos a realizar un plato típico.	Gercetur	1 cena de lujo/1 plato típico

Nota: La tabla muestra las tácticas, actividades, responsables e indicadores de la segunda estrategia obtenida de la matriz FODA. Adaptación propia en base a la investigación, 2019.

Tabla 43

E3: Inversión en Marca Arequipa

Tácticas	Actividades	Responsable	Indicador
Integración de empresas privadas para un aumento de la promoción de la marca Arequipa.	Enviar solicitudes a las empresas privadas más reconocidas para su inclusión a la Marca Arequipa.	Marca Arequipa	Nro de solicitudes
	Promocionar a las empresas en la página web de Marca Arequipa.	Marca Arequipa	Nro de beneficios
	Invertir en promoción de spot publicitarios para la Marca Arequipa subidas en las plataformas digitales como Youtube, Instagram y Facebook.	Marca Arequipa	Nro spots anuales
Compromiso de parte de las instituciones que apoyan apoyan la Marca Arequipa, a fomentar el reciclaje y limpieza en la ciudad.	Reunión de la empresas que componen la Marca Arequipa.	Marca Arequipa	Nro de reuniones
	Establecer concursos y sorteos que premien el reciclaje de los ciudadanos de Arequipa.	Marca Arequipa	Nro de concursos y sorteos planteados
	Brindar premios a los ganadores, como descuentos en las empresas privadas que integran la Marca Arequipa.	Marca Arequipa	Nro de ganadores
	Disponer puntos estratégicos de acopio en la ciudad.	Marca Arequipa	Nro de puntos de acopios

Nota: La tabla muestra las tácticas, actividades, responsables e indicadores de la tercera estrategia obtenida de la matriz FODA. Adaptación propia en base a la investigación, 2019.

Tabla 44

E4: Invertir en educación de calidad, principalmente en personas de bajos recursos.

Tácticas	Actividades	Responsable	Indicador
Ofrecer, por medio del gobierno y gremios, becas de estudio a los estudiantes de bajos recursos	Alianzas entre el gobierno y los gremios para lograr contar con las becas.	Gobierno Regional de Arequipa	Alianza
	Ofrecer medias becas a los estudiante del quinto superior del 5to año de secundaria de las escuelas en zonas vulnerables, para estudios superior técnico en carreras afines al turismo.	Gobierno Regional de Arequipa y MINEDU	20 medias becas
	Enseñanza del idioma francés con medias becas en institutos especializados en el idioma a egresados de institutos o universidades públicas de carreras afines al turismo.	Gobierno Regional de Arequipa con Instituciones de enseñanza en el idioma francés	20 becas
Desarrollar programas en los colegios para motivar a los estudiantes a pertenecer a la PNP	Reuniones de la PNP y personal de UGEL para generar propuestas de cambio.	PNP y UGEL	Nro de propuestas
	Fomentar la participación de la policía a través de charlas en los colegios de zonas vulnerables sobre los beneficios de convertirse en policía.	PNP y UGEL	Nro de charlas
	Otorgar facilidades económicas a los estudiantes del 5to superior para ingresar a la policía.	PNP y UGEL	Nro de facilidades económicas
	Realizar charlas en los institutos y universidades con los estudiantes de último año para fomentar la asimilación a la PNP de turismo.	PNP, institutos y universidades	Nro de asimilaciones

Nota: La tabla muestra las tácticas, actividades, responsables e indicadores de la cuarta estrategia obtenida de la matriz FODA. Adaptación propia en base a la investigación, 2019.

Tabla 45

E5: Alianzas entre las entidades públicas y privadas con universidades para fomentar la existencia de investigadores en la ciudad.

Tácticas	Actividades	Responsable	Indicador
Otorgar becas en I+D en ciencias sociales	Realizar reuniones entre las universidades y funcionarios de Concytec	Universidades y Concytec	Nro de reuniones
	Establecer un cronograma de concursos aplicativos y proyectos de investigación básica (PIBA) en turismo y desarrollo patrimonial	Concytec	Nro de concursos y proyectos
Impulsar en las universidades mayores investigaciones por parte de sus alumnos	Promover las investigaciones científicas que impulsen el turismo y desarrollo patrimonial, las cuales puedan ser publicadas en revistas indizadas.	Universidades	Nro de investigaciones publicadas
	Establecer un cronograma de concursos aplicativos y proyectos de investigación básica.	Universidades	Nro de horas académicas del taller

Nota: La tabla muestra las tácticas, actividades, responsables e indicadores de la quinta estrategia obtenida de la matriz FODA. Adaptación propia en base a la investigación, 2019.

Tabla 46

E6: Seguimiento a las páginas web que brindan información a turistas como Gercetur, AVIT, ASGUIPA, AHORA, CARETUR, Peru Travel, entre otras.

Tácticas	Actividades	Responsable	Indicador
Control de su constante actualización.	Revisar la situación actual de las páginas que brindan información de turismo en Arequipa.	Cada página web	Nro de páginas desactualizadas
	Establecer un cronograma de publicaciones en cada página	Cada página web	Nro de publicaciones
	Generar contenido que promueva el turismo en la ciudad de Arequipa.	Cada página web	Nro de contenidos
	Actualizar las páginas con las nuevas rutas que pueda tener Arequipa, así como noticias referidas al turismo.	Cada página web	Nro de páginas actualizadas
Disponer de un apartado para los turistas premium	Generar la pestaña de turista premium en las páginas de turismo	Cada página web	Nro de páginas en las que se generó la pestaña
	Contar con la descripción de lugares de lujo en Arequipa, así como actividades solo para este sector.	Cada página web	Nro de lugares y actividades descritos
	Según corresponda, cada página web cuente con un listado de los hoteles, restaurantes y agencias premium para este sector.	Cada página web	Nro de listados de hoteles, restaurantes y agencias

Nota: La tabla muestra las tácticas, actividades, responsables e indicadores de la sexta estrategia obtenida de la matriz FODA. Adaptación propia en base a la investigación, 2019.

Tabla 47

E7: Elaborar un plan de seguridad regional para el turista.

