

# LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA COMO HERRAMIENTA PARA MEJORAR LA PRODUCTIVIDAD EN LAS AGENCIAS DE VIAJES Y TURISMO DE AREQUIPA

Jorge Vicente Mayurí Barrón\*  
jymb@gmail.com

## RESUMEN

La gestión eficiente de las agencias de viajes y turismo de Arequipa a través del uso de herramientas gerenciales como la planificación estratégica permite que estas mejoren su productividad, ya que en los momentos actuales la presión competitiva es muy fuerte, lo que obliga a las agencias de viajes y turismo a usar mejores técnicas de gestión ya que de no hacerlo traería una reducción significativa de su competitividad en el mercado nacional e internacional.

De las 34 agencias de viajes y turismo seleccionadas se determinaron un total de 12 agencias existentes en la ciudad de Arequipa que hacen uso de la Planificación Estratégica como herramienta de gestión empresarial; estas agencias desarrollan actividades vinculadas al turismo receptivo, egresivo e interno.

Del estudio realizado se demuestra en los resultados que 12 de las 34 agencias de viajes y turismo de Arequipa, debido a una gestión con el uso constante de la planeación estratégica, llegaron a incrementar su productividad.

**Palabras clave:** planeación estratégica, productividad, agencia de viajes y turismo, competitividad, arequipa

## ABSTRACT

The efficient management of the Travel & Tourism Agencies of Arequipa through the use of management tools such as strategic planning allows them to improve their productivity and at the present time that competitive pressure is strong forcing Travel Agencies and Tourism using best management techniques and failure to do so would bring a significant reduction of their competitiveness in the domestic and international markets.

Of the 34 travel agencies and tourism were identified selected a total of 12 existing agencies in the city of Arequipa that use strategic planning as a business management tool, these agencies develop receptive tourism-related activities, and egresive or internal.

From the study results demonstrated that 12 of the 34 Travel Agencies and Tourism Management Arequipa due to the constant use of the Strategic Planning, came to increase productivity.

**Keywords:** strategic planning, productivity, travel agency and tourism competitiveness, arequipa

\* Doctor en Educación (UNMSM), Magíster en Administración, con mención en Gestión Empresarial (UNMSM); Licenciado en Administración de Empresas (Universidad Ricardo Palma) Post Grado en Derecho y Espacial (UNMSM), Profesor Asociado de la Facultad de Ciencias Administrativas de la UNMSM, Profesor de Post Grado en: USMP, UNFV, UNSCH, UNCP, Capacitador Empresarial.

## INTRODUCCIÓN

Toda empresa diseña planes estratégicos para el logro de sus objetivos y metas planteadas, esto planes pueden ser a corto, mediano y largo plazo, según la amplitud y magnitud de la empresa. Es decir, su tamaño, ya que esto implica que cantidad de planes y actividades debe ejecutar cada unidad operativa, ya sea de niveles superiores o niveles inferiores.

Ha de destacarse que el presupuesto refleja el resultado obtenido de la aplicación de los planes estratégicos, es de considerarse que es fundamental conocer y ejecutar correctamente los objetivos para poder lograr las metas trazadas por las empresas.

También es importante señalar que la empresa debe precisar con exactitud y cuidado la misión que se va regir la empresa, ella es fundamental ya que representa las funciones operativas que va a ejecutar en el mercado y va a suministrar a los consumidores.

La planificación estratégica la cual constituye un sistema gerencial que desplaza el énfasis en el “qué lograr” (objetivos) al “qué hacer” (estrategias). Con la planificación estratégica se busca concentrarse solo en aquellos objetivos factibles de lograr y en qué negocio o área competir, en correspondencia con las oportunidades y amenazas que ofrece el entorno.

Hace falta impulsar el desarrollo cultural, esto significa que todas las personas relacionadas con la organización se desarrollen en su saber, en sus expectativas, en sus necesidades, y en sus formas de relacionarse y de enfrentar al mundo presente y futuro, esencialmente dinámico.

La planeación estratégica considera cuatro aspectos muy importantes a tomar en consideración:

### 1.- El porvenir de las decisiones actuales

La planeación estratégica trata con el porvenir de las decisiones actuales. Esto significa que la planeación estratégica observa la cadena de consecuencias de causas y efectos durante un tiempo, relacionada con una decisión real o intencionada que tomará el director.

La esencia de la planeación estratégica consiste en la identificación sistemática de las oportunidades y peligros que surgen en el futuro, los cuales combinados con otros datos importantes proporcionan la base para que

una empresa tome mejores decisiones en el presente para explotar las oportunidades y evitar los peligros. Planear significa diseñar un futuro deseado e identificar las formas para lograrlo.

### 2.- Proceso

La planeación estratégica es un proceso que se inicia con el establecimiento de metas organizacionales, define estrategias y políticas para lograr estas metas, y desarrolla planes detallados para asegurar la implementación de las estrategias y así obtener los fines buscados. También es un proceso para decidir de antemano qué tipo de esfuerzos de planeación debe hacerse, cuándo y cómo debe realizarse, quién lo llevará a cabo, y qué se hará con los resultados.

La planeación estratégica es sistemática en tanto es organizada y conducida con base en una realidad entendida.

Para la mayoría de las empresas, la planeación estratégica representa una serie de planes producidos después de un periodo de tiempo específico, durante el cual se elaboraron los planes.

También debería entenderse como un proceso continuo, especialmente en cuanto a la formulación de estrategias, puesto que los cambios en el ambiente del negocio son continuos. La idea no es que los planes deberían cambiarse a diario, sino que la planeación debe efectuarse en forma continua y ser apoyada por acciones apropiadas cuando sea necesario.

