

# "Strategic Planning for the economic reactivation of tourism in the Colca Valley Caylloma During and Post Covid-19 Pandemic"

## “Planificación estratégica para la reactivación económica del turismo en el Valle del Colca – Caylloma durante y post Pandemia Covid-19”

Kelly Neyra-Paredes<sup>1</sup>, Luis Benites-Laso<sup>2</sup>, Dr. Marco Llaza-Loayza<sup>3</sup>.

Universidad Católica de Santa María, Arequipa, Perú

<sup>1</sup>73175642@ucsm.edu.pe, <sup>2</sup>71407312@ucsm.edu.pe, <sup>3</sup>mllazalo@ucsm.edu.pe.

*Abstract-- The present work defines strategies aimed at reactivating tourism in the Colca Valley - Caylloma after the Covid-19 Pandemic, the population of Caylloma is directly or indirectly related to tourist activity, this being one of the main sources of income generation for companies, families and residents. The situation prior and current to the generated pandemic was analyzed, then effective strategies were formulated and finally the Balanced Scorecard methodology was used where objectives, indicators and goals were proposed and then these are reflected in a strategic map.*

*Keywords - strategies, balanced scorecard, strategic map, tourism, covid-19.*

*Resumen-- El presente trabajo define estrategias encaminadas a la reactivación del turismo en el Valle del Colca - Caylloma después de la Pandemia Covid-19, la población de Caylloma se relaciona directa o indirectamente con la actividad turística, siendo ésta una de las principales fuentes de generación de ingresos para empresas, familias y pobladores. Se analizó la situación previa y actual a la pandemia generada, luego se formuló estrategias efectivas y finalmente se utilizó la metodología Balanced Scorecard en donde se plantearon objetivos, indicadores y metas para luego estos ser plasmados en un mapa estratégico.*

*Palabras clave-- estrategias, balanced scorecard, mapa estratégico, turismo, covid-19.*

### I. INTRODUCCIÓN

A raíz de la pandemia del Covid 19 surge la necesidad de generar estrategias de reactivación para diversos sectores, siendo el sector turístico uno de los más importantes para el Perú, ya que este sector aporta un buen porcentaje de ingresos a nuestra economía y por ende al PBI Nacional.

El turismo comprende todo lo que son atractivos turísticos, restaurantes, agencias de viajes, hoteles y alojamientos, tiendas de artesanías, etc; por lo que todos estos se ven afectados con el

declive de visitas turísticas en el Perú y por consecuencia en el Valle del Colca - Caylloma.

Hoy en día, los clientes potenciales priorizan las experiencias compartidas, y se fijan en comentarios relacionados con la experiencia que han tenido las personas que ya han visitado el lugar, es decir que ya no basta con imágenes, videos, descripciones, etc. ahora los clientes buscan comentarios en las redes sociales (de cliente a cliente). [1].

Los turistas ya no buscan comentarios de visitantes si no que hoy en día desean elegir empresas que cumplan con requisitos y protocolos ante la emergencia sanitaria que se está atravesando por el riesgo de contagio de Covid-19.

Resulta un reto para la labor que realizan las empresas del sector turismo en el Valle del Colca -Chivay. El presente trabajo aportar con estrategias de reactivación y promoción que sean de gran utilidad para el Valle del Colca y para las empresas que están relacionadas directamente con el turismo y conseguir incrementar los ingresos percibidos por este sector, así mismo, mejorar la calidad de vida de la población de Chivay.

### II. ANTECEDENTES Y JUSTIFICACIÓN

#### A. Antecedentes

Banik & Mukhopadhyay desarrollan en su trabajo de investigación, que el estado actual del turismo en la región de Ayodhya Hills en Bengala Occidental, India, identificaron su potencial y limitaciones para plasmarlas en una matriz FODA, para luego clasificar jerárquicamente los factores de dicha matriz mediante la aplicación de AHP, en la cual se enfatiza en los factores mas importantes para proporcionar una planificación estratégica. [2]

Según Shinohara en Japón aumentó en gran cantidad la afluencia turística, por lo que se tenía que generar innovación en productos turísticos nacionales y flexibilizar las regulaciones relacionadas con el turismo, siendo esencial para que la

Digital Object Identifier (DOI):  
<http://dx.doi.org/10.18687/LACCEI2021.1.1.480>  
ISBN: 978-958-52071-8-9 ISSN: 2414-6390

estrategia turística sea competente con la de otros países del mundo, menciona que ayudaría a impulsar la revitalización regional y el turismo en Japón a un nuevo nivel. [3]

Farmaki menciona que el paso del tiempo parece aumentar la probabilidad de que los turistas se olviden de la coyuntura originada por la pandemia Covid-19 y reanuden el viaje, por lo que los factores emocionales, las necesidades, deseos y motivaciones de viaje de los turistas potencian esta posibilidad. Como sucede también con el deseo de querer ver a familiares y amigos. A su vez menciona que se puede utilizar la estrategia de promoción de marketing de destinos. [4]

De acuerdo a Boccia et al. se realizó un estudio para interpretar los factores que afectan el desempeño turístico según indicadores específicos, este estudio fue de carácter exploratorio aplicado a un muestra que fue analizada mediante análisis factorial y de conglomerados, a partir de los resultados se pudieron identificar los principales defectos y con ellos proponer soluciones para hacer al lugar turístico más atractivo. [5]

En el estudio realizado por Domínguez-Navarro y González-Rodríguez destacan que la buena gestión de las redes sociales puede generar una ventaja competitiva en el mercado, ya que millones de viajeros consultan estas antes de elegir un destino, la estrategia que utilizan es la "humanización de la marca" con ello intentan crear un vínculo con los clientes exponiendo la vida cotidiana en el lugar, además la información actualizada da una referencia de cómo sería estar en el lugar y en el momento, lo cual convierte al atractivo más tangible y orgánico. [1]