Tácticas	Actividades	Responsable	Indicador
Determinar la situación actual de los hechos delictivos contra el turista.	Evaluar mensualmente los actos que se hayan registrado en contra de los turistas sean nacionales como extranjeros.	Policía del Turismo	Nro de hechos delictivos
	Establecer un informe semestral de POLTUR sobre la situación delictiva contra los turistas	Policía del Turismo	Nro de informes
Trabajo conjunto de los organismos que velan por la seguridad del turista junto con la Gerencia Regional de Comercio Exterior y Turismo	Reunir a la Policía del Turismo, Servicio de Protección al Turista y la Gerencia Regional de Comercio Exterior y Turismo para la realización de un trabajo conjunto para combatir los actos delictivos en contra de los turistas.	POLTUR, STP y Gercetur	Nro de reuniones
	Generar acuerdos para combatir la delincuencia y principalmente la que afecta a aquellos que visitan Arequipa.	POLTUR, STP y Gercetur	Nro de acuerdos
	Elaborar el plan de seguridad regional para el turista.	POLTUR, STP y Gercetur	Plan de seguridad

Nota: La tabla muestra las tácticas, actividades, responsables e indicadores de la séptima estrategia obtenida de la matriz FODA. Adaptación propia en base a la investigación, 2019.

Tabla 48

E8: Gestionar proyectos de inversión para mejorar el acceso a Arequipa.

Tácticas	Actividades	Responsable	Indicador
Gestionar proyecto de construcción de un nuevo aeropuerto, proyectado a realizar operaciones nacionales e internacionales	Reunión de regidores provinciales con alcalde provincial y gerente municipal, para proponer una comisión de construcción de un nuevo aeropuerto.	Regidores provinciales, alcalde provincial y gerente municipal.	Nro de reuniones
	La comisión formada realiza la propuesta sobre el proyecto de inversión.	Comisión de trabajo	Propuesta
	La comisión sustenta el proyecto de inversión al gerente municipal, gerencia de administración y finanzas, la gerencia de Evaluación técnica de especialista en la materia.	Comisión de trabajo Especialista	Sustentación de proyecto Evaluación técnica
Proyecto de inversión para el mejoramiento de vías terrestres para brindar una mejor imagen de la ciudad.	Reunión de regidores provinciales con alcalde provincial y gerente municipal, para proponer una comisión de trabajo para mejorar las vías terrestres de la ciudad de Arequipa.	Gobierno Regional de Arequipa	Nro de reuniones
	La comisión formada realiza la propuesta sobre el proyecto de inversión.	Comisión de trabajo	Propuesta
	La comisión sustenta el proyecto de inversión al gerente municipal, gerencia de administración y finanzas, la gerencia de planificación, presupuesto y racionalización y el alcalde provincial para su posible ejecución.	Comisión de trabajo	Sustentación de proyecto
	Evaluación técnica de especialista en la materia.	Especialista	Evaluación técnica

Nota: La tabla muestra las tácticas, actividades, responsables e indicadores de la octava estrategia obtenida de la matriz FODA. Adaptación propia en base a la investigación, 2019.



Tabla 49

Cronograma de actividades

Estrategia	Actividades	2019				2020								
		Setiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Setiembre
E1. Asociación de los gremios para un mantenimiento de las casonas y sitios más turísticos de Arequipa.	Reunir al Gobierno Regional de Arequipa y la Municipalidad Provincial de Arequipa con las Instituciones encargadas de promover el turismo como: Gercetur, AVIT, ASGUIPA, AHORA, CCIA, CARETUR.													
	Establecer una comisión de trabajo representativa del gobierno a nivel regional, provincial y local, así como una persona representativa de cada asociación de los gremios.													
	Establecer acuerdos con metas fechadas para lograr el mantenimiento progresivo de las casonas del centro histórico en un año.													
	Elaborar el programa de conservación para proteger el medio ambiente y el desarrollo sostenible.													
	Enviar solicitudes para el involucramiento de empresas reconocidas que aporten con capital considerable para la actividad.													
E2. Promover el turismo nacional en personas con capacidad económica elevada y turismo premium internacional de Francia, Alemania y Estados	Realizar cuestionarios donde se obtengan los resultados sobre los aspectos en que debe mejorar la ciudad.													
	Establecer nuevas rutas turísticas diferentes a lo convencional y comercializado en la actualidad.													
	Promover las nuevas rutas identificadas que puedan combinar varios aspectos de la ciudad como gastronomía, paisajes, entre otros, a través de medios digitales.													
	Otorgar clases privadas de tallado en sillar.													
	Otorgar clases privadas sobre bordado de ropa textil.													
	Invitar a los turistas premium a cenas especiales en el día de Arequipa e invitarlos a realizar un plato típico.													

(continúa)

E3. Inversión en Marca Arequipa	Enviar solicitudes a las empresas privadas más reconocidas para su inclusión a la Marca Arequipa.																			
	Promocionar a las empresas en la página web de Marca Arequipa.																			
	Invertir en promoción de spot publicitarios para la Marca Arequipa subidas en las plataformas digitales como Youtube, Instragram y Facebook.																			
	Reunión de la empresas que componen la Marca Arequipa.																			
	Establecer concursos y sorteos que premien el reciclaje de los ciudadanos de Arequipa.																			
	Brindar premios a los ganadores, como descuentos en las empresas privadas que integran la Marca Arequipa.																			
	Disponer puntos estratégicos de acopio en la ciudad.																			
E4. Invertir en educación de calidad, principalmente en personas de bajos recursos.	Alianzas entre el gobierno y los gremios para lograr contar con las becas.																			
	Ofrecer medias becas a los estudiante del quinto superior del 5to año de secundaria de las escuelas en zonas vulnerables, para estudios superior técnico en carreras afines al turismo.																			
	Enseñanza del idioma francés con medias becas en institutos especializados en el idioma a egresados de institutos o universidades públicas de carreras afines al turismo.																			
	Reuniones de la PNP y personal de UGEL para generar propuestas de cambio.																			
	Fomentar la participación de la policía a través de charlas en los colegios de zonas vulnerables sobre los beneficios de convertirse en policía.																			
	Otorgar facilidades económicas a los estudiantes del 5to superior para ingresar a la policía.																			
	Realizar charlas en los institutos y universidades con los estudiantes de último año para fomentar la asimilación a la PNP de turismo.																			

