

Iniciativas de Vinculación
para Acelerar la Innovación



IVAI

Turismo cultural, natural y aventura



Karla Páez / Concytec



Lambayeque

Departamento del Perú. Ubicado al noroeste del país. Limita al norte con Piura, al este con Cajamarca, al sur con La Libertad y al oeste con el océano Pacífico.

La Libertad

Departamento del Perú. Ubicado al noroeste del país, limita por el norte con Lambayeque, Cajamarca y Amazonas, por el este con San Martín, por el sureste con Huánuco, por el sur con Áncash y por el oeste con el océano Pacífico.



PERÚ

Tabla de contenido

CARTA DEL PRESIDENTE DEL CONCYTEC.....	4
INSTITUCIONES QUE FORMAN PARTE DE LA IVAI.....	5
AGRADECIMIENTO A COLABORADORES DEL PROGRAMA IVAI.....	6
INTRODUCCIÓN.....	7
LA METODOLOGÍA IMPLEMENTADA.....	9
LA INDUSTRIA GLOBAL Y EL SECTOR.....	11
• La industria del turismo a nivel Global	
• La industria del turismo en Perú	
• Gestión del cambio fase 1	
LA ESTRATEGIA.....	22
• Formas de competir en la industria del turismo	
• Gestión del cambio fase 2	
EL PLAN DE ACCIÓN.....	27
• Línea de acción 1	
• Línea de acción 2	
• Línea de acción 3	
• Línea de acción 4	
• Línea de acción 5	
RECOMENDACIONES DE POLÍTICA PÚBLICA.....	31
• Gestión del cambio fase 3	
ACRÓNIMOS.....	33
BIBLIOGRAFÍA	34

Carta del Presidente del Concytec



Una apuesta estratégica para el Perú

Las Iniciativas de Vinculación para Acelerar la Innovación (IVAI) son, en su conjunto, una propuesta estratégica que el país ha decidido impulsar para generar cambios en ocho cadenas de valor distribuidas a lo largo del territorio nacional. Estas cadenas de valor ofrecen una variedad de productos y servicios potenciados desde nuestra riquísima diversidad biológica, geográfica, climática y cultural, contando con la capacidad creativa, innovadora y emprendedora de nuestra gente. De esta manera, se pretende promover una mejor oferta de nuestros productos en mercados más atractivos, poniendo al Perú en mejor ubicación en un mundo que tiende hacia un comercio responsable y sostenible.

Para lograr este objetivo, desde el Concytec, como ente rector de la Política Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación, y como impulsor de estas iniciativas, hemos promovido un diálogo público-privado entre representantes de la industria, el Estado y la academia, logrando una participación de más de 600 actores, en un proceso que ha tomado nueve meses, en su etapa inicial. A través de este trabajo colectivo, se han identificado acciones concretas para mejorar procesos y desarrollar nuevas habilidades que nos permitirán ser más competitivos internacionalmente, en industrias que representan sectores estratégicos para el desarrollo económico del país.

La clave ha sido el análisis estratégico realizado en conjunto con los diversos actores para proyectar varias formas de innovar y ampliar el alcance de dichas industrias, conectando los atributos propios con los clientes más sofisticados y exigentes que están dispuestos a pagar un *premium* por productos únicos.

El reto para el Perú es grande. Si bien se ha avanzado en ese camino, como país nos falta aún mucho por recorrer. Ello implica avanzar hacia la mejora de productos y servicios, algo que, a su vez, contemple una mayor eficiencia en procesos y en una producción dirigida hacia la economía circular, con inversión sostenible en I+D+i, y en el diseño de nuevos productos conforme a las tendencias globales.

Debemos reconocer el decidido e impecable compromiso de diversas instituciones públicas en este proceso de cambio, como los Ministerios de la Producción y de Comercio Exterior y Turismo, PromPerú, ProInnovate y el Instituto Tecnológico de la Producción, y del apoyo del Banco Mundial. Además de todas las empresas, instituciones, gobiernos regionales, gremios, universidades e institutos que han sido protagonistas de este proceso.

La apuesta está en marcha, y es indispensable seguir con el compromiso de todos y todas para lograr los objetivos que nos hemos trazado.

¡Juntos, estamos transformando el Perú!

Benjamín Marticorena Castillo
Presidente del Concytec

Instituciones parte de la IVAI Turismo Cultural, Natural y Aventura

Esta IVAI ha sido liderada por:



Impulsada e implementada por:



PERÚ

Presidencia
del Consejo de Ministros



PERÚ

Ministerio
de la Producción



PERÚ

Ministerio
de Comercio Exterior
y Turismo



Con el acompañamiento técnico de las consultoras internacionales:



Fundació Clusters i Competitivitat

Con el apoyo de:



BANCO MUNDIAL
BIRF • AIF | GRUPO BANCO MUNDIAL

Agradecimiento a **colaboradores** del programa IVAI

Un elemento esencial para el desarrollo y éxito de las Iniciativas de Vinculación para la Aceleración de la Innovación (IVAI), ha sido la participación de gremios, organizaciones, universidades y empresas privadas del sector.

Reconocemos y agradecemos su acompañamiento y colaboración activa dentro de las mesas de trabajo, el aporte de ideas y la construcción colectiva de iniciativas que serán vehículos de cambio para la competitividad de los diferentes sectores vinculados, y en este caso particular de la **IVAI Turismo Cultural, Natural y de Aventura**.

El compromiso y responsabilidad demostrados durante el proceso, la disposición permanente para compartir ideas, experiencias y aprendizajes, y la voluntad de apoyo para impulsar el crecimiento de cada una de las industrias durante estas primeras fases del proyecto, son elementos clave para la continuidad especialmente, para la implementación de las líneas de acción y el logro de los objetivos de corto, mediano y largo plazo establecidos.

A todas y todos ustedes, muchas gracias!



- Ministerio de Economía y Finanzas • Ministerio de Comercio Exterior y Turismo • Ministerio de Cultura
 - Gobierno Regional de La Libertad • Gobierno Regional de Lambayeque • Municipalidad de Lambayeque
 - Municipalidad de Otuzco • Municipalidad Distrital de Pacasmayo • Municipalidad Distrital de Razuri
 - Municipalidad Distrital de Trujillo • AHORA La Libertad • Asociación de Operadores de Turismo de La Libertad • Asociación de Guías Oficiales de Turismo La Libertad • Asociación Huanchaqueras de Escuelas de Surf • Asociación Peruana de Agencias de Viaje y Turismo - La Libertad • Cámara de Turismo de Lambayeque
 - Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo • Comité Consultivo Regional de Turismo La Libertad
 - Comité de Gestión de Destino Turística del Distrito de Pacasmayo • Dirección Desconcentrada de Cultura de La Libertad • Dirección Desconcentrada de Cultura de Lambayeque • Gerencias Regionales de Comercio Exterior y Turismo - Lambayeque • Servicio Nacional de Áreas Naturales Protegidas por el Estado
 - Universidad Nacional de Trujillo • Universidad San Agustín • Universidad San Ignacio de Loyola
- y a todos los representantes del sector privado que participan en esta IVAI.



Karla Páez / Concytec

Introducción

El proyecto Concytec - Banco Mundial denominado “Mejoramiento y Ampliación del Sistema Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica (SINACYT)” en su Componente 2, orientado a la promoción de la innovación, planteó impulsar una serie de iniciativas de vinculación para acelerar la innovación (IVAI) y desarrollar capacidades locales para fortalecer cadenas de valor estratégicas en las regiones del Perú.

A través de las IVAI se busca que las empresas del sector privado participantes se muevan a **mercados más atractivos, desarrollen las nuevas habilidades requeridas por los clientes y realicen las actividades necesarias para competir de manera más rentable y sostenible**. De manera complementaria, se pretende identificar para el sector público las reformas normativas necesarias y las posibles fallas de mercado, políticas públicas o articulación que limiten la evolución del sector privado.

Para la definición de las cadenas de valor estratégicas en las cuales se implementarían las IVAI, se realizó un mapeo y análisis de las industrias a lo largo del Perú aplicando una metodología que permitió priorizarlas, mediante la evaluación de condiciones mínimas entre las que se encuentran: **i) masa crítica de empresas; ii) concentración geográfica en zonas determinadas; iii) orientación a mercados fuera de la propia zona de producción; iv) diversidad de actores; v) institucionalidad de apoyo y de soporte; y vi) condiciones de conectividad (física y *online*)**.

Una vez identificadas aquellas industrias que cumplieron con las condiciones mínimas de implementación, se seleccionaron aquellas que aseguraban impacto significativo y distribuido a lo largo del territorio nacional, sin presentar alto grado de concentración de negocio en pocas empresas.

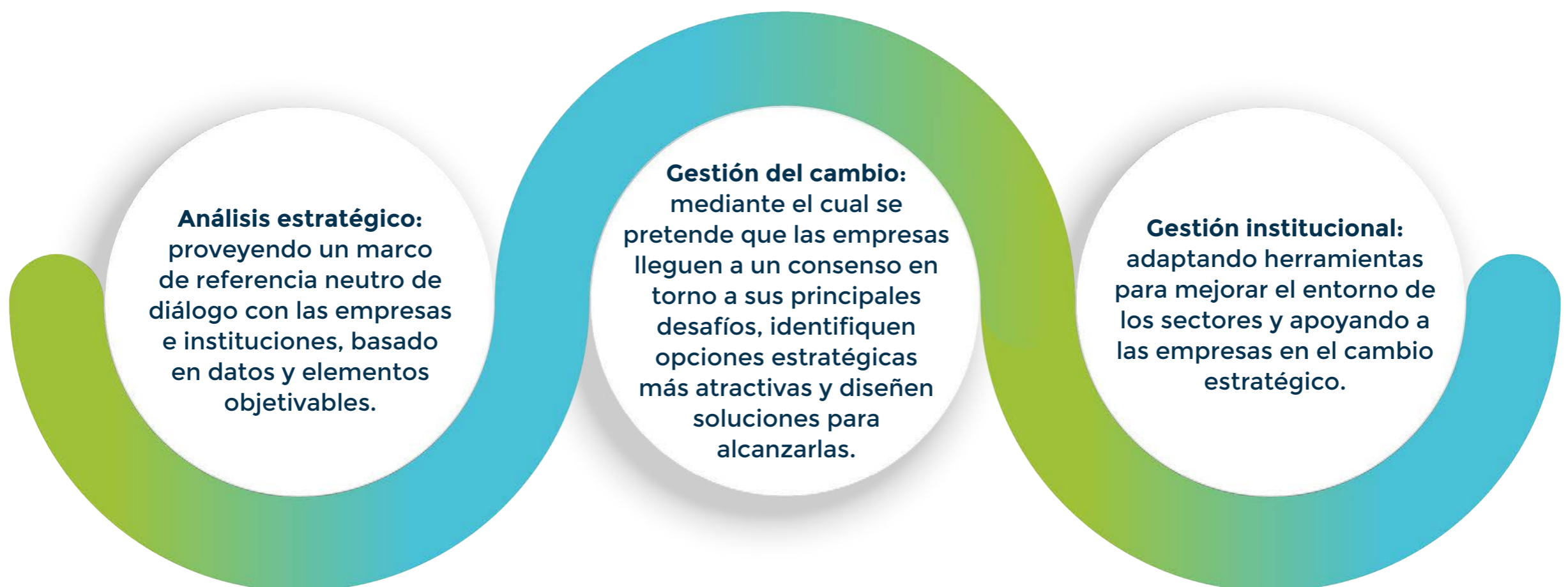
Finalmente, las ocho (8) industrias seleccionadas para implementar las iniciativas de vinculación para acelerar la innovación son:

IVAI Perú



La metodología implementada

La metodología de refuerzo de la competitividad a través de las IVAI combina tres elementos principales y necesarios:



Estos elementos se trabajan en paralelo a lo largo de tres fases que se describen a continuación:

1
FASE

IDENTIFICAR DESAFÍOS

Recopilación de información a nivel de empresa, sector e industria:

Tiene como objetivo recoger los datos de la industria específica a nivel global y local, así como establecer un primer contacto con un grupo seleccionado de agentes (empresas e instituciones) representativos de las diferentes actividades de la cadena de valor presentes en el sector y área de estudio. Esta fase concluye con un diálogo público-privado con todos los agentes y partes interesadas de la industria, donde el equipo local presenta la iniciativa, promoviendo que el sector privado se comprometa con ella.

2
FASE

GUIAR LA ESTRATEGIA

Análisis de la industria y segmentación estratégica:

El objetivo de esta fase es obtener un análisis de la industria a profundidad y realizar una segmentación estratégica con visión de futuro para el enfoque a desarrollar en cada IVAI. La actividad abarca el análisis de datos secundarios y una serie de entrevistas realizadas por los equipos locales y la firma consultora a compradores avanzados, competidores globales, así como actividades de referencia en otras cadenas de valor similares en el mundo. Esta fase incluye la conformación de una serie de grupos de trabajo para la definición de la estrategia y el desarrollo de un segundo diálogo público-privado.

3
FASE

LANZAR ACCIONES

Propuesta de planes de desarrollo de las cadenas de valor y reformas de políticas:

El objetivo de esta fase es identificar y elaborar de forma participativa, con la contribución de empresarios líderes, innovadores y el sector público, la proyección de inversiones especializadas y la reforma de políticas necesarias para lograr posiciones más competitivas en el segmento estratégico seleccionado en el análisis anterior. Estas acciones se construyen mediante grupos de trabajo y se lanzan en una tercera reunión pública abierta.



Karla Páez / Concytec

Proceso de cambio en cada **IVAI**

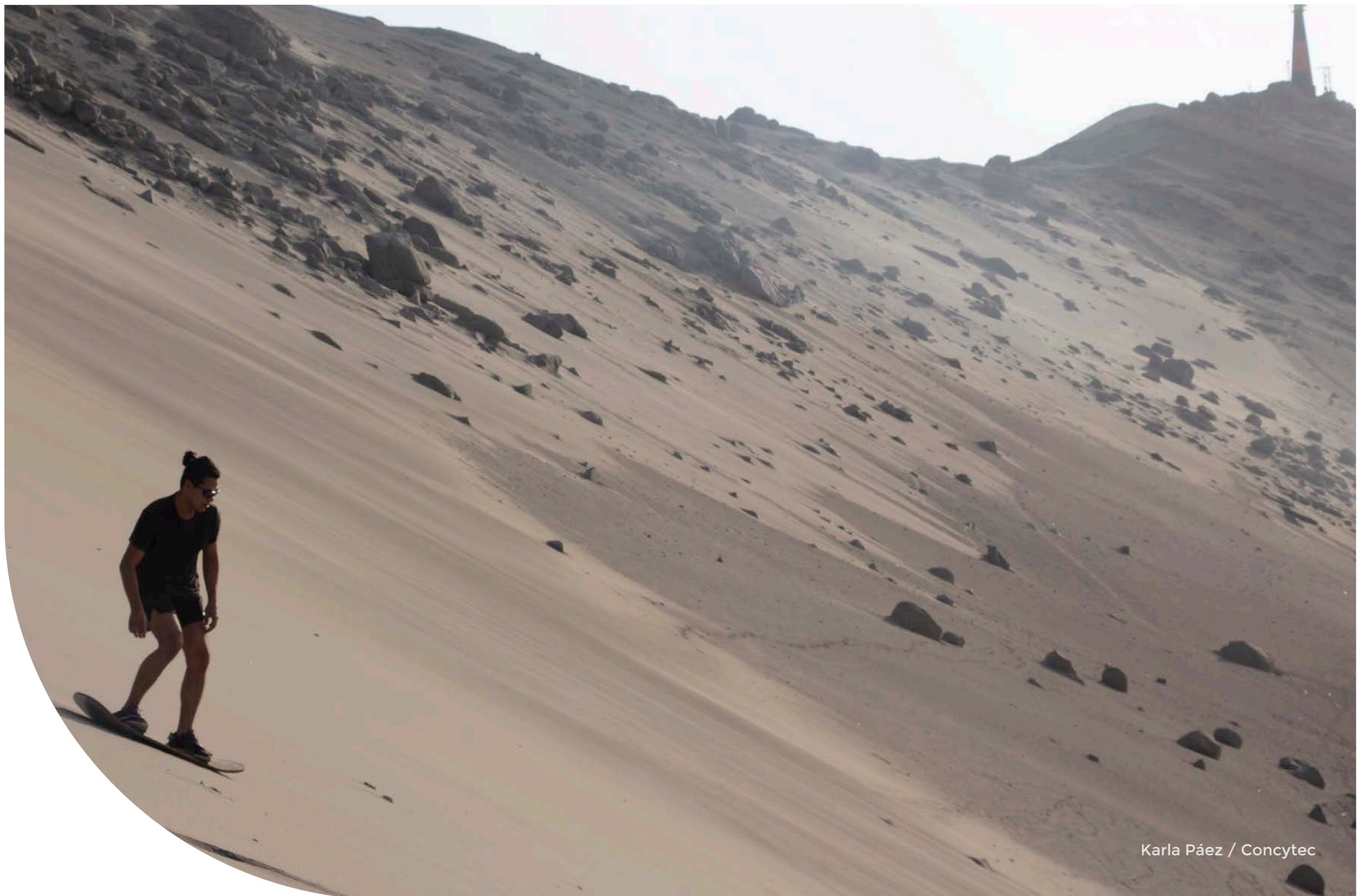
Cada IVAI tiene
3 fases de trabajo:



Equipo de Gestión:

Allison Asencios - Líder de Proyecto
Manuel Isique - Concytec
Astrid Criales - Concytec
Juviksa Ángeles - PromPerú
Estrella Aco - PromPerú
Ivan Madueño - PromPerú
María del Pilar Sánchez-MINCETUR

La industria global y el sector



Karla Páez / Concytec

La industria del turismo a nivel Global

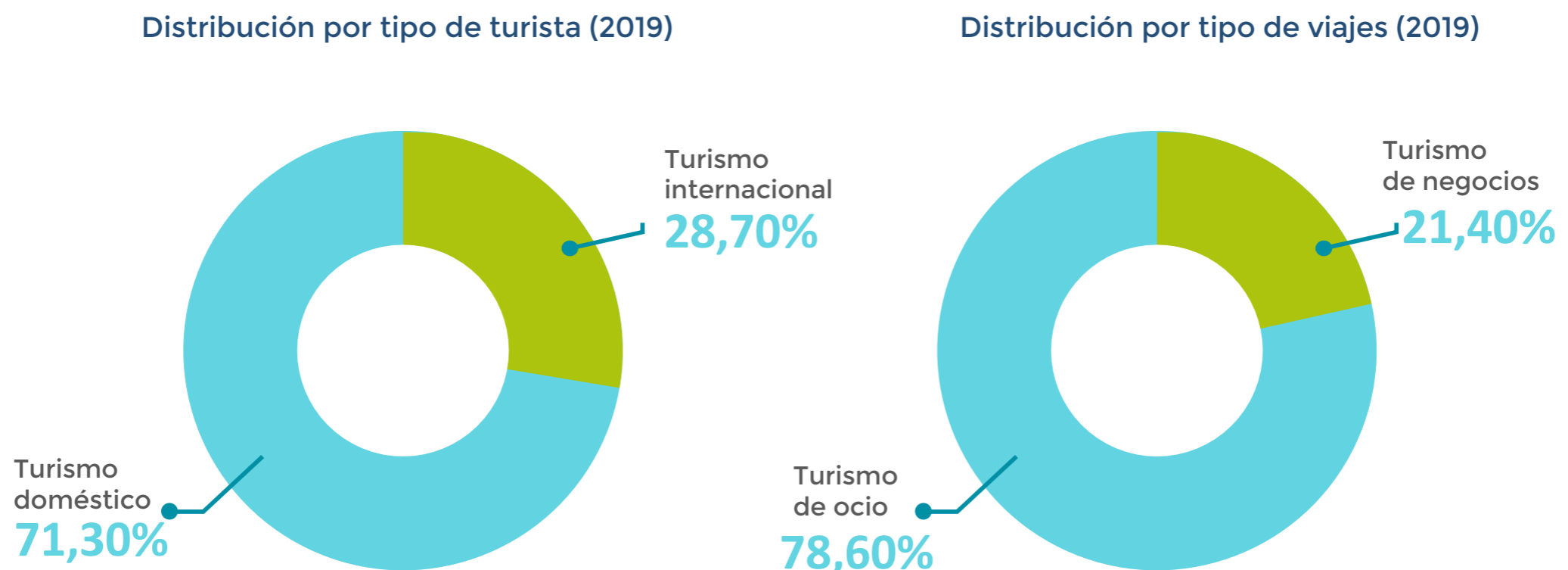
La Organización Mundial del Turismo (UNWTO, por sus siglas en inglés) define al turismo como un fenómeno social, cultural y económico, que involucra a personas que se trasladan a países o lugares fuera de su entorno habitual por motivos personales, profesionales o empresariales (UNWTO, 2022). Los viajeros, sean residentes o no, desarrollan una serie de actividades que hacen parte de la industria del turismo, algunas de las cuales involucran gastos de viaje.