El marketing es esencial para el desarrollo de cualquier empresa relacionada al turismo, Alford y Jones comentan que más del 85% de los visitantes del Reino Unido reservan su viaje en línea utilizando plataformas como booking o Airbnb, es por ello que tener conocimientos en tecnologías como el e-business, e-marketing, entre otras es esencial ya que tiene gran relevancia y/o efectos el aplicar este tipo de tecnologías como estrategia de marketing, En su trabajo de investigación proponen métodos para alentar a empresarios a ser más comprometidos eficientemente con el marketing digital. [6]

Según Lovón Cueva & Rodríguez señalan que utilizar el Airbnb como estrategia para el turismo es bastante significativo, ya que potencia la afluencia de turistas a la ciudad dándoles un sentido de familiaridad, accesibilidad y pertenencia al lugar. [7]

Barreto Noriega et al. siguen el Modelo Secuencial del Proceso Estratégico de D'Alessio Ipinza, desarrollando una Planeamiento estratégico para el Sector Turismo en el Perú, aquí se destaca utilizar estrategias digitales para acercar los productos turísticos del Perú al turista. [8]

Carita Auma menciona que la ruta desarrollada en Puno hasta Chivay identifico los diversos recursos turísticos potenciales y con actividades turísticas innovadoras se logra satisfacer las expectativas de la demanda potencial del turismo, a su vez resalta que se debe tener el compromiso serio y responsable de las empresas involucradas para mejorar el desarrollo de la actividad turística. [9]

En el trabajo realizado por Calcina Cateriano et al., utilizaron el el modelo estratégico del Dr. Fernando D'Alessio. Centrandose en la elaboración del plan estratégico de la provincia de Caylloma hacia el año 2026. Este se desarrollo en base a tres aspectos económicos principales: turismo, producción de quinua y camélidos sudamericanos; enfocado en el desarrollo social y económico de sus pobladores. [10]

Achahui Sanchez & Choquehuanca Quispe, en su tesis, realizan la identificación de las potencialidades de los recursos turísticos de Coporaque, Ichupampa, Lari y Madrigal mediante la aplicación de instrumentos que permiten la recopilación de datos bibliográficos, con el desarrollo de la investigación encuentran que en el Valle del Colca existe un gran potencial turístico. [11]

Reynoso Rubina desarrolla una propuesta de desarrollo de city branding para la ciudad de Arequipa, esta con el fin de atraer más turistas, incrementar la inversión y mejorar el nivel de vida de la población de Arequipa, para su desarrollo realizaron una encuesta muestral a 380 turistas y a su vez entrevistaron a cinco personajes destacados de Arequipa. Con la tesis que presenta concluye que Arequipa tiene bastante potencial por aprovechar, para esto se necesitan solucionar bastantes problemas y así promocionar la nueva marca ciudad. [12]

Para la realización del presente trabajo se consulto bibliografía de revistas indexadas como scopus, web of science, springer, etc y tesis de grado; que sirvieron de base para el desarrollo metodológico y formulación de estrategias.

## *B. Justificación*

La presente investigación pretende formular un conjunto de estrategias que permitan que las personas que dependen directa o indirectamente de la actividad turística del Valle del Colca (gran parte de la población) puedan reactivar de una manera exitosa el turismo en dicha zona y contribuyan al desarrollo económico y social, ya que este sector fue el más afectado por la crisis sanitaria impuesta por el COVID-19.

## III. TURISMO EN EL PERÚ - VALLE DEL COLCA

### *A. Importancia del Turismo para el Valle del Colca*

En una investigación realizada por el WTTC se indica que en el 2019 la contribución de los viajes y turismo al PBI de la economía global fue de 10.30% con una cifra de USD 8.9 trillones de dólares, siendo el tercer sector con mayor crecimiento en aporte al PBI global, además se resalta que este sector generó 330 millones de oportunidades de trabajo, a su vez destaca una cifra importante en donde se ve que uno de cada 10 puestos de trabajo están relacionados a viajes y turismo. [13]

En el 2019 el sector turístico representaba el 9.30% del PBI del Perú con una cifra de S/73 mil 800 millones de nuevos soles (USD 22,088.4 millones de dólares), este sector contribuyó con 1,3 millones de empleos que son el 7.50% del total de empleos existentes en Perú. [14]

Arequipa está dentro de las 5 regiones del Perú más visitadas por los turistas extranjeros. También es la segunda ciudad del Perú económicamente hablando y representa el 5.8% del Valor Nacional Bruto (VNB). Del VNB total Arequipeño, lo que se obtiene por Alojamientos y Restaurantes representa el 3.6% que en términos monetarios serían S/.1.5 mil millones de nuevos soles (USD 400 millones de dólares aprox.).

Ahora bien, el Colca es el segundo lugar más visitado de Arequipa y según el Mincetur el 57% del total de visitantes a Arequipa viajan al Valle del Colca, lo que nos podría dar una idea aproximada del VNB turístico que puede obtenerse del Valle del Colca. [15]

En una encuesta realizada para medir el nivel de satisfacción del turista (2019), se encontró que los turistas extranjeros provienen de los cinco países de residencia apreciados en la Tabla I.

TABLA I  
PRINCIPALES 5 PAÍSES DE RESIDENCIA QUE VISITAN AREQUIPA

País de residencia	Porcentaje
Chile	19.00%
Estados Unidos	15.30%
Colombia	11.00%
Francia	9.30%
España	6.30%

Con respeto a los turistas peruanos estos provienen de los departamentos de residencia mostrados en la Tabla II.