(continúa)

E5. Alianzas entre las entidades públicas y privadas con universidades para fomentar la existencia de investigadores en la ciudad.	Realizar reuniones entre las universidades y funcionarios de Concytec																			
	Establecer un cronograma de concursos aplicativos y proyectos de investigación básica (PIBA) en turismo y desarrollo patrimonial																			
	Promover las investigaciones científicas que impulsen el turismo y desarrollo patrimonial, las cuales puedan ser publicadas en revistas indizadas.																			
	Establecer un cronograma de concursos aplicativos y proyectos de investigación básica.																			
E6. Seguimiento a las páginas web que brindan información a turistas como Gercetur, AVIT, ASGUIPA, AHORA, CARETUR, Peru Travel, entre otras.	Revisar la situación actual de las páginas que brindan información de turismo en Arequipa.																			
	Establecer un cronograma de publicaciones en cada página																			
	Generar contenido que promueva el turismo en la ciudad de Arequipa.																			
	Actualizar las páginas con las nuevas rutas que pueda tener Arequipa, así como noticias referidas al turismo.																			
	Generar la pestaña de turista premium en las páginas de turismo																			
	Contar con la descripción de lugares de lujo en Arequipa, así como actividades solo para este sector.																			
	Según corresponda, cada página web cuente con un listado de los hoteles, restaurantes y agencias premium para este sector.																			

(continúa)

Tabla 50
Presupuesto

Estrategia	Actividades	Monto			
		Unidad	Cantidad	Precio unitario	Total
E1. Asociación de los gremios para un mantenimiento de las casonas y sitios más turísticos de Arequipa.	Reunir al Gobierno Regional de Arequipa y la Municipalidad Provincial de Arequipa con las Instituciones encargadas de promover el turismo como: Gercetur, AVIT, ASGUIPA, AHORA, CCIA, CARETUR.	Reuniones	-	-	-
	Establecer una comisión de trabajo representativa del gobierno a nivel regional, provincial y local, así como una persona representativa de cada asociación de los gremios.	Participantes	-	-	-
	Establecer acuerdos con metas fechadas para lograr el mantenimiento progresivo de las casonas del centro histórico en un año.	Metas	-	-	-
	Elaborar el programa de conservación para proteger el medio ambiente y el desarrollo sostenible.	Programa de conservación	1	-	-
	Enviar solicitudes para el involucramiento de empresas reconocidas que aporten con capital considerable para la actividad.	Solicitudes	-	-	-
E2. Promover el turismo nacional en personas con capacidad económica elevada y turismo premium internacional de Francia, Alemania y Estados Unidos.	Realizar cuestionarios donde se obtengan los resultados sobre los aspectos en que debe mejorar la ciudad.	Cuestionarios	238		
	Establecer nuevas rutas turísticas diferentes a lo convencional y comercializado en la actualidad.	Nuevas rutas	3		
	Promover las nuevas rutas identificadas que puedan combinar varios aspectos de la ciudad como gastronomía, paisajes, entre otros, a través de medios digitales.	Publicaciones plataformas digitales	36	150	5400
	Otorgar clases privadas de tallado en sillar.	Clases privadas	6	200	1200
	Otorgar clases privadas sobre bordado de ropa textil.	Clases privadas	6	200	1200
	Invitar a los turistas premium a cenas especiales en el día de Arequipa e invitarlos a realizar un plato típico.	Cena especial/plato típico	2	200	400
E3. Inversión en Marca Arequipa	Enviar solicitudes a las empresas privadas más reconocidas para su inclusión a la Marca Arequipa.	Solicitudes	-	-	-
	Promocionar a las empresas en la página web de Marca Arequipa.	Beneficios	-	-	-
	Invertir en promoción de spot publicitarios para la Marca Arequipa subidas en las plataformas digitales como Youtube, Instagram y Facebook.	Spots publicitarios	1	1000	1000
	Reunión de la empresas que componen la Marca Arequipa.	Reuniones	-	-	-
	Establecer concursos y sorteos que premien el reciclaje de los ciudadanos de Arequipa.	Concursos y sorteos (bolantes)	2	150	300
	Brindar premios a los ganadores, como descuentos en las empresas privadas que integran la Marca Arequipa.	Ganadores	-	-	-
	Disponer puntos estratégicos de acopio en la ciudad.	Puntos de acopio	3	200	600

(continúa)

E4. Invertir en educación de calidad, principalmente en personas de bajos recursos.	Alianzas entre el gobierno y los gremios para lograr contar con las becas.	Alianzas	-	-	-
	Ofrecer medias becas a los estudiante del quinto superior del 5to año de secundaria de las escuelas en zonas vulnerables, para estudios superior técnico en carreras afines al turismo.	Medias becas	20	1800	36000
	Enseñanza del idioma francés con medias becas en institutos especializados en el idioma a egresados de institutos o universidades	Medias becas	20	1200	24000
	Reuniones de la PNP y personal de UGEL para generar propuestas de cambio.	Reuniones	-	-	-
	Fomentar la participación de la policía a través de charlas en los colegios de zonas vulnerables sobre los beneficios de convertirse en policía.	Charlas	-	-	-
	Otorgar facilidades económicas a los estudiantes del 5to superior para ingresar a la policía.	Facilidades económicas	-	-	-
	Realizar charlas en los institutos y universidades con los estudiantes de último año para fomentar la asimilación a la PNP de turismo.	Asimilaciones	-	-	-
E5. Alianzas entre las entidades públicas y privadas con universidades para fomentar la existencia de investigadores en la ciudad.	Realizar reuniones entre las universidades y funcionarios de Concytec	Reuniones	-	-	-
	Establecer un cronograma de concursos aplicativos y proyectos de investigación básica (PIBA) en turismo y desarrollo patrimonial	Concursos y proyectos	-	-	-
	Promover las investigaciones científicas que impulsen el turismo y desarrollo patrimonial, las cuales puedan ser publicadas en revistas indizadas.	Investigaciones publicadas	-	-	-
	Establecer un cronograma de concursos aplicativos y proyectos de investigación básica.	Horas académicas de taller	-	-	-
E6. Seguimiento a las páginas web que brindan información a turistas como Gercetur, AVIT, ASGUIPA, AHORA, CARETUR, Peru Travel, entre otras.	Revisar la situación actual de las páginas que brindan información de turismo en Arequipa.	Páginas desactualizadas	-	-	-
	Establecer un cronograma de publicaciones en cada página	Publicaciones	-	-	-
	Generar contenido que promueva el turismo en la ciudad de Arequipa.	Contenido	-	-	-
	Actualizar las páginas con las nuevas rutas que pueda tener Arequipa, así como noticias referidas al turismo.	Páginas actualizadas	-	-	-
	Generar la pestaña de turista premium en las páginas de turismo	Páginas en las que se generó la pestaña	-	-	-
	Contar con la descripción de lugares de hujo en Arequipa, así como actividades solo para este sector.	Lugares y actividades descritos	-	-	-
	Según corresponda, cada página web cuente con un listado de los hoteles, restaurantes y agencias premium para este sector.	Listados de hoteles, restaurantes y agencias	-	-	-