### 3.- Filosofía

La planeación estratégica es una actitud, una forma de vida; requiere de dedicación para actuar con base en la observación del futuro, y una determinación para planear constante y sistemáticamente como una parte integral de la dirección.

Representa un proceso mental, un ejercicio intelectual, más que una serie de procesos, procedimientos, estructuras o técnicas prescritos.

### 4.- Estructura

La planeación estratégica es un sistema formal que une tres tipos de planes fundamentales, estos son: planes estratégicos, programas a mediano plazo, presupuestos a corto plazo y planes operativos.

La planeación estratégica es el esfuerzo sistemático y más o menos formal de una compañía para establecer sus propósitos, objetivos, políticas y estrategias básicas, para desarrollar planes detallados con el fin de poner en práctica las políticas y estrategias y así lograr los objetivos y propósitos básicos de la compañía.

Características para tomar en cuenta sobre la Planeación Estratégica:

La planeación estratégica intenta tomar decisiones futuras, ya que estas solo pueden tomarse en el momento. La planeación del futuro exige que se haga la elección entre posibles sucesos futuros, pero las decisiones en sí, las cuales se toman con base en estos sucesos, solo pueden hacerse en el momento.

La planeación estratégica determina qué medidas tomar con el fin de asegurar la realización de tal pronóstico en relación con factores tales como: compras de material, instalaciones, mano de obra, etc.

La planeación estratégica no representa una programación del futuro ni tampoco el desarrollo de una serie de planes que sirvan de molde para usarse diariamente sin cambiarlos en el futuro lejano. Una gran parte de empresas revisa sus planes estratégicos en forma periódica, por lo general una vez al año. La planeación estratégica debe ser flexible para poder aprovechar el conocimiento acerca del medio ambiente.

La planeación estratégica no representa esfuerzo para sustituir la intuición y criterio de los directores.

La planeación estratégica no es nada más un conjunto de planes funcionales o una extrapolación de los presupuestos actuales; es un enfoque de sistemas para guiar una empresa durante un tiempo a través de su medio ambiente, para lograr las metas dictadas.

Según el Plan Estratégico Regional de Turismo de Arequipa 2011-2015 el ranking de competitividad turística 2009 elaborado por el Foro Económico Mundial (WorldEconomic Fórum) analiza 133 países del mundo, ubicando al Perú en el puesto 74 y en el continente americano de 26 países en el puesto 16.

Durante el año 2009, se registró un total de 2,139,961 llegadas de turistas internacionales

al Perú, cifra que representó un crecimiento del 4.0% en relación al 2008. Es decir, que el turismo en el Perú tuvo un desempeño positivo frente a la contracción del 4.3% a nivel mundial y del 5.1% a nivel regional, según la OMT. Las principales actividades que realizan los turistas extranjeros en el Perú son las que definen el turismo urbano, el turismo cultural y el turismo de naturaleza, la demanda de turismo receptivo del país visita principalmente Lima, Cusco, Tacna, Puno y un 17% visita la región Arequipa.

El inventario turístico nacional cuenta con 199 elementos inventariados de la región Arequipa, de los cuales 98 se encuentran validados por el Mincetur, sin embargo aún falta inventariar un gran número de recursos turísticos de la región.

La Gerencia Regional de Comercio Exterior y Turismo GR CETUR Arequipa, es la institución encargada a través de la planificación de promover el desarrollo turístico y artesanal, esto es, desarrollando circuitos turísticos, promocionando, articulando, generando conciencia turística, capacitando y contribuyendo con la seguridad del visitante. Sus funciones le permiten calificar servicios, supervisar y sancionar a los infractores de la normatividad turística.

Arequipa está posicionada en el mercado nacional y en los principales mercados emisores internacionales como un destino turístico sostenible, con identidad propia y diferenciada, seguro y competitivo; que conserva su megadiversidad natural, su historia y bagaje cultural, con una oferta diversificada de productos y servicios turísticos de calidad y que cuenta con actores locales que participan activamente favoreciéndose de la actividad.

Las agencias de viajes y turismo en nuestro país pertenecen a un sector de enorme importancia para la economía de la nación. De ella se extrae el 10% del PBI, siendo una fuente innegable generadora de recursos.

La apertura y creación de nuevos destinos turísticos en nuestro país, y los Tratados de Libre Comercio y la globalización del mercado, hacen que el Perú en muchas de sus regiones sea un destino turístico único haciendo que muchas micro y pequeñas empresas se desarrollen en este rubro. Esto se intensifica más en otras regiones, como es nuestro caso en las ciudades de Ayacucho y Huancayo.

Dada la alta competencia, es necesario que la gran mayoría de ellas empiecen a utilizar herramientas no solo de sobrevivencia a corto plazo, sino de competencia para existir y ofrecer mejores productos, tal es el caso de la planeación estratégica.

Según Fred David, la planeación estratégica es una herramienta de gestión empresarial que permite a los gerentes la toma de decisiones, a través de un proceso de análisis cualitativo y cuantitativo, este proceso parte del desarrollo de la Misión y Visión de la empresa para después realizar un diagnóstico situacional, en el que se analiza en forma clara los diversos factores externos tales como: políticos, legales y gubernamentales, sociales, culturales, demográficos y ambientales, tecnológicos, competitivos y económicos, estos elementos de por sí son incontrolables en la gestión de la organización, por los gerentes deberán estar muy atentos a sus cambios a fin de poder desarrollar ciertas estrategias que le permitan aprovecharse de la oportunidades del mercado, así como de ciertas estrategias que le permitan reducir el riesgo ocasionado por las amenazas, estos factores externos combinados con los factores internos que sí son controlables ya que de ellos se desprenden las fortalezas y debilidades permite generar estrategias alternativas en base a su cruce en la matriz FODA.