TABLA II  
PRINCIPALES 3 DEPARTAMENTOS DEL PERÚ DE RESIDENCIA QUE VISITAN AREQUIPA

Departamento de residencia	Porcentaje
Lima	69.30%
Cusco	8.70%
Puno	4.50%

En dicha encuesta resalta que, del total de turistas, los cinco atractivos más visitados en Arequipa son los que se aprecian en la Tabla III.

TABLA III  
PORCENTAJE DE TURISTAS QUE VISITAN LOS 5 PRINCIPALES ATRACTIVOS TURÍSTICOS DE AREQUIPA

Atractivos de Arequipa	Porcentaje
Plaza de Armas	89.00%
Mirador de Yanahuara	45.00%
Monasterio de Santa Catalina	32.90%
Cañón del Colca (Mirador Cruz del Cóndor)	28.90%
Chivay	22.30%

A su vez se aprecia que Chivay y el Cañón del Colca se encuentran entre los 5 atractivos turísticos más visitados de la ciudad de Arequipa, el atractivo turístico más recomendado de Arequipa es el Cañón del Colca que tiene un indicador de recomendación del 75.7% seguido del monasterio de Santa Catalina con 73.5%. [16]

Las visitas en el Valle del Colca en el 2019 representaron en su mayor parte las visitas internacionales con un porcentaje de 62.84% con una cantidad de 173,214 personas y los visitantes nacionales con 102,409. [17]

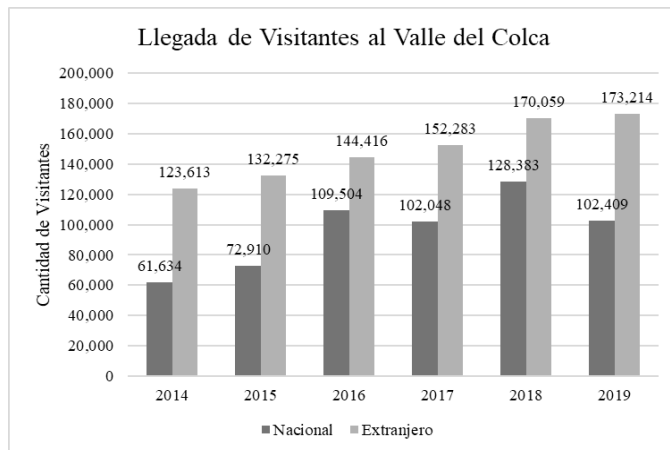


Fig. 1 Llegada de Visitantes al Valle del Colca 2014 – 2019

### B. Valle del Colca

El Valle del Colca está situado al norte de la ciudad de Arequipa, a una distancia de 161 km, se ubica el valle del Colca. Es la parte sierra de la provincia de Caylloma, cuya capital es Chivay, circunscripción política que abarca desde los desiertos de Pedregal y Sihuas en la costa, y se eleva hasta los 5597 msnm en la emblemática cordillera nevada del Misti. Por sus características especiales, el valle del Colca es la más densamente poblada en esta provincia, por la concentración demográfica en sus dieciséis asentamientos que existen hoy a lo largo de los 140 km de extensión, de este a oeste, entre Tisco y Tapay. [18]

### C. Turismo en el Valle del Colca

El turismo en el Valle del Colca se desarrolla en dos rutas principales de Caylloma que son la Ruta del Margen Derecho y la Ruta del Margen Izquierdo, conformados por los distritos. En el trabajo de investigación realizado por Achahui Sanchez & Choquehuanca Quispe menciona que el margen izquierdo (Ruta Margen Izquierdo) es el más explotado ya que aquí se encuentran los atractivos turísticos más representativos, como lo son el Cañón del Colca, las Aguas Termales, el Mirador de la Cruz del Condor Cóndor, etc. además mantienen que el margen derecho (Ruta Margen Derecho) tiene un gran potencial turístico, este debería tener una adecuada gestión turística de las autoridades responsables acompañado de estrategias de difusión y promoción. Indican que los principales recursos que podrían generar interés a los turistas en visitar este margen derecho serían los distritos de Lari con su templo conocido como la Catedral del Colca, en el distrito de Madrigal con la Fortaleza de Chimpa. [11]

#### D. Atractivos Turísticos en el Valle del Colca

Los atractivos turísticos que comprende el Valle del Colca son los que se observan en la Tabla VI en las rutas del margen derecho e izquierdo.

Los recursos turísticos que se tienen registrados en Caylloma son un total de 102 y están clasificados en 6 categorías como se observa en la tabla a continuación.

TABLA IV

CANTIDAD DE RECURSOS TURÍSTICOS POR CATEGORÍA EN CAYLLOMA

Categoría	Cantidad
1. Sitios Naturales	32
2. Manifestaciones Culturales	59
3. Folclore	3
4. Realizaciones Técnicas, Científicas y Artísticas Contemporáneas	4
5. Acontecimientos Programados	1
6. Emprendimiento De Turismo Rural Comunitario	3
<b>Total de Recursos Turísticos</b>	<b>102</b>

#### E. Oferta Turística del Valle del Colca

El turismo que ofrece el Valle del Colca es de 4 tipos principalmente: el Ecoturismo, la unidad del paisaje del valle del Colca es un atractivo turístico que atrae la atención de los visitantes en general y debe mantenerse.[19]; el Turismo Rural Comunitario, en el destino Valle del Colca se viene desarrollando este modelo; donde comunidades organizadas ha generado una oferta de turismo rural.[20]; el Turismo Cultural, Córdova Aguilar menciona como cualidades turísticas del Valle del Colca, la diversidad cultural de grupos humanos y tradiciones culturales, agropecuarias y culinarias, además de las muestras del pasado histórico, destaca además que son únicas.[19]; y Turismo de Aventura, en el valle del Colca se viene fomentando el turismo de aventura, que comprende caminatas con llamas (camélido), andinismo, cabalgata, ciclismo y canotaje. [11] Destino Colca muy atractivo para público joven, por rutas de aventura y expediciones. [21] Además de estas principales tipologías de turismo se desarrolla el turismo de salud, por las aguas termo medicinales y finalmente el agroturismo, desarrollada por la actividad agrícola en el Valle del Colca.