(continúa)

E7. Elaborar un plan de seguridad regional para el turista.	Evaluar mensualmente los actos que se hayan registrado en contra de los turistas sean nacionales como extranjeros.	Hechos delictivos	-	-	-
	Establecer un informe semestral de POLTUR sobre la situación delictiva contra los turistas	Informe semestral	2	-	-
	Reunir a la Policía del Turismo, Servicio de Protección al Turista y la Gerencia Regional de Comercio Exterior y Turismo para la realización de un trabajo conjunto para combatir los actos delictivos en contra de los turistas.	Reuniones	-	-	-
	Generar acuerdos para combatir la delincuencia y principalmente la que afecta a aquellos que visitan Arequipa.	Acuerdos	-	-	-
	Elaborar el plan de seguridad regional para el turista.	Plan de seguridad	1	-	-
E8. Gestionar proyectos de inversión para mejorar el acceso a Arequipa.	Reunión de regidores provinciales con alcalde provincial y gerente municipal, para proponer una comisión de construcción de un nuevo aeropuerto.	Reuniones	-	-	-
	La comisión formada realiza la propuesta sobre el proyecto de inversión.	Propuesta	-	-	-
	La comisión sustenta el proyecto de inversión al gerente municipal, gerencia de administración y finanzas, la gerencia de planificación, presupuesto y racionalización y el alcalde provincial para su posible ejecución.	Sustentación de proyecto	-	-	-
	Evaluación técnica de especialista en la materia.	Evaluación técnica	1	3500	3500
	Reunión de regidores provinciales con alcalde provincial y gerente municipal, para proponer una comisión de trabajo para mejorar las vías terrestres de la ciudad de Arequipa.	Reuniones	-	-	-
	La comisión formada realiza la propuesta sobre el proyecto de inversión.	Propuesta	-	-	-
	La comisión sustenta el proyecto de inversión al gerente municipal, gerencia de administración y finanzas, la gerencia de planificación, presupuesto y racionalización y el alcalde provincial para su posible ejecución.	Sustentación de proyecto	-	-	-
Evaluación técnica de especialista en la materia.	Evaluación técnica	1	3500	3500	

Nota: La tabla muestra el presupuesto necesario para llevar a cabo las actividades descritas anteriormente en cada estrategia. Adaptación propia en base a la investigación, 2019.

CONCLUSIONES

Primera conclusión

Tras el análisis estructural de la ciudad de Arequipa se concluye la propuesta de ocho estrategias, para potenciar las fortalezas y contrarrestar las debilidades, las más importantes estrategias a implementar son la inversión en Marca Arequipa para incrementar la promoción de la ciudad y gestionar proyectos que mejoren los puntos de accesibilidad.

Segunda conclusión

De la situación general de la ciudad de Arequipa se concluye que cuenta con diversos atractivos turísticos como su centro histórico, campiñas y recursos naturales, que contribuyen a su posicionamiento como un destino para turistas premium. Pero también se identificó una inadecuada consciencia sobre el medio ambiente ya que recicla solo el 5% de sus desechos diarios de plástico. Asimismo, el 92.3% de los ciudadanos tienen una percepción de inseguridad y existe un déficit de 720 efectivos de policía, un 46% de trabajo informal y 865 casos de corrupción e inadecuadas infraestructuras.

Tercera conclusión

Una vez enunciado el visioning se amplió el panorama para el desarrollo de las estrategias formuladas. Concluyendo de esta manera la misión y visión desarrollada para el 2029, así como los valores y el código de ética necesarios para cumplir con los objetivos propuestos, los cuales tienen al turismo premium como la principal fuente de ingresos de la ciudad.

Cuarta conclusión

Mediante la evaluación externa se concluye que existen más amenazas que oportunidades para el incremento del turismo premium, resaltando los problemas ambientales, la poca consciencia sobre el reciclaje, la infraestructura en mal estado para acceder a la ciudad, la

elevada percepción de inseguridad ciudadana y una competencia bien posicionada en el mercado (Lima y Cusco). Y como principales oportunidades la impresionante geografía de Arequipa, la diversidad de acceso a la ciudad y la presencia de entidades que promueven el incremento de turistas.

Quinta conclusión

Caso contrario, en la evaluación interna se obtuvieron más fortalezas que debilidades, concluyendo como principales fortalezas que el centro histórico haya sido declarado Patrimonio Cultural de la Humanidad, creación de Marca Arequipa, existencia de recursos turísticos para cubrir la demanda, entre otros. Y en debilidades se obtuvo: Poca actualización en las páginas que promueven el turismo en la ciudad, promoción insuficiente de Arequipa, poca afluencia de turistas premium, entre otros.

Sexta conclusión

De los objetivos plasmados se concluye que estos se enfocan en tres puntos principales: incrementar la cantidad de turistas premium, mejorar la calidad en los servicios brindados y combatir la informalidad en los negocios turísticos.

Séptima conclusión

Mediante el desarrollo de las diversas matrices se obtuvieron estrategias que buscan potenciar el turismo premium en la ciudad de Arequipa. Del FODA se pudo obtener ocho estrategias que promueven la consecución de los objetivos descritos anteriormente, las cuales están referidas a proteger el centro histórico de la ciudad, promover el turismo en personas con capacidad económica elevada, invertir en Marca Arequipa y en educación de calidad, promover la existencia de investigadores en la ciudad, realizar un seguimiento para la constante actualización de las páginas que brindan información a turistas, elaborar un plan de seguridad que proteja al visitante y gestionar proyectos que mejoren los accesos a la ciudad

de Arequipa, así mismo se estima el desarrollo de estos en un año con un presupuesto de S/ 77,200.00

RECOMENDACIONES

Primera recomendación

Las estrategias podrán implementarse y lograr el objetivo de la presente investigación si se cuenta con el trabajo conjunto de entidades públicas como el Gobierno Regional de Arequipa, Municipalidad Provincial de Arequipa, Gercetur, Marca Arequipa, POLTUR, entre otras con entidades privadas como AVIT, ASGUIPA, AHORA, Incalpaca, Instituciones de enseñanza en idioma francés, Concytec, entre otras; asimismo con el apoyo de los ciudadanos arequipeños.