A lo largo de los años, la industria del turismo ha experimentado una evolución constante, siendo hoy en día una de las actividades económicas más importantes a nivel mundial y que se reconoce como un factor de progreso. El ritmo de crecimiento de este sector se refleja en su contribución al PBI del planeta. Según Statista, el aporte del turismo en 2019 se incrementó en un 3.5% que equivale a 9.17 miles de millones de dólares, por debajo únicamente de las industrias de servicios financieros, e información y comunicaciones que tuvieron un 4.8% y 3.7% de crecimiento respectivamente (Statista, 2020). En este mismo año existían 1.4 millones de turistas internacionales que movilizaron 1.7 miles de millones de dólares en exportaciones, posicionando a esta industria como el tercer sector más importante en exportación. En muchos países en desarrollo el turismo representa alrededor del 50% del total de exportación, y es considerado un sector clave en varias economías avanzadas y emergentes (UNWTO, 2021).

La cadena de valor del turismo es conformada por una serie de actividades primarias y secundarias. Las primarias corresponden a servicios como la operación de museos, hoteles o restaurantes, y procesos, como la formulación de políticas, planificación integrada, desarrollo de productos, promoción, ventas y operaciones. Mientras que, las secundarias, hacen referencia a servicios de apoyo como transporte e infraestructura (UNWTO, 2018).

El análisis de la industria del turismo se realiza utilizando diferentes atributos enfocados a comprender las preferencias y tipos de turistas, como son la razón del viaje, las actividades realizadas y las atracciones. Una mirada general del sector revela que las principales modalidades de turismo son: cultural, de naturaleza (ecoturismo), rural, de aventura y de negocios, entre otros. Para el año 2019, el turismo internacional representó el 28.7%, mientras que el doméstico el 71.3%; para este mismo año, los viajes de negocios representaron el 21.4%, mientras que los de ocio representaron el 78.6% (Gráfica 1).

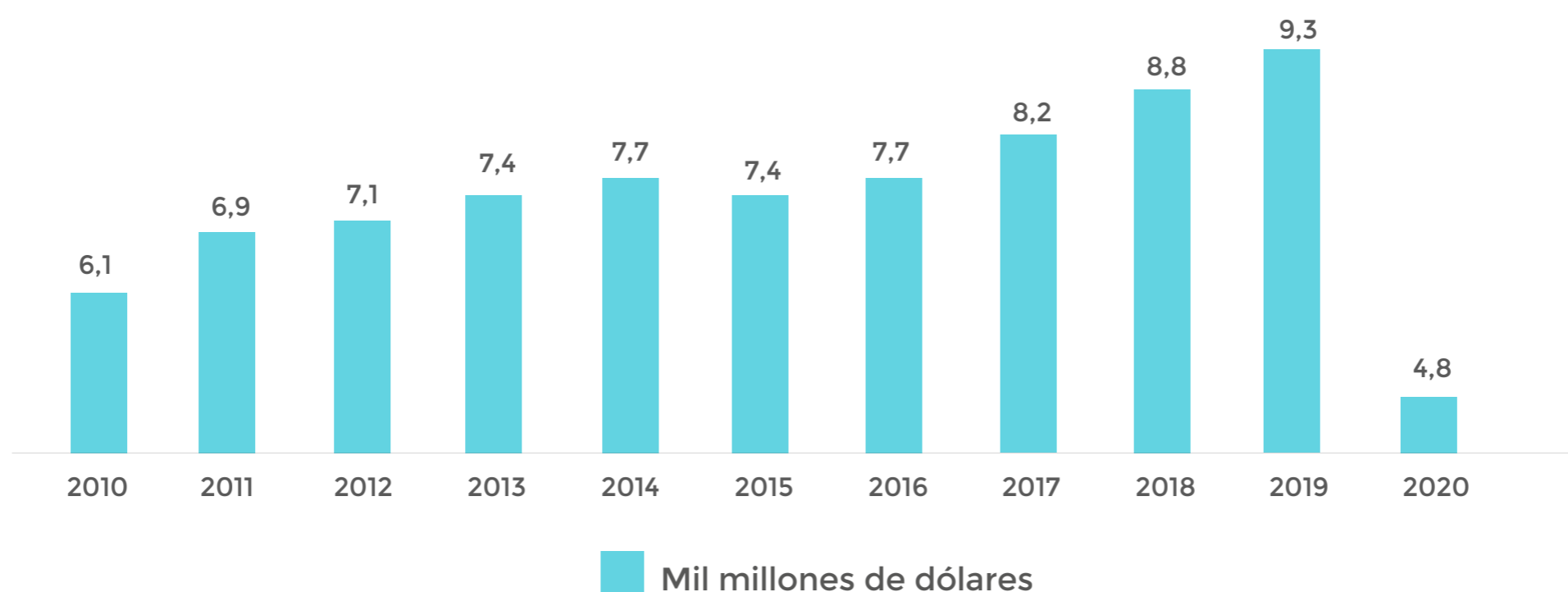
Gráfica 1. Distribución por tipo de turista y por tipo de viaje en 2019



Fuente: UNWTO, 2020

Si bien la industria global del turismo revelaba un crecimiento hasta el 2019, la pandemia causada por el COVID-19 afectó de forma sustancial esta dinámica a partir del 2020. En efecto, en 2019 este sector representaba el 10.4% del total de las fuentes de empleo mundial (330 millones); no obstante, al año siguiente la pandemia derivó en la pérdida de 4.5 mil millones de dólares, disminuyendo su contribución al PBI global hasta en casi un 50% (Gráfica 2), lo cual trajo como consecuencia que 62 millones de empleos se perdieran. Con la implementación de medidas de bioseguridad y el progreso en la vacunación a escala mundial, se espera una pronta y gradual reactivación del sector.

Gráfica 2. Contribución total de la industria de viajes y turismo al PBI global



Fuente: Statista, 2021



Uno de los principales indicadores utilizados para evaluar la evolución de turismo a nivel mundial son las llegadas de turistas, que hasta 2019 tuvo un crecimiento constante de alrededor del 3.5% en la tasa de crecimiento anual compuesto (CAGR). El número de turistas internacionales aumentó en los últimos 10 años con una trayectoria positiva hasta 2020; en el año 2009 hubo una movilización de 957 millones de turistas mientras que en el 2019 casi se duplicó esa cantidad llegando a los 1.4 miles de millones de turistas en el planeta. En la **Gráfica 3** se puede apreciar este crecimiento y el impacto que tuvo la pandemia de COVID-19.

Gráfica 3. Evolución del turismo internacional, número de arribos de turistas

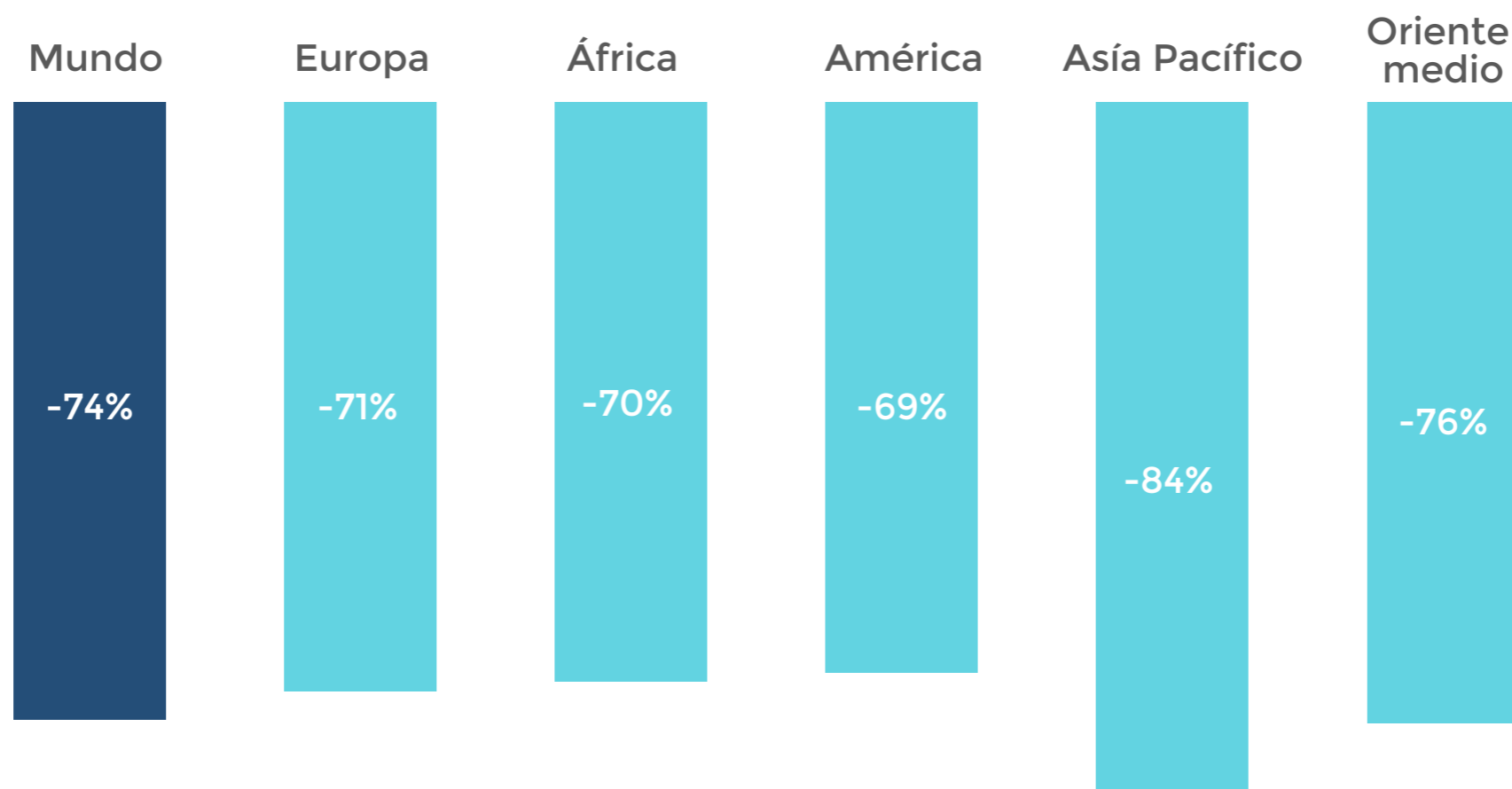


Fuente: UNWTO, 2022

Expertos de la Organización Mundial del Turismo, esperan lograr al 2023 una recuperación del sector, por lo menos a niveles pre-COVID (UNWTO, 2021). De acuerdo con el barómetro del turismo publicado por la UNWTO, en el año 2021 se tuvo un incremento del 4% en la llegada de turistas internacionales, alcanzando los 415 millones de turistas internacionales, sin embargo, las llegadas continúan con niveles un 72% por debajo del desempeño prepandemia. Aunque el desempeño general en 2021 continuó en estos niveles bajos, durante la segunda mitad del año comenzó una tendencia positiva en los movimientos de los turistas; no obstante, nuevamente se ven afectados por la reciente propagación de la variante Ómicron del COVID-19.