#### IV. ANTECEDENTES DEL TURISMO EN EL VALLE DEL COLCA

##### A. Turismo en el Valle del Colca antes de la pandemia COVID-19.

Del 2015 al 2019 se tenía un buen flujo turístico en el Valle del Colca, en la Fig. 3 podemos observar el comportamiento estacional que se desarrolla principalmente en los meses de mayo a octubre, en cambio en los restantes es más variable, el punto más alto de la afluencia turística fue en el mes de agosto del 2018.

En la Fig. 2 podemos observar que los turistas extranjeros visitan en mayor cantidad el Valle del Colca que los turistas nacionales. Por lo que podemos decir que el turista extranjero está más atraído al ecoturismo y al turismo rural.

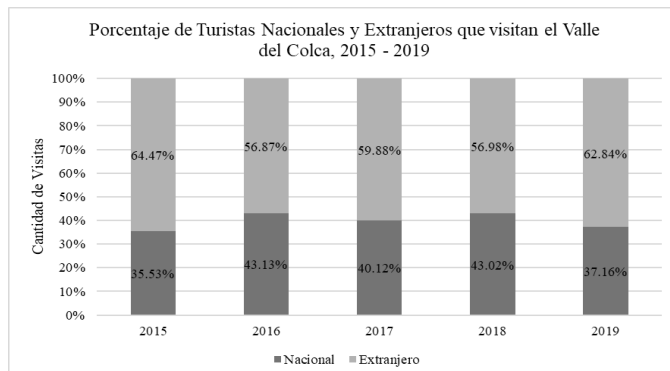


Fig. 2 Porcentaje de Turistas Nacionales y Extranjeros que visitan el Valle del Colca, 2015 – 2019

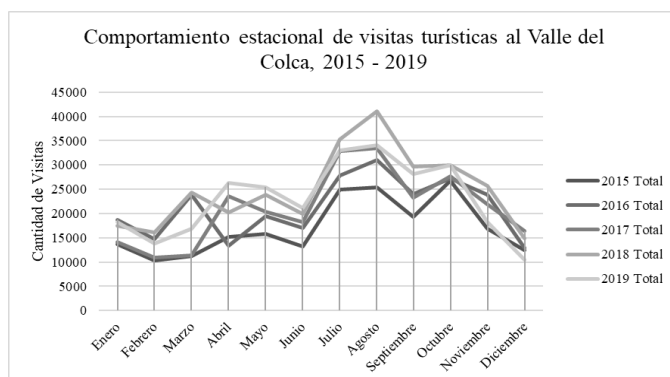


Fig. 3 Comportamiento estacional de visitas turísticas al Valle del Colca, 2015 – 2019

##### B. Turismo en el Valle del Colca a raíz de la pandemia COVID-19

Con el primer caso de Covid-19 en noviembre del 2019 y el incremento de estos en diversos países, generó el pánico y miedo de las personas en ser contagiados por este, por lo que el turismo se contrajo significativamente a inicios del 2020, cifras que se pueden apreciar en la Tabla V. El 15 de marzo del 2020 El presidente Martin Vizcarra declaró el estado de emergencia que llevo al confinamiento sanitario a partir del 16 de marzo.

Las cifras de visitas en el Valle del Colca en el mes de marzo disminuyeron en un 58.73% comparándolo con las cifras del 2019, los meses de abril, mayo, junio, julio, agosto y setiembre, no se registraron visitas por el confinamiento sanitario.

Para el mes de octubre se observan visitas, esto es por la apertura del Valle del Colca que fue en la quincena del mes de octubre. Todavía no se tienen datos actualizados de noviembre y de diciembre.

TABLA V

LLEGADA DE VISITANTES AL VALLE DEL COLCA, ENERO - OCTUBRE, 2020

Mes	Nacional	Extranjero	Total
Enero	6229	5758	11987
Febrero	4968	4893	9861
Marzo	3045	3898	6943
Abril	0	0	0
Mayo	0	0	0
Junio	0	0	0
Julio	0	0	0
Agosto	0	0	0
Septiembre	0	0	0
Octubre	3860	5	3865
Noviembre	8436	0	8436
Diciembre	8373	137	8510
<b>Total</b>	<b>34911</b>	<b>14691</b>	<b>49602</b>

## V. PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO DEL TURISMO PARA EL VALLE DEL COLCA

La planificación estratégica es un proceso periódico más o menos formalizado diseñado para proporcionar enfoques estructurados para la formulación, implementación y control de estrategias. [22]

En la etapa de Formulación de la estrategia se comenzó por el análisis de la situación actual, seguido de definir una misión, visión y objetivos que servirán como guía para todo el proceso estratégico, luego se continuo con el análisis interno y externo para poder obtener las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, terminando esta etapa con una matriz de confrontación FODA, para obtener estrategias efectivas para la reactivación del turismo en el Valle del Colca.

Para la etapa de implementación y control de las estrategias se propuso un cuadro de mando integral (BSC) en la cual se da mayor detalle de las estrategias, adicionalmente para tener una visión general de estas se realizó un mapa estratégico.

### A. Análisis de la situación actual

Se realizo una búsqueda bibliográfica y consulta a expertos, para saber cuál es la realidad del Valle del Colca, a continuación, se identificó el problema, se analizó el potencial turístico, identificando las zonas de desarrollo turístico, analizando la tipología de turismo existente en el Valle del Colca, entre otros factores esenciales para poder tener un panorama amplio del destino en mención, la cual se encuentra descrita anteriormente.