Segunda recomendación

Si bien Arequipa cuenta con recursos turísticos que pueden cubrir la demanda de turistas premium, es importante que se fomente la inversión de más hoteles y restaurantes de lujo. Asimismo, promover agencias enfocadas en este nicho de mercado que ofrezcan experiencias únicas y personalizadas para el turista premium, considerando paquetes de turismo orientado a la promoción de la campiña y áreas naturales de la ciudad.

Tercera recomendación

La mayoría de las amenazas podrían ser reducidas con la actuación del gobernador de turno de la región. Por lo cual es importante su participación para la mejora de Arequipa, tomando medidas para fomentar el reciclaje, reducir la contaminación, incrementar la seguridad ciudadana y mejorar las infraestructuras, disponiendo presupuesto para la ejecución de los mismos.

Cuarta recomendación

Para combatir las debilidades, es necesario el aporte de las empresas privadas (principalmente con su capital) para que éstas, en conjunto con las entidades del estado, impulsen el turismo en Arequipa, eleven la competitividad en el mercado y puedan promocionar a la ciudad adecuadamente, de tal manera que se posicione como un destino fijo de los turistas premium.



REFERENCIA BIBLIOGRÁFICA

- Acerenza, M. (2003). *Administración del Turismo. Conceptualización y Organización*. México D.F.: Trillas .
- Agencia Andina. (16 de Enero de 2018a). *Agencia Andina*. Obtenido de andina.pe: <https://andina.pe/agencia/noticia-exportaciones-15-regiones-del-pais-continuan-crecimiento-696068.aspx>
- Agencia Andina. (18 de Setiembre de 2018b). *Agencia Andina*. Obtenido de andina.pe: <https://andina.pe/agencia/noticia-arequipa-tendra-primera-planta-tratamiento-residuos-hospitalarios-de-region-725559.aspx>
- Agencia Andina. (13 de Noviembre de 2018c). *Agencia Andina*. Obtenido de andina.pe: <https://andina.pe/agencia/noticia-arequipa-ministerio-de-produccion-ejecutara-limpieza-fondo-marino-manana-732669.aspx>
- Alfaro, G., & Rojas, G. (2018). *Análisis estructural para la formulación de estrategias de marketing para la empresa Ultra Pura H2O, Arequipa 2017*. Arequipa: Universidad Católica de Santa María .
- Altuna, R., Rodríguez, M., Salinas, C., & Zegarra, M. (2017). *Planeamiento estratégico para la industria del turismo de La región La Libertad*. Lima: Pontificia Universidad Católica Del Perú.
- Alvarado, J. (2007). *Libro Turístico del Perú*. Arequipa: Egrentus.
- Amaya, J. (2005). *Gerencia, planeación y estrategia: Fundamentos, modelo y software de planeación*. Santander : Universidad Santo Tomás .
- Apaza, M. (17 de Abril de 2018). *Radio San Martin 97.7 FM – 1380 AM* . Obtenido de radiosanmartin.pe: <http://radiosanmartin.pe/portal/locales/4-conflictos-sociales-permanecen-activos-arequipa/>
- Arellano, R. (2017). *Arellano*. Obtenido de www.arellano.pe: <https://www.arellano.pe/los-seis-estilos-de-vida/>
- Arévalo, M. (11 de Junio de 2018). *Semanaeconomica.com*. Obtenido de semanaeconomica.com: <http://semanaeconomica.com/article/legal-y-politica/marco-legal/294270-el-peru-en-la-ocde-factores-politicos-dificultarian-el-ingreso-del-pais/>
- Armstrong, G., & Kotler, P. (2013). *Fundamentos de Marketing*. . México D.F.: Pearson.
- Asociación de Arequipa de Agencias de Viaje y Turismo - AVIT. (2017). *AVIT*. Obtenido de avitaqp.com: <http://avitaqp.com/index.php>
- Asociación de Guías Profesionales de Turismo de Arequipa - ASGUIPA. (2019). *ASGUIPA*. Obtenido de asguipa.com: <https://asguipa.com/>

- Asociación de Hoteles, Restaurantes y Afines de Arequipa - AHORA. (2019). *AHORA*.
Obtenido de ahora-arequipa.pe: <http://ahora-arequipa.pe/mas-de-nosotros/>
- Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercados - APEIM. (2018). *Niveles socioeconómicos 2018*. Lima : APEIM.
- Banco Central de Reserva del Perú . (2016). *Informe económico y social: Región Arequipa* .
Lima: Banco Central de Reserva del Perú .
- Banco Central de Reserva del Perú . (2018). *Memoria 2018*. Lima: Banco Central de Reserva del Perú .
- Banco Central de Reserva del Perú. (2018). *Arribo de turistas extranjeros a Cusco creció 6,3% en enero - octubre*. Lima: Banco Central de Reserva del Perú.
- Banco Central de Reserva del Perú. (2019). *Entidades Financieras*. Obtenido de www.bcrp.gob.pe:
<http://www.bcrp.gob.pe/sitios-de-interes/entidades-financieras.html>
- Barbachán , E., Fretelli, J., Rojas, C., & Tafur, K. (2017). *Planeamiento estratégico para la industria peruana de turismo*. Lima: Pontificia Universidad Católica Del Perú.
- Barreiros, A. (2012). *Planificación estratégica como una herramienta de gestión para promover la competitividad en la empresa Kawa Motors*. Quito: Universidad Central del Ecuador .
- Cámara de Comercio e Industria de Arequipa - CCIA. (2019). *Cámara de Comercio e Industria de Arequipa*. Obtenido de camara-arequipa.org.pe: <https://camara-arequipa.org.pe/sobre-la-ccia/>
- Cámara Regional de Entidades Turísticas de Arequipa - CARETUR. (2017). *CARETUR*. Obtenido de www.caretur-arequipa.com: <http://www.caretur-arequipa.com/>
- Conexión Esan. (23 de Julio de 2018). *Esan*. Obtenido de www.esan.edu.pe:
<https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2018/07/como-influyen-las-tendencias-ambientales-en-las-funciones-empresariales/>
- Congreso de la República. (2009). *Ley General de Turismo*. Lima: Congreso de la República.
- Congreso de la República. (2018). *Proyecto de presupuesto del sector público para el año fiscal 2019*. IIMA: Observatorio de la Descentralización.
- Congreso de la República. (2019a). *Congreso de la República*. Obtenido de [congreso.gob.pe](http://www.congreso.gob.pe):
<http://www.congreso.gob.pe/participacion/tnm/preguntas-frecuentes/>
- Consejo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica - CONCYTEC. (2017). *I Censo nacional de investigación y desarrollo a centros de investigación 2016*. Lima: CONCYTEC.