Como consecuencia de la pandemia por COVID-19, se estima que la cantidad de turistas internacionales disminuyó en un 74% en promedio a nivel mundial debido a las restricciones de viaje generalizadas. Como se observa en la **Gráfica 4**, Asia Pacífico fue la región mayormente impactada, con una reducción del 84% en el número de turistas, mientras América reveló una afectación menor con un 69%. El colapso de los viajes internacionales significó una pérdida de 1.3 trillones de dólares en ingresos por exportaciones, cifra que representa una pérdida 11 veces mayor que la generada por la crisis económica global del 2009 (UNWTO, 2021).

Gráfica 4. Variación interanual de turistas internacionales (2020 vs 2019)



Fuente: UNWTO, 2021

TENDENCIAS DEL TURISMO LUEGO DE INICIADA LA PANDEMIA

La llegada del COVID-19 a todos los rincones del planeta ha modificado las preferencias de los viajeros. Actualmente hay un incremento de turistas jóvenes, que buscan personalizar sus experiencias; hay mayor interés hacia el turismo de bienestar, como una alternativa a la vida diaria; emerge una categoría de turista mucho más consciente, es decir, que busca opciones más comprometidas con el ambiente y también le interesa integrarse a la vida de las comunidades durante la visita. En general, las medidas de bioseguridad, las certificaciones de vacunación y la trazabilidad de los usuarios de servicios turísticos, son nuevos elementos que se vinculan en la operación. A continuación, se resaltan las principales tendencias del sector:



Viajeros jóvenes (*millennials* y generación Z): la generación de los *millennials*¹ actualmente representa el segmento de población más grande a nivel mundial, con 1.8 miles de millones de personas que equivalen al 23% (WEF, 2021). Según estudio de Condor Ferries (2020), en 2019 el 82% esta generación efectuó en promedio 5.6 viajes por año (locales o internacionales), mientras que la generación Z (Gen Z) realizó 4.4 y de la generación X solo 4 (Condor Ferries, 2020). Este panorama permite observar que, tanto los *millennials* como la Gen Z serán clave en la recuperación de la industria del turismo post pandemia de COVID-19 (Travel Pulse, 2021).



Era digital: los viajeros jóvenes buscan compartir sus experiencias a través de redes sociales, que hoy en día son una excelente fuente de promoción turística para las empresas (Deloitte, 2020). Algunas empresas han comprendido tan bien este comportamiento, que han decidido desarrollar sus estrategias de publicidad únicamente través del internet y las redes sociales, logrando posicionarse entre los jóvenes usuarios. En tiempos de pandemia, el aislamiento general derivó en un incremento en el uso de las plataformas digitales, de manera que muchas estrategias de reactivación de las empresas y los destinos se dirigieron a este mercado. En 2020, alrededor del 90% de viajeros *millennials* y Gen Z eligieron un destino inspirado por contenidos de Facebook, Instagram y Snapchat.



Experiencias sobre productos: las generaciones de jóvenes turistas, con mayor potencial de crecimiento en los próximos años, valoran cada vez más las experiencias sobre los productos (McKinsey&Co, 2021). En la medida que estas generaciones han ido dominando las estadísticas de viajes, el enfoque hacia lo experiencial ha tomado mayor relevancia dentro del sector. Actualmente, la “experiencia del cliente” (CX, por sus siglas en inglés) es uno de los elementos fundamentales en las estrategias de las empresas y atracciones turísticas que brindan servicios.

1. Para efectos de este análisis se utilizan los parámetros utilizados por Deloitte en su reporte Digital Media Trends survey (15th edition) relacionados con: la generación Z (“Gen Z”), que corresponde a nacidos entre 1997 y 2007; “Millennials” nacidos entre 1983 y 1996; generación X (“Gen X”) nacidos entre 1966 y 1982; y “Boomers” nacidos entre 1947 y 1965.



Turismo consciente: en los últimos años, la sostenibilidad ambiental del planeta es un tema de interés para la población, donde los viajeros, entre otros actores, se muestran interesados en comprender el impacto social y ecológico del turismo (Accenture, 2021). La pandemia permitió sensibilizar a la población, pues se dio amplia difusión a imágenes de sitios turísticos tradicionalmente concurridos, como las playas, que al verse vacíos revelaron los impactos negativos del turismo de masa, en las comunidades y territorios locales. De acuerdo con Skift, las generaciones que comienzan a viajar (*milenials* y Gen Z) cada vez expresan mayor interés en desarrollar formas de turismo responsable, beneficiando al medio ambiente (Skift, 2019).



Turismo de proximidad: bajo esta tendencia se reconoce un mayor dinamismo de los viajes domésticos hacia lugares con actividades al aire libre. Turistas que anteriormente hacían viajes internacionales ahora prefieren quedarse cerca de casa y realizar viajes cortos (UNWTO, 2021); estos viajes recientemente se han incentivado por las restricciones a la movilidad internacional generadas por la pandemia. La UNWTO reconoce que el turismo de proximidad venía en una tendencia de crecimiento donde, por ejemplo, en 2018 se movilizaron alrededor de 9 mil millones de viajeros domésticos, seis veces más que los turistas internacionales (1.4 mil millones). De acuerdo con la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OECD, por sus siglas en inglés), el turismo doméstico conforma el 75% del total de la expedición de boletos de viaje a nivel mundial. Estas dinámicas, han sido objeto de atención de varios gobiernos, por lo cual se han creado incentivos orientados a impulsar el turismo interno y promover la reactivación económica; en China, por ejemplo, se lanzó la campaña “Locales viajan a lugares locales” para incentivar el turismo al interior del país.



Turismo de destinos inesperados e inexplorados: los turistas actualmente prefieren disfrutar experiencias raras, en lugares inesperados e inexplorados, deseablemente privados y únicos, que continuar en la tradición de las vacaciones en resorts y áreas de gran afluencia de población. Según Skift (2019), existe una nueva tendencia llamada “*undertourism*” cuyo principal atractivo es alejarse de ciudades y atracciones “masivas”. Booking, por su parte, observó en una encuesta que el 69% de los participantes evitaron los destinos y atracciones populares, para no contribuir al turismo de masa (Booking, 2021). En esta tendencia se observa que operadores y agencias turísticas buscan incorporar nuevas opciones “inexploradas” dentro de la oferta que tienen (Holiabile, 2020).

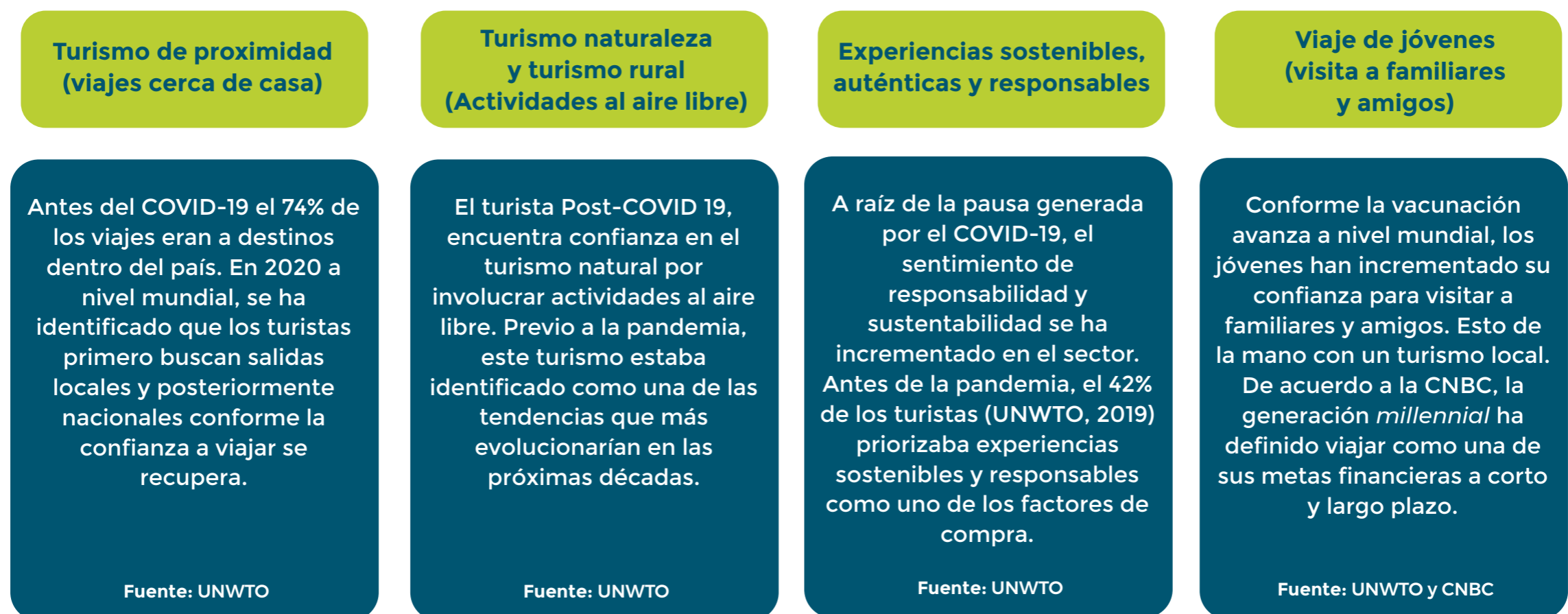


Turista aventurero con estilos de vida saludables: en la escala global, esta modalidad de turismo revela una tasa de crecimiento anual compuesto del 21% desde 2012, que representa un valor de 683 billones de dólares (ATTA, 2020). El 70% de los operadores que ofrecen turismo de aventura mencionan que sus ventas se encuentran creciendo; y más del 40% indican que la razón de este crecimiento es por el incremento en el número de turistas, de acuerdo con la encuesta “Adventure Travel Trends Snapshot”.



Negocios + ocio: esta tendencia se refiere a aquellos turistas que hacen viajes por negocios y dedican parte de sus días al desarrollo de actividades de ocio en los destinos que visitan, cuyo número cada vez es mayor. De acuerdo con un reporte realizado por Expedia Media Solutions, en 2016 cerca del 60% de los viajes de negocios incluyeron una porción de ocio dentro de sus actividades (Expedia, 2016).