Hoy en día aquel gerente que no observe la planeación estratégica corre el riesgo de tomar decisiones no eficaces debido a que el mercado es cambiante por lo que los factores externos se alteran constantemente, lo que puede ser aprovechada por la competencia haciéndonos perder competitividad.

Según Wikipedia, la productividad es la relación entre la cantidad de productos obtenida por un sistema productivo y los recursos utilizados para obtener dicha producción. También puede ser definida como la relación entre los resultados y el tiempo utilizado para obtenerlos: cuanto menor sea el tiempo que lleve obtener el resultado deseado, más productivo es el sistema. En realidad la productividad debe ser definida como el indicador de eficiencia que relaciona la cantidad de recursos utilizados con la cantidad de producción obtenida.

Características generales:

En el ámbito de desarrollo profesional se le llama productividad (P) al índice económico que relaciona la producción con los recursos emplea-

dos para obtener dicha producción, expresado matemáticamente como:  $P = \text{producción/recursos}$ .

La productividad evalúa la capacidad de un sistema para elaborar los productos que son requeridos y a la vez el grado en que aprovechan los recursos utilizados, es decir, el valor agregado. Una mayor productividad utilizando los mismos recursos o produciendo los mismos bienes o servicios resulta en una mayor rentabilidad para la empresa. Por ello, el sistema de gestión de la calidad de la empresa trata de aumentar la productividad.

La productividad tiene una relación directa con la mejora continua del sistema de gestión de la calidad y gracias a este sistema de calidad se puede prevenir los defectos de calidad del producto y así mejorar los estándares de calidad de la empresa sin que lleguen al usuario final. La productividad va en relación con los estándares de producción. Si se mejoran estos estándares, entonces hay un ahorro de recursos que se reflejan en el aumento de la utilidad.

Factores que influyen en la productividad:

Además de la relación de cantidad producida por recursos utilizados, en la productividad entran a juego otros aspectos muy importantes como:

Calidad: la calidad del producto y del proceso se refiere a que un producto se debe fabricar con la mejor calidad posible según su precio y se debe fabricar bien a la primera, o sea, sin re-procesos.

- Productividad = Salida/ Entradas. Es la relación de eficiencia del sistema, ya sea de la mano de obra o de los materiales.
- Entradas: mano de obra, materia prima, maquinaria, energía, capital, capacidad técnica.
- Salidas: productos o servicios.
- Misma entrada, salida más grande
- Entrada más pequeña misma salida
- Incrementar salida disminuir entrada
- Incrementar salida en mayor proporción que la entrada
- Disminuir la salida en forma menor que la entrada

La mejora de la productividad se obtiene innovando en:

- Tecnología

- Organización
- Recursos humanos
- Relaciones laborales
- Condiciones de trabajo
- Calidad
- Otros

### Agencias de viajes y turismo

Toda agencia de viajes y turismo independientemente de su clasificación debe someterse al Decreto Supremo N.º 026-2004 - Mincetur el cual es el Reglamento de agencias de viajes y turismo. Este establece los requisitos y procedimientos para autorizar la prestación del servicio de agencias de viajes y turismo, define el concepto de agencias de viajes y turismo, establece las condiciones que deberán cumplir para la prestación del servicio. Establece la clasificación como: minorista, mayorista y operador de turismo, y precisa la obligatoriedad de presentar una Declaración Jurada que dé cuenta del cumplimiento de los requisitos mínimos. Entre ellos se menciona:

En su Artículo 3º.- Definiciones. Expresa lo siguiente:

Para los efectos del presente Reglamento se entiende por:

- Agencias de viajes y turismo: Persona natural o jurídica que se dedica en forma exclusiva al ejercicio de actividades de coordinación, mediación, producción, promoción, consultoría, organización y venta de servicios turísticos, pudiendo utilizar medios propios o contratados para la prestación de los mismos.
- Clase: Modalidad bajo la cual la agencia de viajes y turismo presta sus servicios, de acuerdo a la clasificación establecida en el artículo 2º del presente Reglamento.
- Agencias de viajes y turismo minorista: Aquella que vende directamente al turista pasajes y/o servicios turísticos no organizados; comercializa el producto de los Operadores de Turismo y de las agencias de viajes y turismo mayoristas. La Agencia de Viajes y Turismo Minorista no puede ofrecer sus productos a otras agencias de viajes y turismo.
- Agencia de viajes y turismo mayorista: Aquella que proyecta, elabora y organiza todo tipo de servicios turísticos y viajes para ser ofrecidos a

otras agencias de viajes y turismo, no pudiendo ofrecer ni vender sus productos directamente al turista.

- Operador de Turismo: Aquel que proyecta, elabora, diseña, organiza y opera sus productos y servicios dentro del territorio nacional, para ser ofrecidos y vendidos a través de las agencias de viajes y turismo mayoristas y agencias de viajes y turismo minoristas, pudiendo también ofrecerlos y venderlos directamente al turista.
- Personal calificado: Persona que cuenta con formación, capacitación y/o experiencia demostrada para atender, asesorar y orientar a los turistas que soliciten la prestación de servicios de la agencia de viajes y turismo.
- Turismo emisor: El realizado por nacionales en el exterior.
- Turismo interno: El realizado dentro del territorio nacional por turistas domiciliados en el país.
- Turismo receptor: El realizado dentro del territorio nacional por turistas domiciliados en el exterior.
- Inspector: Funcionario o servidor público autorizado por el Órgano Regional Competente, para desarrollar las acciones de verificación y supervisión previstas en el presente Reglamento.