- Cordova, A. (2012). *Factores Estratégicos que influyen en el nivel de posicionamiento del restaurant El Farolito del distrito de Huancayo*. Huancayo: Universidad Nacional Del Centro Del Perú.
- Cravens, D., Hills, G., & Woodruff, R. (1993). *Administración en Mercadotecnia*. México D.F.: Compañía Editorial Continental, S.A. de C.V. .
- D' Alessio, F. (2015). *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia*. México D.F. : Pearson educación de Mexico S.A. de C.V. .
- Defensoría del Pueblo . (2019b). *Reporte de conflictos sociales N° 183*. Lima : Defensoría del Pueblo .
- Defensoría del Pueblo. (2019a). *Mapas de la corrupción en el Perú*. Lima: Defensoría del Pueblo.
- Del Mar, J. (29 de Enero de 2018). *El Buho.pe* . Obtenido de elbuho.pe: <https://elbuho.pe/2018/01/arequipa-cartera-inversion-4-mil-millones-dolares-2018/>
- Diario Correo. (12 de Febrero de 2019). *Diario Correo*. Obtenido de diariocorreo.pe: <https://diariocorreo.pe/edicion/arequipa/aerolinea-sky-ofrece-vuelos-desde-20-soles-de-arequipa-lima-870173/>
- Dirección general de investigación y estudios sobre comercio exterior. (2018). *Ministerio de Comercio Exterior y Turismo - MINCETUR*. Obtenido de www.mincetur.gob.pe: https://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/comercio_exterior/estadisticas_y_publicaciones/estadisticas/reportes_regional/RRC_Arequipa_1Semestre_2018.pdf
- El Comercio. (12 de Setiembre de 2017). *El Comercio*. Obtenido de elcomercio.pe: <https://elcomercio.pe/peru/regiones-golpeadas-dos-decadas-terrorismo-peru-noticia-457477?foto=7>
- El Comercio. (19 de Febrero de 2019a). *El Comercio*. Obtenido de elcomercio.pe: <https://elcomercio.pe/peru/arequipa/trabajadora-agredida-arequipa-golpes-sanaran-insultos-quedaran-siempre-noticia-608907>
- El Comercio. (28 de Febrero de 2019b). *El Comercio*. Obtenido de elcomercio.pe: <https://elcomercio.pe/peru/arequipa-tres-casos-discriminacion-ninos-extranjeros-colegios-publicos-noticia-612042>
- Espinosa, R. (2019). *Roberto Espinosa* . Obtenido de robertoepinosa.es: <https://robertoepinosa.es/2014/05/06/marketing-mix-las-4ps-2>
- Espinoza, M., & Salas, M. (2017). *Análisis estructural para formular el plan estratégico de marketing en tienda de fábrica de la empresa Incalpaca TPX S.A., Arequipa, 2016*. Arequipa: Universidad Católica de Santa María .

- Euromonitor International. (2018). *Euromonitor International*. Obtenido de go.euromonitor.com: https://go.euromonitor.com/white-paper-travel-2018-100-cities.html?utm_source=blog&utm_medium=blog&utm_campaign=CT_WP_18_12_04_100%20Cities&utm_content=organic#download-link
- Fred, D. (1987). *Conceptos de administración estratégica*. Carolina del Sur: Pearson .
- Gestión. (24 de Marzo de 2015). *Gestión*. Obtenido de gestion.pe: <https://gestion.pe/economia/produce-construira-arequipa-tres-cites-agroindustria-camelidos-cuero-calzado-152583>
- Gestión. (3 de Diciembre de 2017). *Gestión*. Obtenido de gestion.pe: <https://gestion.pe/cade-2017/peru-recibira-s-3-000-millones-inversion-ciencia-tecnologia-proximos-tres-anos-221964>
- Gestión. (22 de Octubre de 2018). *Gestión*. Obtenido de gestion.pe: <https://gestion.pe/economia/concytec-inversion-ciencia-tecnologia-e-innovacion- apenas-llega-0-12-pbi-247855>
- Gestión. (19 de Enero de 2019). *Gestión*. Obtenido de gestion.pe: <https://gestion.pe/economia/inversion-infraestructura-transporte-volveria-crecer-2019-255720>
- Gómez, D., & Marqués, F. (2006). *La Banca en el comercio internacional*. Madrid: ESIC Editorial.
- Hanco, N. (10 de Julio de 2017). *Diario Correo*. Obtenido de diariocorreo.pe: <https://diariocorreo.pe/edicion/arequipa/segun-estudio-el-consumidor-arequipeno-es-conservador-y-progresista-760988/>
- Hernández, J. (2011). *El marketing del nuevo lujo*. Zaragoza: Primera Avenida .
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. (2014). *Metodología de la investigación*. . México D.F.: Mc Graw Hill.
- Instituto Nacional de Estadística e Informática - INEI. (2017a). *Características de la población*. Lima: INEI.
- Instituto Nacional de Estadística e Informática - INEI. (2017b). *Encuesta nacional de hogares*. Lima : INEI.
- Instituto Nacional de Estadística e Informática - INEI. (2017b). *Producto bruto interno por departamentos 2007-2016*. Lima: INEI.
- Instituto Nacional de Estadística e Informática - INEI. (2018a). *Censos nacionales 2017: XII de población y VII de vivienda*. Lima: INEI.
- Instituto Nacional de Estadística e Informática - INEI. (2018b). *Perú: Indicadores de educación por departamento, 2007-2017*. Lima: INEI.