### B. Análisis externo

También llamado análisis del entorno, la evaluación externa revela las oportunidades y amenazas clave, así como la situación de los competidores en el sector industrial.[23] Dess y Lumpkin dividen este análisis en dos: el entorno general, y el entorno de los competidores [24]; el primero fue desarrollado mediante un análisis PESTEC y luego fue resumido en una matriz EFE, en donde se identificaron factores como oportunidades y amenazas

### C. Análisis interno

Se identifico claramente las debilidades y fortalezas que tiene el Valle del Colca como destino turístico. [25], para llegar a estas debilidades y fortalezas se realizó un análisis AMOFHIT para luego ser resumido en una matriz EFI.

### D. Matriz FODA

En esta matriz las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas fueron confrontadas para encontrar estrategias, David (1997) desarrolla cuatro tipos [26]:

En la Tabla VI realizamos la confrontación de los Factores de las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas, dando como resultado estrategias a implementar en el Valle del Colca para reactivar su turismo. Las estrategias que se han considerado son:

#### Estrategias FO

1. Desarrollo de programas para apoyar iniciativas de turismo
2. Gestionar Campaña del turismo seguro en el Valle del Colca
3. Integrar el turismo con la gastronomía mediante programas que tengan como protagonistas a las localidades colindantes.
4. Campaña de promoción del Colca como Maravilla Natural en redes sociales
5. Desarrollar planes de turismo de aventura y vivencial para la creación de planes turísticos exclusivos.

#### Estrategias FA

1. AUTOCOLCA debe normar el orden y seguridad del turismo en el Valle del Colca
2. Gestionar el apoyo del MINCETUR al Valle del Colca por ser un destino reconocido mundialmente por sus cualidades.
3. Generar el interés del turista nacional en los atractivos turísticos del valle del Colca mediante la promoción de estos.

#### Estrategias DO

1. Iniciar un plan maestro de turismo AUTOCOLCA identificando roles de las entidades y organizaciones de Caylloma
2. Implementar y mejorar los servicios ofrecidos al turista en el Valle del Colca para aumentar la calidad
3. Implementar y mejorar los servicios turísticos del Valle del Colca para aumentar la calidad.
4. Campaña de concientización para el cuidado y protección de los recursos turísticos.
5. Generar nuevas actividades turísticas para mercado objetivo.

## Estrategias DA

1. Creación de normas orientadas al orden, seguridad, cuidado y protección de los atractivos turísticos.
2. Capacitación a empresas relacionadas al turismo en el Valle del Colca con TICs (Uso de Airbnb, Tripadvisor, etc)
3. Definir un presupuesto orientado a la inversión en turismo.
4. Generar nuevas actividades turísticas atractivas para el turista y promocionarlas.

### *E. Cuadro de Mando Integral*

Se procedió a diseñar un mecanismo que permita la comunicación y ejecución acelerada y ordenada del plan estratégico, es por ello que se utilizó la metodología Balanced Scorecard (Cuadro de mando integral). [27]

En el cuadro de mando integral se traduce las estrategias en objetivos, indicadores y metas para lograr conseguir una gestión más eficiente de estas, como se muestran en la Tabla VII.

Las estrategias obtenidas en la matriz FODA fueron priorizadas, resumidas y vaciadas a un Cuadro de Mando Integral para luego y finalmente esquematizarlas en el mapa estratégico.

### *F. Mapa Estratégico*

Según Norton & Kaplan, el “mapa estratégico” ayuda a definir la lógica de la estrategia en función a un conjunto de objetivos utilizando cuatro niveles para describir el proceso de creación de valor que son: perspectiva financiera, perspectiva del cliente, procesos internos, y finalmente aprendizaje y crecimiento. [28]

Para la realización del mapa estratégico se plasmó las estrategias en función a los cuatro niveles anteriormente mencionados como se observa en la Fig. 4.