En su Artículo 6º.- Actividades de las agencias de viajes y turismo. Expresa:

Son actividades de las agencias de viajes y turismo, independientemente de la clase bajo la cual presten sus servicios, las siguientes:

- La promoción del turismo en los ámbitos nacional e internacional;
- La representación de empresas intermediarias u agencias de viajes y turismo no domiciliadas en el país;
- La representación de líneas aéreas;
- La representación de otros prestadores de servicios turísticos;
- El alquiler de vehículos con y sin conductor;
- El fletamento de aviones, barcos, autobuses, trenes especiales y otros medios de transporte;
- La organización y promoción de congresos, convenciones y otros eventos similares;

- h) La contratación de Guías de Turismo;
- i) Otras vinculadas a los viajes de Turismo.

#### 6.1 De las agencias de viajes y turismo mayoristas:

La proyección, elaboración, organización y comercialización de programas y demás servicios turísticos, a nivel nacional e internacional.

#### 6.2 De los Operadores de Turismo:

- a) La proyección, elaboración, producción, organización, operación, asesoría y comercialización de programas y demás servicios turísticos, a nivel nacional e internacional;
- b) La intermediación en la reserva y venta de boletos y pasajes en cualquier medio de transporte;
- c) La intermediación en la reserva y contratación de hospedaje;
- d) Recepción y traslado de turistas;
- e) Brindar orientación e información al turista;
- f) Cambio de divisas, venta y cambio de cheques de viajeros;
- g) Transporte de equipaje a través de terceros utilizando cualquier medio de transporte;
- h) Tramitar pólizas de seguros de viaje, de pérdidas o deterioro de equipajes y otras que cubran los riesgos del viaje;
- i) Alquiler de útiles y equipos para la práctica de diversas modalidades de turismo;
- j) Representación de los turistas en los procedimientos necesarios para concretar los viajes, cumpliendo con las disposiciones legales vigentes;
- k) Recuperación de impuestos que el turista paga en el exterior.

#### 6.3 De las Agencias de Viajes y Turismo Minoristas:

- a) La elaboración, asesoría y comercialización de programas y demás servicios turísticos, a nivel nacional e internacional;
- b) Las indicadas en el punto 6.2, con excepción de la señalada en su literal a).

En su Artículo 7º.- Ejercicio de las actividades de las Agencias de Viajes y Turismo. Expresa:

Las actividades señaladas en el artículo 6º del presente Reglamento serán prestadas en el territorio nacional por las Agencias de Viajes y

Turismo, sin perjuicio de la contratación directa de tales servicios, por parte de los turistas, con las empresas de transporte, establecimientos de hospedaje y otros prestadores de servicios turísticos.

## MÉTODO

Acorde con la Gerencia Regional de Comercio Exterior y Turismo GRCEUR, Arequipa, se ha determinado que la cantidad de Agencias de Viajes y Turismo existentes en Arequipa al 2010 son 246 empresas, existiendo además un significativo número de empresas no registradas, y para el 2012 se espera un crecimiento del 3% vale decir 253 Agencias de Viajes y Turismo, de ahí se procedió a contactar al 100% de las mismas obteniendo solamente respuesta de 34 (Cuadro E-1), de esas 34 Agencias de Viajes y Turismo por encuesta directa se determinó que solo 12 (Cuadro E-2) de ellas manejaban la Planeación Estratégica.

Durante el tiempo que duró el estudio constantemente se hizo:

Comunicación constante con las Agencias de Viajes y Turismo seleccionadas a fin de determinar sus avances en la gestión del presente año.

Coordinación con el personal directivo para determinar cambios de políticas de gestión.

Entrevistas realizadas a la gerencia antes del estudio para determinar indicadores pre y post estudio.

Se utilizaron como herramientas las matrices clásicas del modelo de la Planeación Estratégica, tales como:

- EFE (Matriz de Evaluación de Factores Externos)
- MPC (Matriz del Perfil Competitivo)
- EFI (Matriz de Evaluación de Factores Internos)
- FODA (Matriz de Amenazas, Oportunidades, Debilidades y Fortalezas)
- BCG (Matriz del Boston Consulting Group)
- IE (Matriz Interna Externa)
- PEYEA Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de la Acción)
- GE (Matriz de la Gran estrategia)
- MCPE (Matriz Cuantitativa de la Planeación Estratégica)

Cuadro E-1

1. Acolca Tours E.I.R.L.	2. Acuaris Travel Tour Operator E.I.R.L.
3. Agencia de Viajes y Turismo Colores Arequipa S.A.C.	4. Alf Tours S.R.L.
5. Arequipa Wonders Peru	6. Ariquepay Tours Operador E.I.R.L.
7. Bustour	8. Caframi Tours
9. Camino Perú S.A.C.	10. Carysa S.A.C.
11. Cevitur E.I.R.L.	12. CondorTravel
13. Conresa Tours	14. Escandinavia Travel & Adventures
15. Giardino Tours	16. Gold Tour E.I.R.L.
17. Koya Travel Peru	18. Lamanitaq Wayra Tours S.R.L.
19. Llama Andean Adventures E.I.R.L.	20. Maravillas Peruanas Travels E.I.R.L.
21. Mave S.A.C.	22. Medi Tours E.I.R.L.
23. Mirador del Monasterio	24. Providencia Tour E.I.R.L.
25. Sky Viajes y Turismo Arequipa Eirl	26. Sur Peru Internacional E.I.R.L.
27. Tawantinsuyo Tour	28. Tours Quebrada Verde Colca - Arequipa
29. Transcontinental Arequipa S.A.	30. Travia Tours
31. Turismo Tropical	32. Vita Tours Agencia de Viajes
33. Vive Perú Agencia de Viajes y Turismo	34. Wonderland Peru Tour Operator