A raíz del COVID-19, tendencias que estaban tomando fuerza se han acelerado



La industria del turismo en Perú

Perú se ha posicionado a nivel nacional e internacional como un destino cultural. Actualmente cuenta con 12 lugares reconocidos por la UNESCO como Patrimonio de la Humanidad y su principal atractivo turístico a nivel internacional es Machu Picchu, también denominado una de las 7 nuevas maravillas del mundo moderno. Se estima que este ícono turístico atrae alrededor de 1.5 millones de turistas anualmente, de los cuales el 70% son extranjeros (MINCETUR, 2019).

Por su posición geográfica, Perú es un país megadiverso con una exuberante riqueza en flora y fauna que da lugar a paisajes únicos con importantes recursos naturales. Al 2022 se habían declarado 108 Áreas Naturales Protegidas de titularidad pública (76 de administración nacional y 32 de administración regional) y 150 de conservación privada, que contribuyen a la protección del patrimonio natural del país (SERNANP, 2022).

En 2018, las regiones más visitadas fueron: Lima (73%), Cusco (37%), Tacna (28%), Puno (17%) y Arequipa (17%) por parte de los turistas internacionales (PromPerú, 2018). De acuerdo con datos del MINCETUR, La Libertad y Lambayeque se encuentran dentro de las 10 regiones con más arribo de visitantes en hospedajes en Perú. En 2020, el corredor entre estas dos regiones registró alrededor de 1.4 millones de arribos de visitantes nacionales a hospedajes, siendo La Libertad el tercer destino a nivel nacional (MINCETUR, 2021).

En las regiones de La Libertad y Lambayeque se desarrollan tres tipos principales de turismo: cultural, naturaleza y aventura. En la categoría de turismo cultural se cuenta con 15 atractivos turísticos representativos, relacionados con vestigios arqueológicos pertenecientes a la cultura Moche que se estableció hace 2000 años en la región. El turismo de naturaleza, por su parte, se focaliza en 10 reservas naturales que engloban ecosistemas diversos con islas, bosques, lagos y montañas. El turismo de aventura de la región se relaciona con el deporte de *surf* y *Windsurf*, y es reconocida a nivel nacional por tener la “ola izquierda más larga”.

Para apoyar en el posicionamiento de la región, las instancias de turismo del país (MINCETUR y PromPerú) crearon y definieron La Ruta Moche como un circuito coordinado entre las regiones La Libertad y Lambayeque. Desde 2014, se han realizado diversas campañas para dar a conocer esta ruta; se ha identificado que en ambas regiones existe oportunidad de integración de actividades y estrategias para desarrollar servicios conjuntos y sumar esfuerzos para la creación de circuitos de atracciones, restaurantes y actividades.

Ruta Moche



Ubicación:
Costa norte del Perú

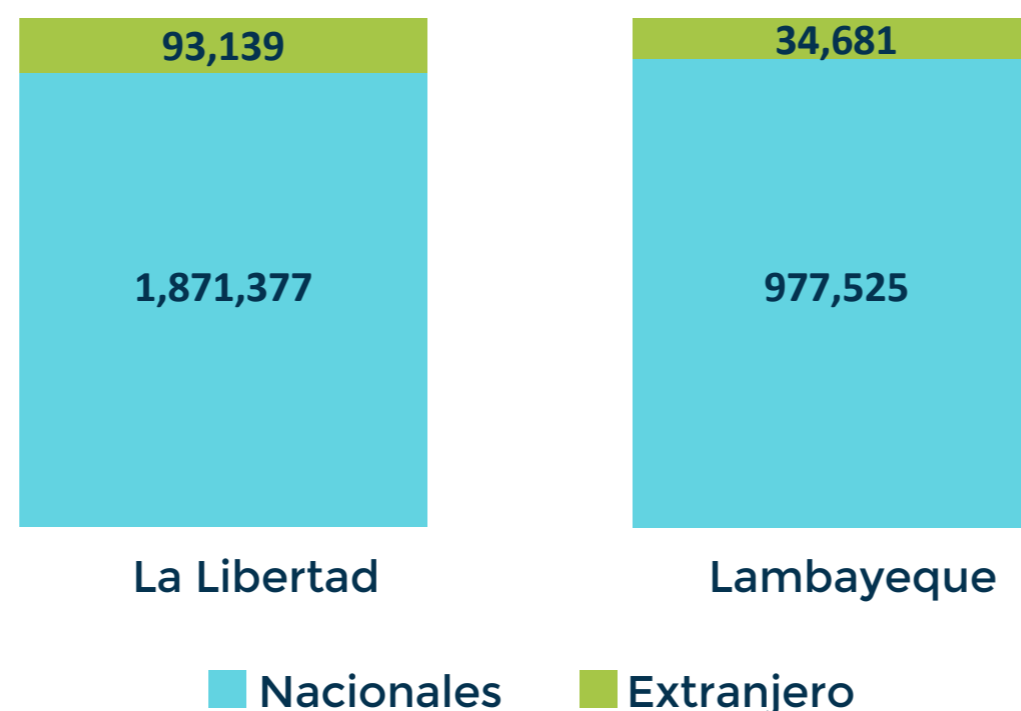
Población:
La Libertad
1,778,080 habitantes
Lambayeque
1,090,119 habitantes

Altitud:
Min.: 4 msnm
(Huanchaco, La Libertad)
Max.: 43 msnm
(Túcume, Lambayeque)

Clima:
La Libertad
Min.: 16°C y Máx.: 28°C
Lambayeque
Min.: 18°C y Máx.: 32°C

La Libertad y Lambayeque atrae un turismo de proximidad, pues concentra más del 97% de los turistas nacionales en 2019. Ambas regiones reciben principalmente visitantes de la región y, en segundo lugar, turistas provenientes de la ciudad de Lima. Existen dos maneras de llegar a las regiones de La Libertad y Lambayeque desde la capital del país. La primera, con transporte terrestre público o privado utilizando la red de carreteras en un recorrido de 560 a 770 km, siendo Trujillo la primera ciudad con la que se encuentra el turista que proviene de Lima. Actualmente existen seis empresas de autobuses y el recorrido desde Lima tarda aproximadamente 8 horas. La segunda forma es mediante transporte aéreo, con un promedio de tres vuelos diarios en el aeropuerto internacional Capitán FAP Carlos Martínez de Pinillos localizado en Trujillo (La Libertad), y el aeropuerto internacional Capitán FAP José A. Quiñones ubicado en Chiclayo (Lambayeque). En el 2020, el aeropuerto de La Libertad recibió alrededor de 114 mil pasajeros, mientras que el de Lambayeque recibió 137 mil pasajeros. Ambas regiones tuvieron una reducción de sus pasajeros entre el 60% y 65% respecto al 2019 como consecuencia de la pandemia por el COVID-19 (MINCETUR, 2019).

Gráfica 5. Distribución de origen de visitantes en La Libertad y Lambayeque (2019)



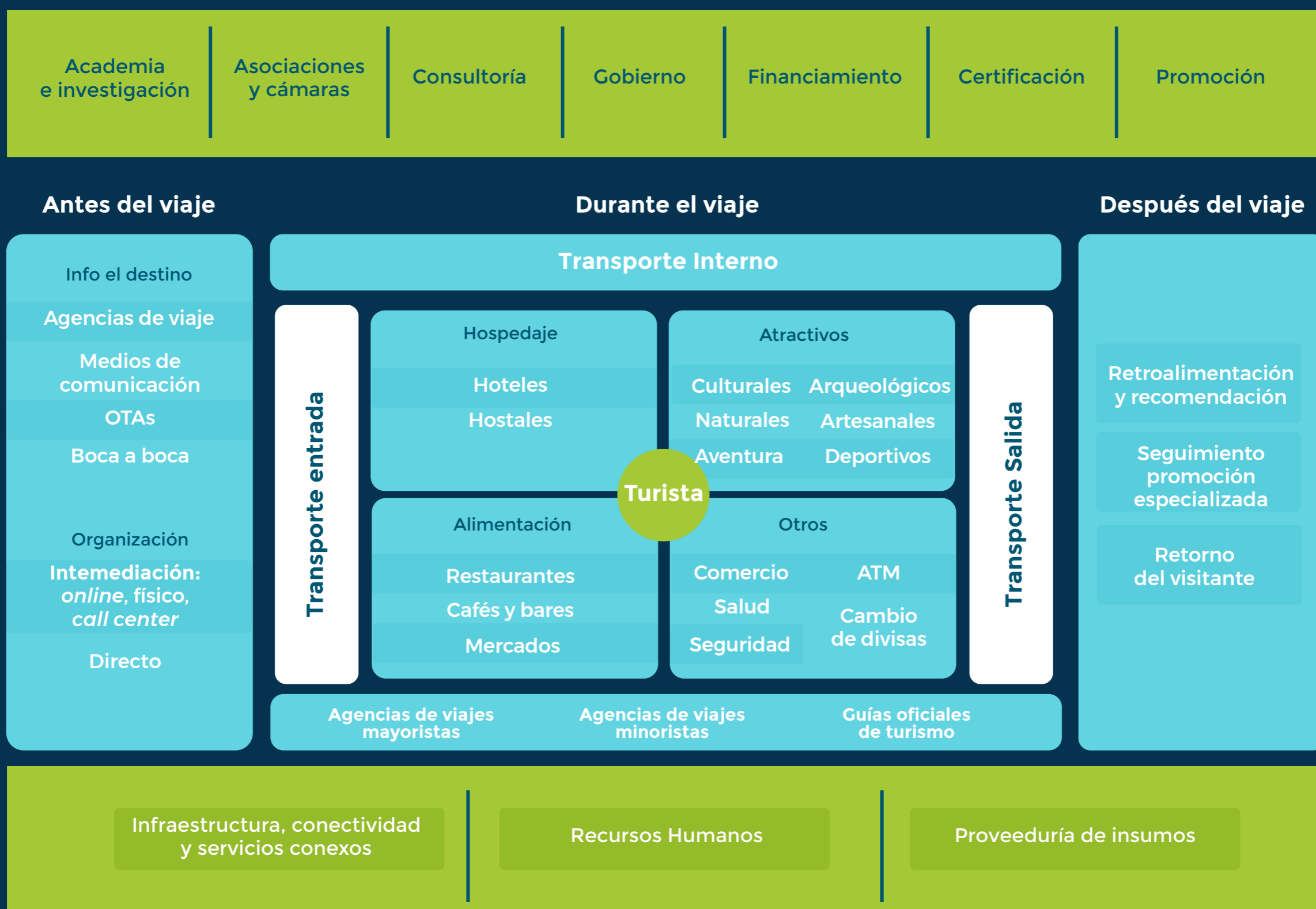
Fuente: MINCETUR, 2019

En estas dos regiones se identifican alrededor de unas 1300 empresas relacionadas con actividades del turismo (MINCETUR, 2020). En La Libertad se han inventariado alrededor de 695 hospedajes, mientras que en Lambayeque se estima que existen alrededor de 476. En ambas regiones hay alrededor de 15 asociaciones relacionadas con el turismo.