**TABLA VI**  
**MATRIZ DE CONFRONTACIÓN FODA**

<b>FORTALEZAS</b>		<b>DEBILIDADES</b>
F1. Alto nivel de Identidad Cultural de la población del Valle del Colca		D1. Falta de coordinación entre entidades y organizaciones de la provincia de Caylloma
F2. Valle del Colca declarado como Maravilla Natural del Mundo		D2. Iniciativas familiares en el turismo tienen defectos en términos de diseño de servicios y calidad
F3. Localidades con iniciativas de turismo		D3. Plan maestro de turismo AUTOCOLCA desactualizado.
F4. Caylloma cuenta con más de 100 recursos turísticos que pueden satisfacer la tendencia de la demanda internacional.		D4. Turismo en el Valle del Colca no implementa TICs
F5. Valle del Colca es considerado uno de los 100 mejores destinos sostenibles del mundo.		D5. Zonas sin servicios básicos
F6. Valle del Colca atractivo para millennials y Centennials debido turismo de aventura.		D6. La calidad de los servicios turísticos es baja
F7. AUTOCOLCA realizó protocolos de bioseguridad para cada tipo de sector del turismo en el Valle del Colca.		D7. Sistema de comunicación básico (teléfono), sin servicio de Internet eficiente.
		D8. Los recursos turísticos (arqueología y paisaje) se están deteriorando permanentemente.
		D9. Graves problemas de contaminación y acumulación de basura en el Cañón y el Valle del Colca.
		D10. No existe mucha diversidad de actividades en el Cañón ni en el Valle del Colca.
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>ESTRATEGIAS FO</b>	<b>ESTRATEGIAS DO</b>
<b>O1. Las municipalidades provinciales y distritales vienen incorporando al turismo en sus planes de desarrollo</b>	FO1. Desarrollo de programas para apoyar iniciativas de turismo O1,F3	DO1. Iniciar un plan maestro de turismo AUTOCOLCA identificando roles de las entidades y organizaciones de Caylloma, O1,O4,D1,D3
<b>O2. Existencia de distintas campañas de reactivación turística en el Perú</b>	FO2. Gestionar Campaña del turismo seguro en el Valle del Colca O2,O3,F7	DO2. Implementar y mejorar los servicios ofrecidos al turista en el Valle del Colca para aumentar la calidad O1,O4,D5,D6, D7
<b>O3. El Perú recibió el sello de reconocimiento (Safe Travel)</b>	FO3. Integrar el turismo con la gastronomía mediante programas que tengan como protagonistas a las localidades colindantes. O5,F3	DO3. Implementar y mejorar los servicios turísticos del Valle del Colca para aumentar la calidad. O1,O4,D5,D6
<b>O4. Se viene incrementando la inversión municipal en infraestructura vial y equipamiento dentro de la provincia.</b>	FO4. Campaña de promoción del Colca como Maravilla Natural en redes sociales O7,F2.	DO4. Campaña de concientización para el cuidado y protección de los recursos turísticos. O1,O4,D5,D6,D8, D9
<b>O5. Se ha reconocido a la gastronomía peruana a nivel mundial</b>	FO5. Desarrollar planes de turismo de aventura y vivencial para la creación de planes turísticos exclusivos. O6,O8,F1,F4,F6.	DO5. Generar nuevas actividades turísticas para mercado objetivo. O8,O6,D10
<b>O6. Crecimiento del mercado turístico a nivel mundial, así como también fondos de inversión para el sector</b>		
<b>O7. Crecimiento exponencial del uso de herramientas de marketing digital para difusión y promoción de contenido</b>		
<b>O8. Los destinos multitemáticos son cada vez más demandados (incremento de interés por ecoturismo, turismo cultural y el turismo rural comunitario)</b>		
<b>AMENAZAS</b>	<b>ESTRATEGIAS FA</b>	<b>ESTRATEGIAS DA</b>
<b>A1. Escasez de normas de orden turístico en el Valle</b>	FA1. AUTOCOLCA debe normar el orden y seguridad del turismo en el Valle del Colca A1,A2,F8	DA1. Creación de normas orientadas al orden, seguridad, cuidado y protección de los atractivos turísticos. A1, A2,D8,D9
<b>A2. Incremento de inseguridad y violencia, sobre todo en la ciudad de Arequipa</b>	FA2. Gestionar el apoyo del MINCETUR al Valle del Colca por ser un destino reconocido mundialmente por sus cualidades. A4,F2,F5	DA2. Capacitación a empresas relacionadas al turismo en el Valle del Colca con TICs (Uso de Airbnb, Tripadvisor, etc) A4,D4
<b>A3. Aumento de destinos turísticos que utilizan Tecnología en sus procesos</b>	FA3. Generar el interés del turista nacional en los atractivos turísticos del valle del Colca mediante la promoción de estos. A5,F1,F2,F4,F5,F6	DA3. Definir un presupuesto orientado a la inversión en turismo. A4,D1,D2
<b>A4. Los recursos turísticos requieren de alta inversión</b>		DA4. Generar nuevas actividades turísticas atractivas para el turista y promocionarlas. A5,D10
<b>A5. Otros destinos turísticos del Perú surgen y desplazan al Valle del Colca</b>		

TABLA VII  
CUADRO DE MANDO INTEGRAL (BSC)

	Mapa Estratégico	Objetivo	Indicador	Meta
<b>Perspectiva Financiera</b>	Incremento de los ingresos turísticos	Aumentar ingresos del sector turístico en el Valle del Colca	Incremento del VAB turístico de Arequipa en comparación al año anterior	+20%
			Incremento de ingreso de divisas en comparación del año anterior	+15%
<b>Perspectiva del cliente</b>	Aumento de afluencia turística	Aumentar la afluencia turística en el Valle del Colca	Cantidad anual de llegada de turistas nacionales	+20%
			Cantidad anual de llegada de turistas internacionales	+20%
	Satisfacción del turista	Incrementar la satisfacción del turista Satisfacer necesidades emergentes del turista	Índice de satisfacción del turista	+5%
			Índice de satisfacción por cada nueva alternativa de turismo	>85%
Posicionamiento del Valle del Colca	Posicionar al Valle del Colca Promocionar al Valle del Colca como destino turístico seguro	Puesto a nivel nacional de los destinos turísticos	5to	
		Obtención de Sello "Safe Travel"	5 meses	
<b>Procesos Internos</b>	Creación de paquetes turísticos	Incrementar el atractivo turístico para diferentes sectores	Cantidad de tipos de turismo en el Valle del Colca	8
			Cantidad de planes turísticos creados	20
	Desarrollo de aplicativo	Incrementar las interacciones con turistas para su asesoramiento y guiar a los turistas	Calificación del turista sobre la aplicación	4.5/5
	Implementación de protocolos de bioseguridad a empresas	Posicionar al Valle del Colca como un lugar seguro para viajar	Nº de establecimientos turísticos con protocolos incorporados	100%
Calidad de los servicios	Mejorar la experiencia turística	Índice de satisfacción del turista de cada servicio y atractivo turístico	>80%	
<b>Aprendizaje y Crecimiento</b>	Inclusión de la población en el turismo	Incluir al total de la población en actividades económicas relacionadas al turismo	Incremento del PBI turístico	+10%
	Capacitación a pobladores	Implementar el uso de TICs en el Valle Capacitar constantemente sobre temas de bioseguridad a los pobladores	% de obtención de servicios turísticos mediante TICs	25%
			Cantidad de pobladores capacitados	65%
			Grado de conocimiento en medidas sanitarias	>70%
Mejorar los servicios de comunicación	Incrementar la eficiencia de servicios de comunicación	Cantidad de Mbps (descarga)	>30	
		Cantidad de GHz	6	