Cuadro E-2

1. Acuaris Travel Tour Operator E.I.R.L.	2. Agencia de Viajes y Turismo Colores Arequipa S.A.C.
3. Caframi Tours	4. Camino Peru S.A.C.
5. Condor Travel	6. Gold Tour E.I.R.L.
7. Maravillas Peruanas Travels E.I.R.L.	8. Sky Viajes y Turismo Arequipa E.I.R.L.
9. Transcontinental Arequipa S.A.	10. Vita Tours Agencia de Viajes
11. Vive Perú Agencia de Viajes y Turismo	12. Wonderland Peru Tour Operator

## RESULTADOS

Los resultados reflejan lo siguiente:

- Las agencias de viajes y turismo de Arequipa investigadas han compartido información y evidenciado signos de aplicación del Planeamiento Estratégico como su principal herramienta de gestión empresarial.
- Se ha aplicado la metodología a todas las agencias de viajes y turismo de la ciudad de Arequipa seleccionadas.
- El estudio para el levantamiento de datos de factores e indicadores demoró un aproximado de 35 días.
- Se realizó el monitoreo de las agencias de viaje en forma constante hasta el mes de setiembre de 2012.
- En el mes de octubre de 2012 se solicitaron datos de los resultados obtenidos a las agencias de viajes y turismo.
- 27% de ellas mantuvieron su misma tasa de crecimiento histórica, porque no manejan herramientas de Planeamiento Estratégico.
- 73% de las agencias de viajes y turismo, manejan Planeamiento Estratégico, y que por esta razón llegaron a incrementar su productividad el índice esperado de 22.50% acorde a los índices y resultados mostrados para este estudio.

## DISCUSIÓN

Acorde a las metas del estudio, se ha estimado un incremento del 17% en la comercialización de los servicios turísticos por parte de las agencias de viajes y turismo de Arequipa que implementan la Planeación Estratégica en su gestión, y los resultados arrojan un resultado mayor en 7 puntos.

El número de agencias de viajes y turismo de la ciudad de Arequipa es pequeño en comparación con las de Lima, y la mayoría de ellas se encuentran en la capital. El tipo de encuesta utilizado fue por teléfono para lo cual se contactó directamente a los directivos, en algunos casos las agencias no querían dar información cuantitativa de esa naturaleza, por lo que se trabajó con datos porcentuales.

Acorde a los objetivos del estudio, se ha determinado que estas agencias de viaje y turismo, mejoran sus índices de productividad traducido

en utilidades y aumento de clientes gracias al uso de herramientas de gestión empresarial de Planeación Estratégica.

## CONCLUSIONES

Se demuestra nuestra hipótesis que la Planeación Estratégica mejora la productividad en las agencias de viaje y turismo en la ciudad de Arequipa.

Se determina el objetivo que la Planeación Estratégica mejora la productividad en las agencias de viaje y turismo en la ciudad de Arequipa.

Podría ampliarse este estudio no solo a Agencias de viaje y turismo en Arequipa, sino poder dividirlo por segmentos para poder compararlos con agencias de viaje y turismo tipo mypes.

El estudio también puede abarcar no solo agencias de viajes y turismo, sino establecimientos de hospedaje, restaurantes, y cualquier otro prestatario de servicios turísticos.

La prosperidad de agencias de viaje y turismo se ven reflejados en la llegada de pasajeros nacionales e internacionales acorde a los datos emitidos por el Ministerio de Interior (Migraciones) y el Mincetur y en especial los que contratan desde Lima.

Se propondrá estos resultados para ampliarlos en otro estudio para llevarlo a cabo a nivel nacional, en especial con las agencias que contratan tours completos que no necesariamente empiezan desde Arequipa.

De este estudio se escribirá un artículo de investigación que permitirá a los alumnos de pregrado de las EAP de Administración en Turismo la realización de mayores tesis de pregrado y al mismo tiempo de postgrado.

Sugerir al decanato de la Facultad de Ciencias Administrativas, la creación de una agencia de viajes y turismo - Escuela para que nuestros alumnos puedan desarrollar sus prácticas preprofesionales

## LITERATURA

### a) LITERATURA CITADA

DAVID, Fred D. (2008). *Conceptos de Administración Estratégica*. 11ª. ed. México, D.F.: Pearson.

MAYURÍ B. Jorge V. (2012). Separata Del Curso: Planeamiento Estratégico.



Plan Estratégico Regional de Turismo de Arequipa PERTUR 2011-2015.

Decreto Supremo N.º 026-2004-MINCETUR.

b) LITERATURA COMPLEMENTARIA

ACKOFF, Russell L. (1995). *Planificación de la empresa del futuro*. México, D.F., Editorial Limusa S.A. de C.V.

BATEMAN, Thomas S. (2005): *Administración: Un nuevo panorama competitivo*. México, D.F., Mcgraw-Hill.

BATEMAN, Thomas S. (2009): *Administración: liderazgo y colaboración en un mundo competitivo*. México, D.F.: Mcgraw-Hill.