La cadena de valor del turismo

La cadena de valor del turismo comprende una serie de actividades que se desarrollan en varios momentos: previo al viaje, durante el mismo y luego de que termina, vinculando en cada etapa diferentes actores. La Organización Mundial de Turismo (OMT, 2021), la describe como “una secuencia de actividades primarias y de apoyo que resultan fundamentales a nivel estratégico, para el rendimiento del sector turístico”. En la **Gráfica 6** se observan los diferentes actores que componen los eslabones de la cadena de valor del turismo en las regiones de La Libertad y Lambayeque.

Gráfica 6. Mapa de actores que conforman la cadena de valor de turismo en La Libertad - Lambayeque





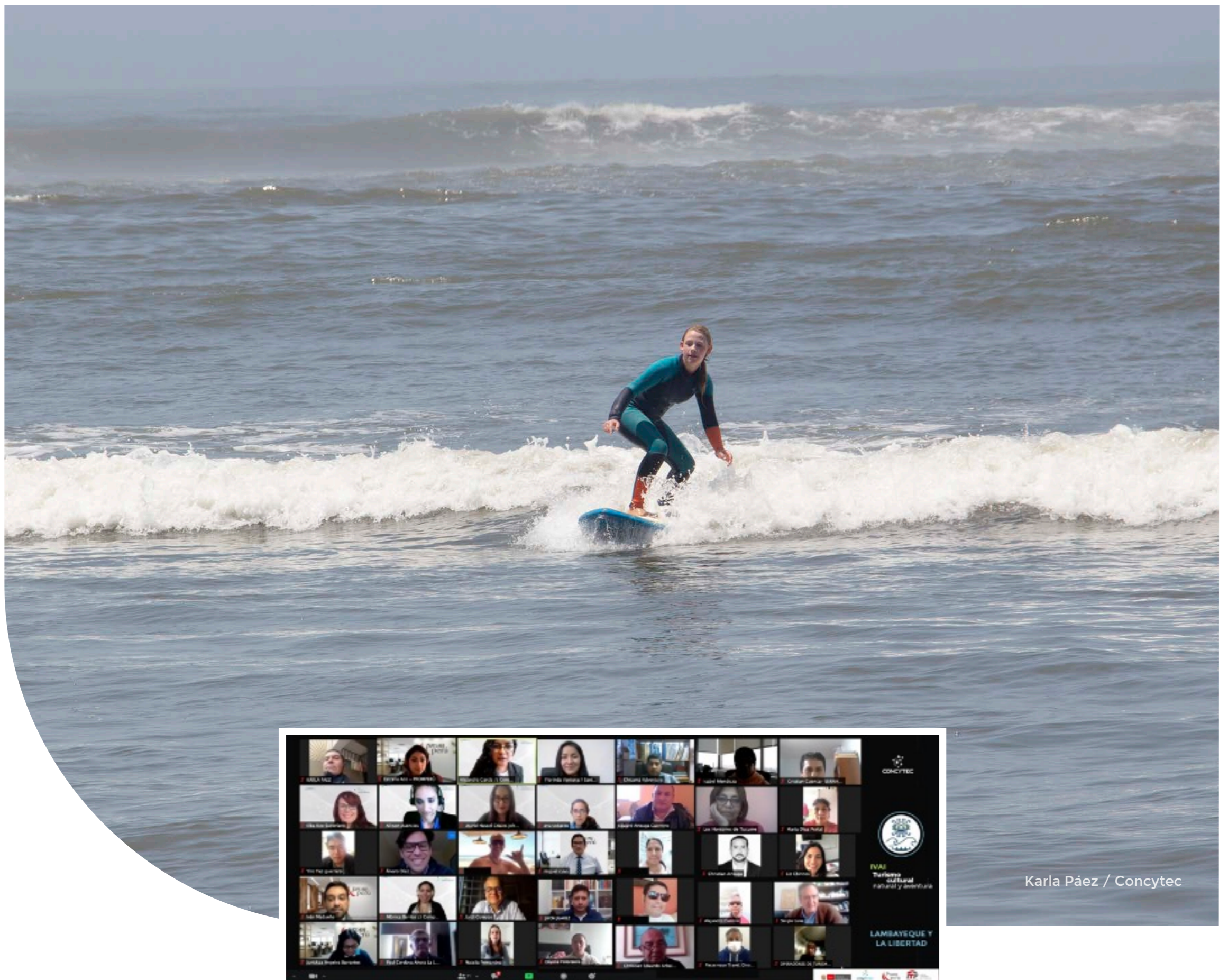
Karla Páez / Concytec

El mapa de actores para las regiones de La Libertad y Lambayeque permite observar que en el eslabón de actividades “antes del viaje”, se encuentran aquellos que soportan la planeación del mismo, desde el acceso a la información, hasta la organización. La información a la que accede el turista mientras planea su viaje puede ser generada por agencias, medios de comunicación, páginas web, agencias de viaje online (OTA, por sus siglas en inglés) y usuarios (mediante recomendaciones boca a boca). Por su parte, las actividades de organización son soportadas por intermediarios como agencias físicas o virtuales, call center o directamente por los actores que ofrecen los servicios durante el viaje.

En el eslabón de actividades “durante el viaje” se concentran todos los actores que proveen servicios que el turismo consume en el momento que el viaje se desarrolla. Comprende servicios como: transporte de ingreso y salida, alojamiento, alimentación, visita a atractivos turísticos y mercado, lo cual puede ser apoyado por agencias de viajes, tour operadores, hoteles, restaurantes, hostales, tiendas, entre otros. Estos actores que proveen servicios, mayoritariamente empresas, se localizan tanto en la región que se visita, como fuera de ella, mediante arreglos comerciales; algunas empresas tienen la capacidad de brindar todos los servicios y actividades, lo cual puede facilitar la experiencia del turista.

Las actividades desarrolladas “después del viaje” se enfocan a valorar la calidad de los servicios recibidos con lo cual se generan insumos para el mejoramiento permanente de la cadena. La retroalimentación del turista, cuando realiza la evaluación de la experiencia del viaje y propone recomendaciones, se realiza utilizando las plataformas web disponibles por las empresas o actores que brindaron los servicios, o bien de manera directa en los mismos establecimientos. Este eslabón contempla, la facilitación de información y promoción para lograr que el turista que ya conoció el destino, regrese y lo recomiende.

Finalmente, existe un eslabón “transversal” dentro de la cadena de valor del turismo, que soporta normativa y técnicamente esta industria; además, se encuentran los servicios relacionados con tecnologías de las comunicaciones (infraestructura, conectividad y servicios conexos), recursos humanos y proveeduría de insumos, que son elementos claves para la ejecución de las actividades que conforman toda la cadena de valor. Este eslabón, lo conforman actores públicos y privados, como el gobierno nacional y local; asociaciones y cámaras; academia e investigación; y organismos de consultoría, financiamiento y certificación.



Gestión del cambio fase 1

Durante la primera fase de la IVAI Turismo Cultural, Natural y Aventura, se realizaron 18 entrevistas virtuales y presenciales en La Libertad y Lambayeque (Trujillo, Chiclayo, Huanchaco, Rázuri y Pacasmayo) con 31 actores de la cadena de valor. Estas entrevistas involucraron restauranteros, administradores de hoteles, operadores turísticos de ambas regiones y líderes de gremios del sector; y fueron lideradas por el equipo gestor de la iniciativa (Concytec, MINCETUR y PromPerú). Las entrevistas se enfocaron en comprender la dinámica de la industria en ambas regiones, así como los desafíos que enfrenta el sector; y permitieron motivar la participación y el aporte a la iniciativa.

El cierre de la fase 1 se realizó con el primer diálogo público-privado de la IVAI, el día 13 de julio de 2021, contando con la participación de más de 75 asistentes de todos los eslabones de la cadena de valor. En este espacio, el equipo local presentó un análisis de la industria y el impacto del COVID-19 a nivel global, nacional y regional; se resaltaron las oportunidades y tendencias que se han fortalecido y acelerado a raíz de la pandemia, con el fin de brindar insumos a los empresarios para analizar si actualmente se han considerado estas dinámicas en la estrategia de la Ruta La Libertad-Lambayeque. Durante el diálogo público-privado se logró la participación de empresarios de hoteles y restaurantes, así como representantes de asociaciones y gremios del sector; la conversación derivó en la manifestación de acuerdo sobre los retos identificados, las oportunidades y la importancia de generar estrategias conjuntas entre los diferentes actores de la cadena.



La estrategia



Formas de competir en la industria del turismo

Luego de recopilada la información de la industria, a nivel nacional e internacional, y analizadas las grandes tendencias, durante la segunda fase de la IVAI se realizó un análisis estratégico, orientado a identificar las formas de competir dentro del sector. Para la realización de este análisis, se entrevistaron actores que son ejemplo, a nivel internacional, con el fin de identificar factores clave de éxito, retos y estrategias para competir dentro del negocio.

Para un destino de identidad media, se pueden identificar tres enfoques o tipos de negocio turístico que pueden ser rentables, aun cuando cuentan con diferencias notables en las motivaciones de los turistas y en los ingresos que representan para el sector. El primer tipo corresponde a turistas cuya motivación únicamente es “pasear y salir”. Estos viajeros buscan destinos donde pueden consumir algunos productos por separado, como atracciones y restaurantes; no tiene un interés real por conocer el lugar y no buscan ningún factor diferenciador en los bienes y servicios que consumen. Las empresas de este tipo de negocio no requieren desarrollar alguna especialidad y principalmente compiten por precio. Los turistas eligen los destinos por factores de cercanía y cuentan con muchas alternativas que pueden satisfacer sus necesidades. Bajo este modelo de negocio los márgenes de ganancia son bajos para los prestadores de servicios turísticos y altos para los proveedores de insumos.

El segundo tipo de negocio identificado es el “especializado”, donde el factor de competencia radica en la exclusividad de los servicios otorgados. El turista de este negocio no es de masa, tiene un interés específico para visitar o consumir un producto turístico, y conoce profundamente la experiencia que quiere vivir; por lo cual difícilmente hará cambios en sus planes. Las empresas que compiten en este negocio cuentan con personal y equipo altamente capacitado para proveer un servicio especializado en el área de interés del visitante. En este modelo de negocio, los márgenes de ganancia son altos y se benefician directamente las empresas.