- Instituto Nacional de Estadística e Informática - INEI. (2018d). *Pobreza monetaria afectó al 21,7% de la población del país durante el año 2017*. Lima: INEI.
- Instituto Nacional de Estadística e Informática - INEI. (2019b). *Encuesta mensual del sector servicios - Diciembre 2018*. Lima : INEI.
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2019a). *Evolución de la pobreza monetaria 2007 - 2018*. Lima: INEI.
- Instituto Nacional de Informática y Estadística - INEI. (2018c). *Estadísticas de seguridad ciudadana: Enero-Junio 2018*. Lima : INEI.
- Instituto Peruano de Economía - IPE. (15 de Agosto de 2018a). *EL IPE*. Obtenido de www.ipe.org.pe: <https://www.ipe.org.pe/portal/arequipa-en-cifras-la-segunda-region-mas-competitiva-del-pais/>
- Instituto Peruano de Economía - IPE. (2018b). *Índice de competitividad regional - INCORE 2018*. Lima: IPE.
- Instituto Tecnológico de la Producción. (2019). *Bienvenidos al CITE*. Obtenido de www.itp.gob.pe: <https://www.itp.gob.pe/nuestros-cite/>
- Ipsos. (5 de Febrero de 2018). *Ipsos GAME CHANGERS* . Obtenido de [ipsos.com](https://www.ipsos.com): <https://www.ipsos.com/es-pe/estadistica-poblacional-el-peru-en-el-2018>
- Jiménez, P., Villasante, J., Talavera, B., & Villegas, L. (2006). *Ecosistemas de Arequipa. Oferta ambiental y desarrollo sostenible*. Arequipa : Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa.
- Kotler, P., & Kotler, M. (2014). *Marketing de ciudades* . Madrid : LID Editorial Empresarial, S. L. .
- La República . (25 de Marzo de 2018c). *Grupo La República* . Obtenido de larepublica.pe: <https://larepublica.pe/economia/1216700-turismo-en-peru-genero-ingresos-por-mas-de-us-8-mil-millones>
- La República. (29 de Junio de 2018a). *Grupo La República*. Obtenido de larepublica.pe: <https://larepublica.pe/sociedad/1269738-arequipa-duplico-visita-turistas>
- La República. (20 de Diciembre de 2018b). *Grupo La República*. Obtenido de larepublica.pe: <https://larepublica.pe/politica/1379340-hay-aceptar-caceres-llica-gobernador>
- La República. (1 de Octubre de 2018d). *Grupo La República*. Obtenido de larepublica.pe: <https://larepublica.pe/economia/1329160-acceso-internet-regiones-sur-llego-384-poblacion>
- La República. (27 de Abril de 2018e). *Grupo La República*. Obtenido de larepublica.pe: <https://larepublica.pe/sociedad/1233480-arequipa-contara-cadenas-hoteles-cinco-estrellas>

- La República. (17 de Octubre de 2018f). *Grupo La República*. Obtenido de [larepublica.pe](https://larepublica.pe/sociedad/1339895-arequipa-residuos-40-ex-unidades-mineras-provocan-contaminacion):
<https://larepublica.pe/sociedad/1339895-arequipa-residuos-40-ex-unidades-mineras-provocan-contaminacion>
- La República. (18 de Junio de 2018g). *Grupo La República*. Obtenido de [larepublica.pe](https://larepublica.pe/sociedad/1263287-arequipa-importa-material-plastico/):
<https://larepublica.pe/sociedad/1263287-arequipa-importa-material-plastico/>
- Machaca, I. (13 de Octubre de 2017). *El Buzo*. Obtenido de [elbuzo.pe](https://elbuzo.pe/2017/10/deterioro-calidad-ambiental-arequipa/):
<https://elbuzo.pe/2017/10/deterioro-calidad-ambiental-arequipa/>
- Machaca, I. (28 de Noviembre de 2018). *El Buzo.pe*. Obtenido de [elbuzo.pe](https://elbuzo.pe/2018/11/gobernadora-yamila-osorio-hace-un-balance-sobre-los-cuatro-anos-de-su-gestion-en-vivo/):
<https://elbuzo.pe/2018/11/gobernadora-yamila-osorio-hace-un-balance-sobre-los-cuatro-anos-de-su-gestion-en-vivo/>
- Martínez, D., & Milla, A. (2012). *Introducción al Plan Estratégico*. Madrid: Díaz de Santos
- Meza, C. (30 de Diciembre de 2018). *Diario Correo*. Obtenido de [diariocorreo.pe](https://diariocorreo.pe/edicion/arequipa/el-menu-de-siete-caldos-solo-lo-tiene-arequipa-861791/):
<https://diariocorreo.pe/edicion/arequipa/el-menu-de-siete-caldos-solo-lo-tiene-arequipa-861791/>
- Middleton, V., & Hawkins, R. (1998). *Sustainable Tourism*. Oxford: Butterworth Heinemann
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. (2016). *Medición económica del turismo*. Lima : Dirección general de investigación y estudios en turismo y artesanía - DGIETA.
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. (2017a). *Estadísticas de turismo 2017: Arequipa*. Lima: Ministerio de Comercio Exterior y Turismo.
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. (2017b). *Estadísticas de Turismo 2017: San Martín*. Lima: Ministerio de Comercio Exterior y Turismo.
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. (2017c). *Estadísticas de turismo 2017: Amazonas*. Lima: Ministerio de Comercio Exterior y Turismo.
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. (2019a). *Reporte de comercio regional Arequipa - 2018*. Lima: Dirección General de Investigación y Estudios sobre Comercio Exterior.
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. (2019b). *Reporte de comercio regional Cusco - 2018*. Lima: Dirección General de Investigación y Estudios sobre Comercio Exterior.
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. (2019c). *Reporte de comercio regional Puno - 2018*. Lima: Dirección General de Investigación y Estudios sobre Comercio Exterior.
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. (2019d). *Reporte de comercio regional Tacna - 2018*. Lima: Dirección General de Investigación y Estudios sobre Comercio Exterior.