BERNAL TORRES, César A. (2007): *Introducción a la administración de las organizaciones: Enfoque global e integra*. México, D.F.: Pearson.

BONIFACE, Priscilia. (1995). *Managing Quality Cultural Tourism*. Routledge London/New York.

BURNS, Peter; HOLDEN, Andrew (1995). *Tourism: A New Perspective*. London, Prentice hall.

CERTO, Samuel; PETER, J. Paul; OTTENSMEYER, Edward (1996). *Dirección y Administración Estratégicas*. 3.ª ed. Rev. Corregida y Aumentada Madrid / Mosby-Doyma Libros, S.A. –División Irwin.

CERTO, Samuel C. (2001): *Administración Moderna: Diversidad, Calidad, Ética, & El Entorno Global*. Bogotá, Prentice Hall.

CHIAVENATO, Adalberto (2007). *Introducción a la teoría general de la Administración*. México, D.F. McGraw-Hil.

DRUKER, Peter (2006). *“Druker para todos los días: 366 días de reflexiones clave para acertar en sus negocios”*. Bogotá: Editorial Norma.

DRUKER, Peter (2003). *La Gerencia en la Sociedad Futura*. Colombia. Editorial Norma S.A.

GARTNER, William C. (1996). *Tourism Development, Principles, Processes and Policies*. New York : Van Nostrand Reinhold.

GEE, Chuck Y. (1997). *The Travel Industry*. 3.ª ed. New York, Van Nostrand Reinhold.

HARRISON, Lynn C. (1996). *Practicing Responsible Tourism. International Case Studies in Tourism Planning, Policy and Development*. Wiley. New York.

HERNÁNDEZ y RODRÍGUEZ, Sergio (2008). *Administración: Teoría, Proceso, Áreas Funcionales Y Estrategias Para La Competitividad*. México, D. F.: Mcgraw-Hill.

HILL, Charles W.L.; JONES Gareth R. (1996). *Administración Estratégica, un enfoque integrado*. 3.ª ed. Ampliada. McGraw-Hill Interamericana, S.A.

HITT, Michael A. (2008). *Administración Estratégica: Competitividad y Globalización. Conceptos y Caso*. México, D.F.: Thomson.

HITT, Michael A., Black, J. Stewart Y Porter, Lyman W. (2006). *Administración*. México, D.F. Pearson.

JONES, Gareth R. (2006). *Administración Contemporánea*. México, D.F. Mcgraw-Hil.

KOONTZ, Harold (2008). *Administración: Una Perspectiva Global y Empresarial*. México, D.F. Mcgraw-Hill.

MINTZBERG, Henry (2005). *Directivos no MBAs: Una visión crítica de empresas y formación*. Barcelona: Deusto.

PORTER, Michael E. (2007). *Estrategia Competitiva: Técnicas Para el Análisis de los Sectores Industriales y de la Competencia*. México, D. F.: Grupo Editorial Patria.

RÍOS SZALAY, Adalberto (2007). *Orígenes de la Administración: Tendencias de Desarrollo en el Siglo XXI*. México, D.F. Trillas.

ROBBINS, Stephen P. (2002). *Fundamentos de Administración: Conceptos esenciales y aplicaciones*. México, D.F. Pearson.

ROBBINS, Stephen P. (2005). *Administración*. México. D.F. Pearson.

ROBBINS, Stephen P. (2009). *Fundamentos de Administración: Conceptos esenciales y aplicaciones*. México, D.F. Pearson.

STONER, James; FREEMAN R. Edward; GILBERT Daniel R. Jr. (1996). *Administración*. 6.ª ed. México, Prentice Hall.

THOMPSON, Arthur A. (2007). *Administración Estratégica: Teoría y Casos*. México, D.F. Mcgraw-Hill.