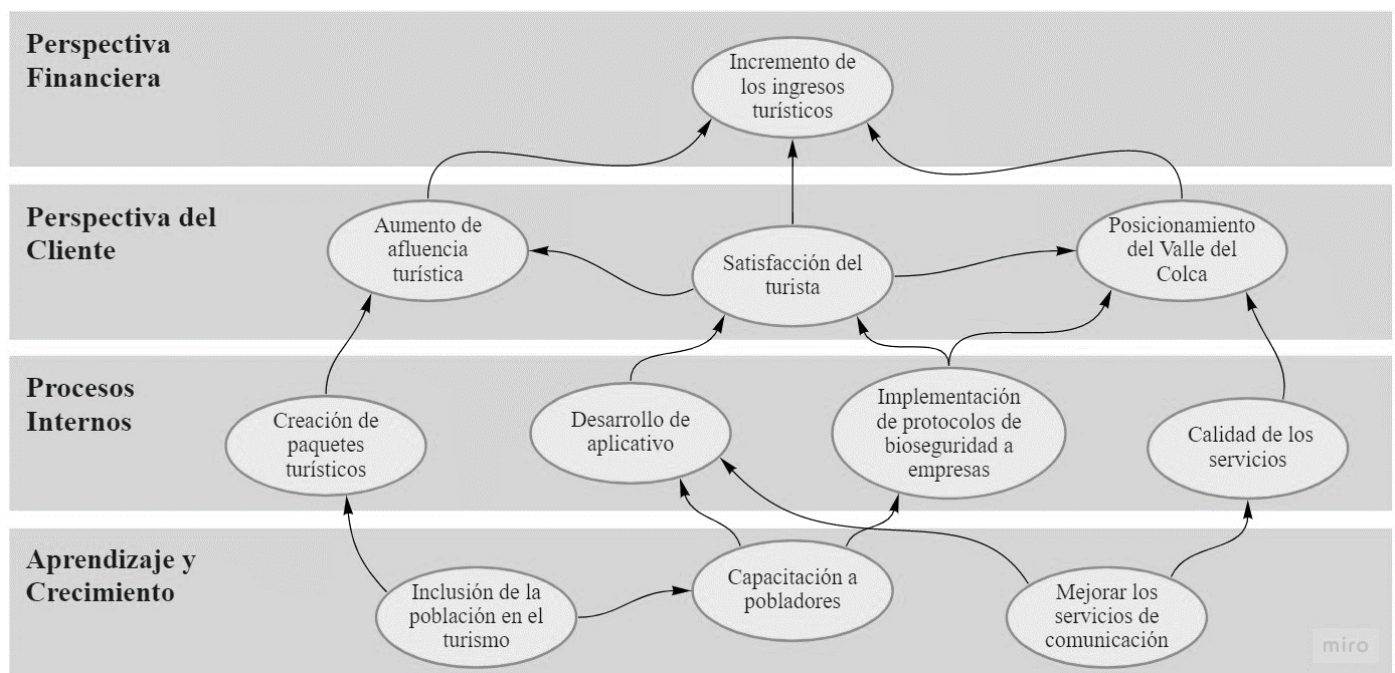


Fig. 4 Mapa Estratégico



## CONCLUSIÓN

Mediante la aplicación del análisis externo e interno se llegó a realizar una matriz de confrontación FODA, en donde se obtuvo estrategias orientadas a la reactivación del turismo en el Valle del Colca – Caylloma, estas estrategias al ser implementadas ayudarán a aumentar el flujo turístico en el Valle del Colca y a su vez como efecto adyacente el aumento de los ingresos percibidos por la población del sector, generando empleo, oportunidades de desarrollo y mejorando la calidad de vida de esta.

Debido a la Pandemia por COVID-19 los KPI's turísticos del Valle del Colca disminuyeron drásticamente, pero el potencial de crecimiento y aprovechamiento de los recursos turísticos sigue siendo el mismo e inclusive más grande, las estrategias planteadas en la presente investigación brindan distintas posibilidades de aprovechar estos recursos para bien del turismo en el Valle.

La aplicación y desarrollo de las estrategias priorizadas y propuestas a nivel de la perspectiva del cliente, procesos internos y del aprendizaje y crecimiento, nos van a ayudar a conseguir el incremento de los ingresos turísticos en el Valle del Colca como perspectiva financiera. Se efectuará el control y seguimiento de las estrategias mediante los indicadores y metas propuestos en el Cuadro de Mando Integral (BSC).