Finalmente, se encuentra el tipo de negocio identificado como “explorador”, donde el factor de competencia de empresas y destinos es la diferenciación. El turista del segmento explorador tiene interés especial en conocer el destino y vivir una experiencia única; por ello, suele hacer investigación previa del potencial de actividades a realizar. Las empresas que compiten en este negocio se orientan a satisfacer las expectativas del cliente con productos diferenciados, requiriendo buen nivel de articulación para ofrecer una experiencia integral. Dado que el turista tiene especial interés de vivir una experiencia en el destino elegido, no se encuentran “sustitutos” para el mismo. En este modelo de negocio los márgenes de ganancia son altos, beneficiando principalmente a las empresas.

Con los elementos que actualmente cuenta región, compitiendo en el negocio del turista “explorador” las empresas pueden crecer sosteniblemente y posicionarse a nivel nacional e internacional. Por lo tanto, este será el planteamiento estratégico que se seguirá en esta IVAI.

En el negocio del “explorador” se han identificado los siguientes factores clave de éxito:

- | | | | |
|----------|---|----------|---|
| 1 | Alta articulación entre los diferentes eslabones de la cadena | 4 | Alto nivel de innovación en la oferta de productos turísticos |
| 2 | Enfoque experiencial | 5 | Enfoque de sustentabilidad y corresponsabilidad |
| 3 | Alta conexión con las tendencias del turismo | 6 | Enfoque de calidad en el servicio |

Garantizar el éxito y posicionamiento del turismo requiere de un entorno favorable que promueva el desarrollo de las diferentes actividades, con una alta coordinación entre los actores de la cadena de valor y calidad en los servicios. Los principales factores de éxito tienen que ver con: la limpieza, referida a la higiene en la prestación de servicios y al aseo general en los destinos; la seguridad del destino, tanto a nivel personal como en la salud; y la calidad del servicio en la interacción del turista con todos los actores de la cadena. Asegurar estos elementos y fortalecer la identidad del destino, requiere la gestión conjunta entre entidades públicas y privadas, así como la coordinación entre las empresas y demás actores que conforman la cadena de valor.

Caso de referencia



Take Walks

Es una empresa operadora turística, posicionada en Europa y Estados Unidos por ofrecer productos únicos que logra a través de alianzas estratégicas con atractivos icónicos en las ciudades. Un ejemplo es el tour de “After Hours” en la basílica de San Marcos, en el que permiten a los turistas quedarse tiempo después del horario de cierre, para que puedan vivir una experiencia inolvidable.

Caso de referencia



Devour

Es un operador turístico especializado en tours gastronómicos en España, Francia, Italia y Portugal. Se ha caracterizado por generar alianzas estratégicas con restaurantes y agentes de turismo en cada uno de los destinos, que le permite ofrecer un producto diferenciado a los comensales, logrando vivencias gastronómicas exclusivas.

James Blick, director de operaciones y cofundador de Devour, en entrevista mencionó que, para su empresa, los principales factores clave de éxito han sido: entender las necesidades y curiosidad del público y generar un producto en torno a una experiencia y una historia.

Luego del análisis estratégico y de comparar los elementos que contiene la cadena de valor ideal con la cadena de valor actual, se identificaron tres áreas de mejora:

1

Diseño e implementación de nuevos productos turísticos enfocados al segmento “explorador”, considerando las tendencias actuales.

2

Mejoramiento de la imagen de destino con enfoque de sustentabilidad y responsabilidad social.

3

Promoción del producto turístico enfocado al segmento “explorador”.



José Carlos Urquizo / GERCETUR

Gestión del cambio fase 2



Como parte de las actividades de la fase dos, se llevaron a cabo entrevistas con empresas que en la actualidad compiten en el negocio “explorador”, identificado como el más atractivo. Se llevaron a cabo diez entrevistas con ocho empresas de España, México, Colombia, Argentina y Grecia, que compartieron su percepción de la industria, sus estrategias y su experiencia para poder competir dentro de este negocio.

Durante esta fase se conformaron grupos de reflexión estratégica con empresarios, a quienes se presentó el enfoque de negocio y las áreas de mejora para validar la estrategia. Se organizaron dos grupos de trabajo en la ciudad de Trujillo, uno en Pacasmayo y dos en Chiclayo, que involucraron a diferentes actores de la cadena de valor; y, finalmente, se establecieron grupos de gestión con instituciones públicas, cuyo principal objetivo fue promover la estrategia de la IVAI.



El plan de acción

Basados en los análisis realizados durante las fases uno y dos, así como las áreas de mejora identificadas en la cadena de valor de las regiones de La Libertad y Lambayeque, se definieron cinco líneas de acción para la IVAI Turismo Cultural, Natural y Aventura, que buscarán generar una transformación de las empresas turísticas hacia el modelo de negocio “explorador”, identificado con el más atractivo.



Karla Páez / Concytec

LÍNEA DE ACCIÓN 1

Programa de desarrollo de nuevas experiencias y productos turísticos orientados al segmento explorador.

Objetivo

Brindar las herramientas y elementos necesarios a la cadena de valor, para promover el desarrollo e innovación de productos turísticos enfocados al segmento explorador. Esta línea de acción se dirige a actores relacionados con actividades que se desarrollan “durante el viaje”, principalmente, operadores turísticos, hospedajes, servicios de alimentación y atractivos.

Caso de referencia



Programa de promoción de creación de producto turístico Newfoundland, Canadá

Newfoundland es una región en Canadá que, a través de un Plan Provincial de Desarrollo de Productos Turísticos, fomentó la generación de nuevos productos en la región. El objetivo del Plan fue acelerar la creación de productos *premium* que ofrezcan experiencias locales culturales únicas, para lo cual fortaleció la articulación entre actores privados, gubernamentales y organizaciones, con la visión común de atraer más turistas, extender su estadía y lograr que consuman más productos en la región.

Los esfuerzos realizados a nivel regional permitieron que, en 2018, Newfoundland and Labrador ganara 19 premios en el evento Innovation, Creativity and Enterprise Advertisement Awards (ICE) en Canadá.

Objetivo

LÍNEA DE ACCIÓN 2

Piloto de mejoramiento urbano enfocado en imagen y limpieza pública.

Implementar un piloto de estrategias de embellecimiento de la ciudad, a través de la adecuada gestión de residuos sólidos y la ejecución de un plan de mejoramiento urbano. Esta línea de acción se dirige al eslabón transversal de soporte, que la liderará, en procura de mejorar el entorno en el que se desarrollan las diferentes actividades de la cadena de valor del turismo, en las regiones de La Libertad y Lambayeque, con impacto esperado en toda la cadena de valor.

Caso de referencia



Orizaba, Veracruz, México: Pueblo Mágico

Es una ciudad del Estado de Veracruz (México) que ganó la distinción de Pueblo Mágico y ha gestionado su posicionamiento, a nivel nacional, como un destino turístico. Para ello, desde 2008 inició el proceso de “embellecimiento y creación de atractivos turísticos”, dedicando cinco años a mejorar la imagen de la ciudad, a través de señalética, mantenimiento y limpieza de espacios públicos. En 2010, esta ciudad tenía alrededor de 400,000 visitantes anuales y en 2019 alcanzó los 978,000.

Por sus estrategias de gestión y manejo de residuos, en 2021 Orizaba recibió el galardón de La Escoba de Oro otorgado por la Asociación Técnica para la Gestión de Residuos y Medio Ambiente (Ategrus), que aumentó su reconocimiento a nivel nacional.

Objetivo

Esta línea tiene como propósito facilitar la articulación entre los diferentes elementos que conforman la cadena de valor del turismo y las cadenas productivas dentro de la región, con el fin de incorporar prácticas de sostenibilidad en la proveeduría, y reducir la huella de carbono del sector. Esta línea de acción buscará impactar al eslabón transversal, principalmente de aquellos actores que componen la proveeduría de las empresas de turismo.

LÍNEA DE ACCIÓN 3

Desarrollo y promoción de redes de proveedores locales para generar productos y servicios “kilómetro cero (KM-0)” para el turismo.

Caso de referencia



Portland Buy Local

Es una iniciativa privada cuyo objetivo es promover el crecimiento de la economía local, mediante el fomento de la compra de productos y servicios locales por parte de toda la comunidad.

Su misión es fortalecer el clima empresarial para contribuir a la atención de necesidades de las empresas locales, a través de la educación, el marketing, la conexión y la promoción. Su visión es influenciar las preferencias de compra de todos los que viven, trabajan y visitan Portland, generando conocimiento sobre cómo comprar local y por qué es importante, de manera que primero se elijan los productos del territorio.

Objetivo

El principal objetivo de esta línea es fortalecer la articulación entre los actores de las cadenas de La Libertad y Lambayeque, para generar estrategias de posicionamiento del corredor turístico a nivel nacional e internacional. Esta línea buscará impactar transversalmente a la cadena de valor, focalizando los esfuerzos en los actores que prestan sus servicios “durante el viaje”, tales como: hospedajes, operadores turísticos, proveedores de servicios de alimentación y agencias de viaje.

LÍNEA DE ACCIÓN 4

Fomento a la articulación de actores del Comité de la Ruta Turística de La Libertad y Lambayeque.

Caso de referencia



Icelandic Tourism Board

La Junta de Turismo de Islandia es un organismo público-privado que se encuentra regulado por el Ministerio de Industrias. Esta entidad, se ha convertido en un pilar estratégico dentro de Islandia, al enfocar esfuerzos en la administración de proyectos turísticos de la isla, con lo cual se fomenta y promueve económicamente el “turismo sostenible”.

La Junta facilita la coordinación, análisis e investigación del sector turístico de acuerdo a la política gubernamental. Su carácter público-privado le permite asumir un rol activo con las empresas del sector y participar en la generación de normas y políticas públicas.

Caso de referencia



Estrategia de promoción privada de Granada

La Asociación Caribeña de Hotelería y Turismo, en conjunto con la Asociación Caribeña de Turismo y la Asociación de Hoteles y Turismo de Granada se unieron para generar una página de promoción de la isla, que se administra en un 100% por el sector privado. En esta página las empresas que integran las asociaciones publican y actualizan contenido para mantener informados a los usuarios, promover sus experiencias y publicar promociones especiales.