ANEXOS

PERÚ: LLEGADA DE TURISTAS INTERNACIONALES, SEGÚN PAÍS DE RESIDENCIA PERMANENTE  
2004-2012

País de Residencia	Año									
	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010*	2011*	2012*	
<b>América del Norte</b>	<b>329 828</b>	<b>395 112</b>	<b>402 108</b>	<b>457 459</b>	<b>503 172</b>	<b>509 543</b>	<b>508 284</b>	<b>515 394</b>	<b>559 809</b>	
EE.UU.	278 025	330 358	330 845	381 828	420 608	426 325	417 232	411 935	447 218	
Canadá	26 865	35 196	41 443	43 992	51 975	54 595	52 955	57 454	61 382	
México	25 138	29 558	29 820	31 639	30 589	28 623	38 097	46 005	51 229	
<b>América Central</b>	<b>20 155</b>	<b>25 882</b>	<b>26 786</b>	<b>28 914</b>	<b>31 971</b>	<b>37 393</b>	<b>39 895</b>	<b>47 635</b>	<b>44 640</b>	
Panamá	4 250	7 629	8 358	6 510	7 344	8 956	10 718	10 980	12 908	
Costa Rica	5 024	5 820	5 192	6 896	7 630	7 842	8 765	9 302	9 319	
El Salvador	1 722	1 920	2 226	2 737	2 822	2 938	2 863	4 948	5 746	
Cuba	1 165	1 634	2 115	2 480	3 285	5 139	4 855	4 172	3 755	
Guatemala	1 962	2 307	2 194	2 468	3 033	2 971	2 797	3 451	3 486	
Rep. Dominicana	1 323	2 045	2 318	2 424	3 122	4 676	3 719	3 234	2 900	
Otros América Central	4 709	4 527	4 383	5 399	4 735	4 871	6 378	11 568	6 626	
<b>América del Sur</b>	<b>633 609</b>	<b>705 512</b>	<b>818 759</b>	<b>912 710</b>	<b>950 757</b>	<b>1 034 279</b>	<b>1 198 782</b>	<b>1 433 730</b>	<b>1 586 366</b>	
Chile	306 275	344 296	420 801	470 457	452 705	484 153	595 844	741 717	806 829	
Ecuador	110 998	101 489	112 100	119 471	128 063	136 054	152 445	160 841	176 071	
Argentina	50 272	61 686	69 256	82 722	97 478	121 172	127 062	147 403	158 950	
Colombia	39 733	49 143	54 505	62 811	76 559	87 225	98 642	112 816	133 975	
Brasil	34 416	44 543	45 265	53 558	64 573	82 764	87 674	117 537	126 085	
Bolivia	66 933	72 910	85 365	87 399	86 619	93 408	86 181	88 042	101 546	
Venezuela	19 211	24 231	24 004	27 633	33 871	36 789	38 469	50 185	65 930	
Uruguay	3 830	5 111	5 290	6 121	7 862	8 648	8 219	10 303	11 846	
Paraguay	1 707	1 974	2 046	2 396	2 775	3 914	3 914	4 631	4 756	
Otros América del Sur	134	129	127	142	152	152	232	255	278	
<b>Europa</b>	<b>287 748</b>	<b>350 507</b>	<b>367 044</b>	<b>402 126</b>	<b>440 703</b>	<b>431 954</b>	<b>433 133</b>	<b>460 605</b>	<b>491 474</b>	
España	49 779	68 595	75 976	72 180	84 806	90 714	96 866	105 231	111 041	
Francia	44 518	52 876	54 311	59 781	63 920	66 071	66 985	72 900	81 851	
Alemania	35 821	43 661	43 760	50 445	52 173	51 864	53 201	56 197	62 051	
Reino Unido	49 885	59 219	60 277	67 067	66 455	59 629	54 182	55 415	56 386	
Italia	29 390	33 640	33 872	34 622	39 825	40 426	41 831	45 192	46 845	
Países Bajos (Holanda)	16 465	17 529	17 849	24 262	27 031	25 530	24 795	24 486	24 831	
Suiza	14 888	16 701	16 148	18 156	17 752	18 169	18 217	18 832	20 310	
Suecia	6 139	7 072	7 952	9 185	9 831	9 971	9 337	9 895	10 664	
Bielorrusia	579	816	758	3 545	5 257	6 340	7 316	8 216	8 867	
Rusia	2 070	2 518	3 039	4 100	5 560	5 373	5 487	7 429	8 469	
Austria	4 852	5 933	6 144	6 693	6 025	6 087	6 454	6 791	7 498	
Polonia	2 450	3 678	4 661	5 256	8 169	7 510	6 140	6 288	6 076	
Noruega	3 698	3 889	4 715	5 144	6 188	5 701	5 675	5 827	5 923	
Dinamarca	2 927	4 000	4 794	5 031	5 854	5 903	5 760	6 023	5 884	
Irlanda	5 004	6 582	7 285	8 776	10 022	7 587	6 346	5 525	5 655	
Bélgica	8 369	9 984	8 990	9 924	7 775	5 864	4 756	4 534	5 128	
Portugal	1 712	2 400	2 205	2 559	3 264	3 344	3 506	4 027	4 600	
Rep. Checa	1 976	2 546	3 005	3 386	3 624	3 569	3 052	3 211	3 568	
Finlandia	1 662	2 096	2 214	2 233	2 510	2 334	2 451	2 445	2 628	
Rumanía	220	354	508	679	1 398	1 252	1 237	1 511	1 794	
Otros Europa	5 744	7 419	8 581	10 103	13 024	10 716	9 740	10 650	11 405	
<b>Asia</b>	<b>55 328</b>	<b>64 737</b>	<b>71 782</b>	<b>79 105</b>	<b>92 538</b>	<b>85 834</b>	<b>79 218</b>	<b>99 517</b>	<b>116 192</b>	
Japón	29 834	35 522	36 827	39 864	46 059	40 018	30 604	43 794	56 526	
Corea del Sur	5 779	6 705	7 899	8 678	9 840	7 824	10 157	12 059	13 318	
Israel	8 512	9 367	10 856	11 740	12 569	13 657	12 978	12 809	13 082	
China (R.P.)	4 990	5 295	7 884	7 465	8 043	9 257	9 484	11 856	12 180	
India	989	1 359	1 470	2 069	3 046	3 406	3 526	3 471	4 165	
Taiwán (I.wn)	1 231	1 482	1 753	1 793	2 406	2 057	2 269	2 489	2 991	
Filipinas	852	717	1 076	1 783	2 528	2 492	2 268	2 628	2 701	
Indonesia	536	567	362	775	1 143	1 114	1 432	1 533	1 584	
Turquía	424	423	596	722	942	820	950	1 547	1 580	
Singapur	366	382	482	565	1 014	651	868	1 348	1 252	
Malasia	285	345	512	526	869	748	916	1 246	1 155	
Hong Kong	480	504	591	513	379	369	515	952	1 027	
Tailandia	270	306	273	376	937	603	647	799	1 023	
Vietnam	63	38	76	155	536	228	229	605	822	
Otros Asia	917	1 725	1 505	1 881	2 227	2 580	2 275	2 341	2 785	
<b>África</b>	<b>2 837</b>	<b>3 516</b>	<b>3 224</b>	<b>3 917</b>	<b>3 599</b>	<b>3 609</b>	<b>3 855</b>	<b>4 469</b>	<b>4 631</b>	
Sudáfrica	1 811	2 150	2 265	2 766	2 666	2 444	2 689	2 994	2 943	
Egipto	77	81	94	98	88	131	141	222	225	
Marruecos	415	73	117	261	101	136	130	229	225	
Otros África	534	1 212	748	792	744	899	895	1 024	1 238	
<b>Oceania</b>	<b>19 503</b>	<b>23 884</b>	<b>26 393</b>	<b>30 534</b>	<b>33 937</b>	<b>36 281</b>	<b>35 087</b>	<b>35 624</b>	<b>41 456</b>	
Australia	16 534	20 325	22 179	25 617	28 542	30 947	29 659	30 436	35 745	
Nueva Zelanda	2 911	3 504	4 149	4 841	5 302	5 253	5 363	5 134	5 616	
Otros Oceanía	58	55	65	76	93	71	65	54	95	
<b>No especificado por la DIGEMIN</b> (con información, respectiva, de Nacionalidad por el INI del Perú)	<b>951</b>	<b>1 416</b>	<b>4 670</b>	<b>1 635</b>	<b>943</b>	<b>1 058</b>	<b>933</b>	<b>829</b>	<b>1 055</b>	
<b>Total Turistas Internacionales (1)</b>	<b>1 349 959</b>	<b>1 570 566</b>	<b>1 720 746</b>	<b>1 916 400</b>	<b>2 057 620</b>	<b>2 139 961</b>	<b>2 299 187</b>	<b>2 597 803</b>	<b>2 845 623</b>	