- Ministerio del Ambiente - MINAM. (2011). *Plan Nacional de Acción Ambiental PLANAA Perú: 2011-2021*. Lima: MINAM.
- Ministerio del Ambiente. (2011 - 2021). *Plan Nacional de Acción Ambiental* . Lima: Ministerio del Ambiente.
- Ministerio del Interior - MININTER . (2017). *Droga ilícita decomisada, según departamento, 2011-2017*. Lima : MININTER .
- Monitor Empresarial de Reputación Corporativa - MERCO. (2019). *Resultados Merco responsabilidad social y gobierno corporativo Perú 2018*. Lima : Merco.
- Montaño, F. (7 de Diciembre de 2018). *Grupo La República*. Obtenido de larepublica.pe: <https://larepublica.pe/politica/1371286-abanico-denuncias-elmer-caceres-llica>
- Mora, F., & Schupnik, W. (2009). *El Posicionamiento: La guerra por un lugar en la mente del consumidor*. Venezuela: AIG.
- Morales, R. (2002). *Administración Estratégica I: Parte I: Conceptos básicos en administración estratégica, diseño de estrategias*. Santiago: Universidad Diego Portales.
- Municipalidad Provincial de Arequipa. (2016). *MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE AREQUIPA*. Obtenido de www.muniarequipa.gob.pe: <https://www.muniarequipa.gob.pe/arequipa/turismo/>
- Observatorio Socio Económico Laboral - OSEL . (2018). *Población en edad de trabajar*. Arequipa : Municipalidad Provincial de Arequipa.
- OCDE. (10 de Marzo de 2016). *OCDE Organisation for Economic Co-operation and Development*. Obtenido de www.oecd.org: <https://www.oecd.org/centrodemexico/medios/turismo-en-la-economia-ocde.htm>
- Pellejero, O. (2014). *Aragón, ¿posible destino de lujo?* Zaragoza: Escuela Universitaria de Turismo .
- Peñaranda, C. (2018). *Sector Turismo representa el 3,3% del PBI y genera 1,1 millones de empleos* . Lima : Cámara de Comercio .
- Perú 21. (28 de Marzo de 2018). *Grupo El Comercio*. Obtenido de peru21.pe: <https://peru21.pe/economia/arequipa-tendra-mayores-remuneraciones-promedio-s-1-659-401266#>
- Peru Travel . (2019). *PromPerú*. Obtenido de www.peru.travel: <https://www.peru.travel/es-pe/que-hacer/milenario/centro-historico-de-arequipa.aspx>
- Portal de Turismo . (27 de Setiembre de 2018c). *Cámara Nacional de Turismo del Perú CANATUR*. Obtenido de www.portaldeturismo.pe: <http://www.portaldeturismo.pe/noticia/dia-mundial-del-turismo-impacto-del-sector-en-la-economia-peruana>

- Portal de Turismo. (22 de Marzo de 2018a). *Cámara Nacional de Turismo del Perú CANATUR*. Obtenido de www.portaldeturismo.pe: <http://www.portaldeturismo.pe/noticia/crisis-politica-no-afecta-el-turismo-pero-si-las-inversiones-en-el-sector>
- Portal de Turismo. (2 de Mayo de 2018b). *Cámara Nacional de Turismo del Perú CANATUR*. Obtenido de www.portaldeturismo.pe: <https://portaldeturismo.pe/noticia/llegada-de-turistas-a-regiones-del-sur-aumento-ligeramente-09/>
- Portal de Turismo. (6 de Diciembre de 2018d). *Cámara Nacional de Turismo del Perú CANATUR*. Obtenido de www.portaldeturismo.pe: <http://www.portaldeturismo.pe/noticia/lima-sera-la-cuarta-ciudad-con-mas-visitas-en-america-latina-este-ano-ranking->
- Portal de Turismo. (18 de Enero de 2019). *Cámara Nacional de Turismo del Perú CANATUR*. Obtenido de www.portaldeturismo.pe: <http://www.portaldeturismo.pe/noticia/mtc-garantiza-las-operaciones-en-aeropuerto-de-arequipa-tras-denuncia-de-contraloria>
- PROMPERÚ. (2016). Turismo de lujo: El turismo en cifras 2014. *Turismo receptivo*, 17.
- PROMPERÚ. (2017). Perfil del turista extranjero - 2017. *Turismo receptivo*, 3.
- Raya, J., & Izquierdo, S. (2007). *Turismo, Hotelería y Restaurantes*. Lima: Lexus Editores.
- Repositorio Único Nacional de Información en Salud - REUNIS. (02 de Mayo de 2019). *Ministerio de salud*. Obtenido de www.minsa.gob.pe: http://www.minsa.gob.pe/reunis/data/poblacion_asegurada.asp
- Restrepo, L., & Rivera, H. (2008). *Análisis estructural de sectores estratégicos*. Bogotá: Universidad del Rosario .
- Robbins, S., & Decenzo, D. (2002). *Fundamentos de Administración. Conceptos esenciales y aplicaciones*. México D.F.: Pearson: Prentice Hall.
- RPP. (23 de Setiembre de 2016). *Mediakit Grupo RPP*. Obtenido de rpp.pe: <https://rpp.pe/economia/economia/promperu-crece-segmento-de-turistas-premium-que-llegan-al-pais-noticia-997055>
- Sancho, A. (1998). *Introducción al Turismo*. Madrid: Organización Mundial del Turismo.
- Soto, J. (28 de Diciembre de 2018). *Grupo La República*. Obtenido de larepublica.pe: <https://larepublica.pe/sociedad/1383844-yamila-dicho-abarca-aprieta>
- Stoner, J., Freeman, R., & Gilbert, D. (1996). *Administración*. . México: Pearson: Prentice Hall.
- Superintendencia de Banca, Seguros y AFP . (2018). *Perú: Reporte de indicadores de inclusión financiera de los sistemas financiero, de seguro y de pensiones. Junio 2018*. Lima : Superintendencia de Banca, Seguros y AFP .

- TurismoIn. (2017a). *Perfil del turista extranjero que visita Arequipa 2017*. Lima: PromPerú.
- TurismoIn. (2017b). *Perfil del vacacionista nacional que visita Arequipa 2017*. Lima: PromPerú.
- TurismoIn. (2017c). *Turista de festividades Arequipa - 2017*. Lima : PromPerú.
- Vilca, G. (26 de Diciembre de 2018a). *Diario Correo*. Obtenido de diariocorreo.pe: <https://diariocorreo.pe/edicion/arequipa/aeropuerto-rodriguez-ballon-sin-inversiones-por-falta-de-un-plan-861115/>
- Vilca, G. (18 de Setiembre de 2018b). *Diario Correo* . Obtenido de diariocorreo.pe: <https://diariocorreo.pe/edicion/arequipa/segun-ministerio-de-trabajo-181-mil-laboran-informalmente-en-arequipa-842582/>
- We are Social y Hootsuite. (31 de Enero de 2019). *We are social*. Obtenido de wearesocial.com: <https://wearesocial.com/us/blog/2019/01/digital-2019-global-internet-use-accelerates>
- Zuzunaga, F. (2019). *Propuesta de plan de marketing para la marca Maniquí de la empresa Waka-S Textiles Finos S.A.C. Arequipa 2018*. Arequipa: Universidad Católica San Pablo .