## REFERENCIAS

- [1] S. Domínguez-Navarro and M. R. González-Rodríguez, "Social Media managerial implications for budget accommodation venues: use of Social Media platforms more effectively and efficiently," *Qual. Quant.*, vol. 54, no. 5–6, pp. 1671–1689, 2020, doi: 10.1007/s11135-019-00932-3.
- [2] S. Banik and M. Mukhopadhyay, "Model-based strategic planning for the development of community based tourism: a case study of Ayodhya Hills in West Bengal, India," *GeoJournal*, vol. 0, 2020, doi: 10.1007/s10708-020-10314-0.
- [3] Y. Shinohara, "Tourism strategy towards 2020: Promotion of tourism and the revitalization of regional areas," *Econ. Challenges Facing Japan's Reg. Areas*, pp. 67–73, 2018, doi: 10.1007/978-981-10-7110-2\_7.
- [4] A. Farmaki, "Memory and forgetfulness in tourism crisis research," *Tour. Manag.*, vol. 83, 2021, doi: 10.1016/j.tourman.2020.104210.
- [5] F. Boccia, R. Di Gennaro, P. Sarnacchiaro, and V. Sarno, "Tourism satisfaction and perspectives: an exploratory study in Italy," *Qual. Quant.*, no. 0123456789, 2019, doi: 10.1007/s11135-019-00907-4.
- [6] P. Alford and R. Jones, "The lone digital tourism entrepreneur: Knowledge acquisition and collaborative transfer," *Tour. Manag.*, vol. 81, no. June, p. 104139, 2020, doi: 10.1016/j.tourman.2020.104139.
- [7] A. M. Lovón Cueva and R. R. Rodríguez, "El turismo colaborativo y sus estrategias discursivas: El caso de los anfitriones de Airbnb en Lima-Perú," *Círculo Lingüística Apl. a la Comun.*, pp. 119–132, 2020, doi: 10.5209 / clac.70568.
- [8] S. Barreto Noriega, I. Collantes Odar, M. Garland Ponce, and E. Rodríguez Guzmán, "Planeamiento Estratégico para el Sector Turismo en el Perú," PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ, 2017.
- [9] M. V. Carita Auma, "Potencialidades para el Desarrollo del Turismo Sostenible en el Corredor Turístico Puno-Chivay - 2015," Universidad Nacional del Altiplano Facultad de Ciencias Sociales Escuela Profesional de Turismo., 2016.
- [10] M. A. Calcina Cateriano, Y. J. Chávez Rodríguez, F. M. Herrera Escobedo, and O. G. Valdivia Abril, "Plan Estratégico de la Provincia de Caylloma de la Región de Arequipa," Pontificia Universidad Católica del Perú, 2016.
- [11] J. L. Achahui Sanchez and C. R. Choquehuanca Quispe, "Estudio de las Potencialidades Turísticas de los Distritos de Coporaque, Ichupampa, Lari, Madrigal en el Valle del Colca; y Propuesta de Circuitos Trísticos - Caylloma 2014 - 2015," Universidad Católica de Santa María, 2015.
- [12] B. Reynoso Rubina, "Propuesta de Desarrollo de City Branding para la Ciudad de Arequipa al 2019," Universidad Católica San Pablo, 2019.
- [13] World Travel & Tourism Council [WTTC], "Travel & Tourism - Global Economic Impact & Trends 2020 - May 2020. All rights reserved," *World Travel & Tourism Council*, pp. 1–20, 2020.
- [14] World Travel & Tourism Council [WTTC], "PERU - 2020 Annual Research: Key Highlights," 2020.
- [15] Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR] and Dirección General de Investigación y Estudios en Turismo y Artesanía [DGIETA], "Arequipa, Reporte Regional de Turismo - Junio 2020," Arequipa, 2020. [Online]. Available: <https://www.gob.pe/institucion/mincetur/informes-publicaciones/365427-reportes-de-turismo-reporte-regional-de-turismo-ancash-2019>.
- [16] Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR] and Dirección General de Investigación y Estudios en Turismo y Artesanía [DGIETA], "Nivel de satisfacción del turista nacional y extranjero que visita Arequipa, 2019," Arequipa, 2019. doi: 10.25190/rec.v8i2.3869.
- [17] Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR] and Dirección General de Investigación y Estudios en Turismo y Artesanía [DGIETA], "Perú: Compendio de Cifras de Turismo - Octubre 2020," Lima, 2020. [Online]. Available: <https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/1466943/Compendio de Cifras de Turismo Octubre 2020.pdf>.
- [18] R. Robles Mendoza, "Agricultura de riego y tradiciones en el valle del Colca." *Revista de Antropología*, Arequipa, pp. 1–39, 2008, [Online]. Available: [https://200.62.146.19/BibVirtual/Publicaciones/revis-antrop/2008\\_n6/pdf/a09v6n6.pdf](https://200.62.146.19/BibVirtual/Publicaciones/revis-antrop/2008_n6/pdf/a09v6n6.pdf).
- [19] H. Córdova Aguilar, "Turismo en el valle del Colca y sus impactos en el desarrollo," *Espac. y Desarro.*, no. 15, pp. 67–88, 2003, [Online]. Available: <http://revistas.pucp.edu.pe/index.php/espacioydesarrollo/article/view/8120>.
- [20] K. M. Carpio Rosado, "Condiciones de los Emprendimientos y el Flujo de Visitantes de Turismo Rural Comunitario del Destino Valle del Colca 2010 - 2017," Universidad Nacional de San Agustín, 2018.
- [21] C. C. Aronés Ochoa, "La institucionalidad turística y el desarrollo de dos productos turísticos del Valle de Colca," Universidad Nacional Agraria la Molina, 2014.
- [22] S. W. Floyd and C. Wolf, "Strategic Planning BT - The Palgrave Encyclopedia of Strategic Management," M. Augier and D. J. Teece, Eds. London: Palgrave Macmillan UK, 2018, pp. 1647–1650.
- [23] F. A. D'Alessio Ipinza, *El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia*. 2008.
- [24] G. G. Dess, G. T. Lumpkin, and O. Rivera Hernández, *Dirección estratégica: creando ventajas competitivas*. 2003.
- [25] A. Aguilera Castro and S. C. Riascos Eraso,

“DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO APOYADO EN LAS TIC,” *Estud. Gerenciales*, vol. 25, no. 111, pp. 127–143, 2009, [Online]. Available: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=21211972007>.

- [26] F. R. David, “Conceptos de Administración Estratégica. Prentice Hall Hispanoamericana,” *México 1997. P. 54*, vol. 58.
- [27] J. P. Lema, “LA GUÍA ESTRATÉGICA EL CORAZÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO,” *Revista EIA. scieloco*, pp. 9–16, 2004, [Online]. Available: [http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1794-12372004000200002&nrm=iso](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1794-12372004000200002&nrm=iso).
- [28] D. P. Norton and R. S. Kaplan, “Balanced Scorecard BT - The Palgrave Encyclopedia of Strategic Management,” M. Augier and D. J. Teece, Eds. London: Palgrave Macmillan UK, 2018, pp. 80–84.