Objetivo

Su propósito central es brindar asistencia técnica y acompañamiento a las empresas del sector turismo, tales como operadores turísticos, hoteles y restaurantes, en el adecuado uso de herramientas tecnológicas y medios digitales para atraer al turista explorador. Esta línea de acción busca beneficiar a aquellos actores dentro de la cadena de valor que brindan servicios “antes del viaje” y “después del viaje”. Al fomentar el uso de herramientas tecnológicas durante la ejecución de sus actividades o servicios, se mejorarán los procesos de planeación, organización, valoración de la experiencia y retroalimentación por parte del turista.

LÍNEA DE ACCIÓN 5

*Asistencia técnica
para fortalecer el uso
y aprovechamiento de
herramientas en medios
digitales.*

Caso de referencia



Programa de capacitación turística en Sudáfrica

El gobierno de Sudáfrica lanzó un programa para promover el uso de herramientas digitales en el sector turístico, previo a la reapertura del destino post COVID-19. Entre los módulos que promovió este programa se encuentran:

- Desarrollo de páginas web
- Herramientas digitales para el turismo
- Inteligencia artificial
- *Marketing* digital
- *Blockchain*

Recomendaciones de **política pública**



Finalmente, a partir del análisis colectivo realizado por los diferentes actores de la IVAI, se identificaron varias recomendaciones de política pública, con la intención de avanzar en la generación de un entorno propicio para incrementar la competitividad del turismo cultural, natural y de aventura:

- 1** | **Apoyo e incentivos para fomentar la formalización de empresas que otorgan servicios turísticos:** se recomienda retomar y extender los programas para fomentar la formalización de las empresas prestadoras de servicios turísticos. Este plan de formalización debe ir acompañado de un plan de incentivos que sea atractivo a las empresas.
- 2** | **Fortalecimiento de los organismos de turismo local:** contar con un ecosistema institucional que permita el aprovechamiento y generación de estrategias que fomenten y fortalezcan la actividad turística de ambas regiones. Esta recomendación se enfoca en fortalecer e incluir dentro de este ecosistema el sector público y privado que conforman a ambas regiones.
- 3** | **Generación de información estadística para toma de decisiones a nivel regional (La Libertad y Lambayeque):** se recomienda fortalecer la definición de indicadores de impacto que apoyen la toma de decisiones estratégicas a nivel nacional; y acompañar su implementación con campañas de capacitación en la metodología a nivel nacional, regional y local, con instituciones públicas y empresa privadas.
- 4** | **Apoyos e incentivos para promover el turismo sustentable y responsable:** se orienta a fomentar la implementación de buenas prácticas ambientales, con el fin de mejorar la competitividad de las regiones de La Libertad y Lambayeque. Para ello se recomienda la creación de incentivos a aquellas empresas que demuestran su buen comportamiento ambiental.
- 5** | **Fortalecimiento de programas para garantizar el impacto dentro del sector turístico:** en programas como Turismo Emprende, se recomienda alinear criterios que permitan promover la generación de productos y servicios turísticos conectados hacia las tendencias globales actuales, como es el turismo experiencial, sostenible y con impacto social.
- 6** | **Fortalecimiento de capacidades en la formación de guías turísticos:** se recomienda diversificar la formación de guías turísticos, a través de programas de la CENFOTUR, así como promover la innovación dentro de los servicios que otorgan estos guías turísticos.



GERCETUR

Gestión del cambio fase 3

Diferentes actividades se desarrollaron en el proceso de construcción participativa del plan de acción, buscando generar el cambio hacia el negocio “explorador”, identificado como el más atractivo. De una parte, se crearon grupos de trabajo con actores de la cadena de valor de ambas regiones. Entre el 4 de octubre y 5 de noviembre de 2021 se realizaron tres viajes de campo en los cuáles se visitaron las ciudades de Trujillo, Pacasmayo y Chiclayo con el fin de conformar grupos de trabajo presenciales. Estos grupos de trabajo contaron con la participación de empresarios (operadores turísticos, hoteleros, restaurantes), academia y gremios.

En los grupos de trabajo, se logró la participación de representantes de los diferentes actores de la cadena de valor, que avanzaron en la definición y construcción de las cinco líneas de acción. Como parte de las actividades de la tercera fase, se conformaron grupos de gestión con instituciones públicas locales y nacionales que influyen o forman parte del entorno competitivo de la IVAI. Los grupos se reunieron en sesiones llevadas a cabo durante los meses de octubre y noviembre de 2021, con el objetivo principal de revisar y retroalimentar, desde una perspectiva transversal, la propuesta de líneas de acción que se definieron para la IVAI.

Acrónimos

TÉRMINO	DESCRIPCIÓN
TCAC	Tasa de Crecimiento Anual Compuesto
CENTOFUR	Centro de Formación en Turismo
CONCYTEC	Consejo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación
IVAI	Iniciativas de Vinculación para Acelerar la Innovación
MINCETUR	Ministerio de Comercio Exterior y Turismo
OECD	Organisation for Economic Co-operation and Development (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico)
OTA	Online Travel Agencies (Agencias de viajes en línea)
PBI	Producto Bruto Interno
PROMPERÚ	Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo
UNWTO	World Tourism Organization (Organización Mundial de Turismo)

Bibliografía

- Booking. (2021). Booking. Obtenido de 2021 Sustainable Travel Report: <https://globalnews.booking.com/bookingcoms-2021-sustainable-travel-report-affirms-potential-watershed-moment-for-industry-and-consumers/>
- Condor Ferries. (2020). Condor Ferries. Obtenido de Millennials Travel Statistics Trends: <https://www.condorferries.co.uk/millennials-travel-statistics-trends>
- Deloitte. (2020). Deloitte. Obtenido de The wanderlust generation: <https://www2.deloitte.com/us/en/pages/technology-media-and-telecommunications/articles/gen-Z-and-millennial-travel-the-wanderlust-generations.html>
- Expedia. (2016). Expedia Media Solutions. Obtenido de <https://advertising.expedia.com/about/press-releases/more-than-40-percent-of-business-trips-are-extended-for-leisure-purposes/>
- Holiabile. (2020). From mass tourism to under-tourism. Obtenido de <https://www.holiabile.com/news/understanding/under-tourism/>
- McKinsey&Co. (September de 2021). McKinsey & Co. Obtenido de Rebooting Customer Experience to bring back the magic of travel: https://skift.com/2020/09/22/new-skift-research-the-travel-industry-upside-down-insights-analysis-and-actions-for-travel-executives/?utm_campaign=McKinsey%202021&utm_medium=email&_hsmi=165806049&_hsenc=p2ANqtz-9aX5xIXg8MeSR60cwl0PcvjBxgtaq36GI7zkcCxy18J6r
- MINCETUR. (2019). Reporte Mensual de Turismo Diciembre 2019. Obtenido de https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/536829/Reporte_Mensual_de_Turismo_DICIEMBRE_2019.pdf
- MINCETUR. (2019). Reporte Regional de Turismo La Libertad. Obtenido de <https://www.gob.pe/institucion/mincetur/informes-publicaciones/365460-reportes-de-turismo-reportes-regional-de-turismo-la-libertad-2019>
- MINCETUR. (2019). Reporte Regional de Turismo Lambayeque 2019. Obtenido de <https://www.gob.pe/institucion/mincetur/informes-publicaciones/365461-reportes-de-turismo-reportes-regional-de-turismo-lambayeque-2019>
- MINCETUR. (2020). Reporte Regional de Turismo Año 2020.
- MINCETUR. (2021). Compendio de cifras de turismo. MINCETUR.
- OMT. (2021). OMT. Obtenido de OMT : <https://www.e-unwto.org/doi/pdf/10.18111/9789284420858>
- PromPerú. (2018). PromPerú. Obtenido de ¿Cómo son los turistas extranjeros que vistaron Perú en 2018?: https://www.promperu.gob.pe/turismoin/Boletines/2019/ago/0_como_son_los_turistas_extranjeros_que_visitaron_el_peru_en_el_2018.html
- SERNANP. (2022). Sistema Nacional Naturales Protegidas del Perú al 2022. Obtenido de Áreas Naturales Protegidas de Administración Nacional con Categoría Definitiva: <https://www.gob.pe/institucion/sernanp/campa%C3%B1as/4340-sistema-nacional-de-areas-naturales-protegidas-por-el-estado>

- Skift. (2019). Megatrends 2019. Obtenido de <https://skift.com/megatrends-2019/>
- Statista. (2020). Statista. Obtenido de Evolución de la aportación del sector turístico al PIB en el mundo de 2013 a 2020(en billones de dólares): <https://es.statista.com/estadisticas/640133/aportacion-del-sector-turistico-al-pib-mundial/#:~:text=En%20el%20a%C3%B1o%202020%2C%20la,7%20billones%20de%20d%C3%B3lares%20estadounidenses.>
- Travel Pulse. (2021). Travel Pulse. Obtenido de Gen Z and millennials are key to travel industries to recover: <https://www.travelpulse.com/news/features/gen-z-and-millennials-are-key-to-travel-industrys-recovery.html>
- UNWTO. (2018). Definiciones del turismo. Obtenido de <https://www.e-unwto.org/doi/pdf/10.18111/9789284420858>
- UNWTO. (2021). COVID 19 y el sector turístico 2020. Obtenido de <https://www.unwto.org/es/covid-19-y-sector-turistico-2020>
- UNWTO. (2021). UNWTO. Obtenido de Definiciones de Turismo: <https://www.unwto.org/es/glosario-terminos-turisticos>
- UNWTO. (2021). UNWTO. Obtenido de Barómetro del turismo: <https://www.unwto.org/es/taxonomy/term/347>
- UNWTO. (2021). UNWTO. Obtenido de El turismo cae un 83%, aunque la confianza mejora: <https://www.unwto.org/es/news/el-turismo-cae-un-83-aunque-la-confianza-mejora-lentamente>
- UNWTO. (2021). UNWTO. Obtenido de Digital Transformation: <https://www.unwto.org/es/digital-transformation>
- UNWTO. (2021). UNWTO. Obtenido de Highlights potential of domestic tourism to help drive economic recovery in destinations worldwide: <https://www.unwto.org/news/unwto-highlights-potential-of-domestic-tourism-to-help-drive-economic-recovery-in-destinations-worldwide>
- WEF. (8 de Noviembre de 2021). WEF. Obtenido de Millennials world regional breakdown: <https://www.weforum.org/agenda/2021/11/millennials-world-regional-breakdown/#:~:text=Ageing%20and%20Longevity-,Millennials%20are%20now%20the%20largest%20adult%20cohort%20worldwide.,23%25%20of%20the%20global%20population>

JUNTOS ESTAMOS TRANSFORMANDO EL PERÚ



ISBN: 978-9972-50-207-1



9 789972 502071

ivai.concytec.gob.pe