(1) Total Turistas Internacionales = Turistas Internacionales + Turistas extranjeros + Turistas peruanos residentes en el extranjero.  
 Fuente: DIGEMIN (Censos de Inmigrantes y Emigrantes) (2004-2012)  
 Elaboración: MIVU (DIA Estadística) con la colaboración de la Oficina de Estadística y Demografía.  
 Última actualización: diciembre de 2012.

PERÚ: LLEGADA MENSUAL DE TURISTAS INTERNACIONALES, ENERO 2002 - DICIEMBRE 2012

Mes	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010 P <sup>1</sup>	2011 P <sup>1</sup>	2012 P <sup>1</sup>
Enero	86 441	89 379	105 419	123 935	141 238	154 371	178 584	179 817	205 578	228 313	246 858
Febrero	85 907	89 773	109 191	125 936	147 813	158 895	184 045	180 674	181 769	211 765	241 127
Marzo	86 803	85 706	103 728	125 245	141 457	159 010	168 463	171 702	166 503	206 020	228 614
Abril	73 576	79 777	97 877	112 924	134 210	140 036	155 412	162 388	164 353	196 464	215 975
Mayo	83 310	83 387	98 223	117 976	131 540	141 483	164 605	158 088	180 127	194 701	215 592
Junio	86 192	90 937	109 098	121 831	135 782	154 958	173 881	172 915	185 399	204 188	225 036
Julio	106 612	117 780	143 283	157 451	167 021	188 929	207 437	199 608	227 724	255 468	268 788
Agosto	99 273	110 037	121 227	146 818	150 563	168 584	187 349	184 093	202 606	229 943	242 986
Setiembre	84 999	91 972	105 660	130 731	138 794	154 766	164 052	169 396	182 353	205 185	234 605
Octubre	88 473	92 497	115 850	134 351	141 549	159 341	162 033	186 144	204 456	227 418	244 308
Noviembre	86 209	95 996	111 574	126 851	137 495	161 266	143 569	181 462	191 979	210 450	238 813
Diciembre	95 811	108 528	128 829	146 517	153 284	174 761	168 190	193 674	206 340	227 888	242 921
<b>Total</b>	<b>1 063 606</b>	<b>1 135 769</b>	<b>1 349 959</b>	<b>1 570 566</b>	<b>1 720 746</b>	<b>1 916 400</b>	<b>2 057 620</b>	<b>2 139 961</b>	<b>2 299 187</b>	<b>2 597 803</b>	<b>2 845 623</b>

<sup>1</sup>Estadísticas Provisionales + Fuentes Externas + Turistas privados residentes en el exterior.  
 Fuente: MININTER Dirección General de Migraciones y Naturalización (DGMIN).  
 Elaboración: MINCETUR/SO-QUEE Oficina de Estadística Turística y Arqueológica.  
 Con información disponible a junio de 2012.

PERÚ: LLEGADA DE TURISTAS INTERNACIONALES, SEGÚN OFICINA DE CONTROL MIGRATORIO, 2004 - 2012

Oficina de Control Migratorio	Región	Año									
		2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010 P <sup>1</sup>	2011 P <sup>1</sup>	2012 P <sup>1</sup>	
IM Chimbote	AREQUIPA	56	18	60	26	74	73	81	218	371	
IM Arequipa / Aeropuerto	AREQUIPA	178	121	184	258	3391	2 413	2 102	2 828	3 460	
PCM Matarani	AREQUIPA	50	109	53	122	196	17	65	35	33	
IM Casco / Aeropuerto	AREQUIPA	6 627	5 064	1 024	862	4 246	5 690	7 030	8 433	8 842	
IM Trujillo	AREQUIPA	39	875	6	59	29	155	162	24	24	
IM Chiclayo / Aeropuerto	LAMBAYEQUE	91	63	1 020	306	346	660	308	325	831	
PCF La Balsa	LAMBAYEQUE	2 352	2 144	1 850	1 652	1 701	1 559	1 659	1 819	1 720	
PCM Aer. internacional Jorge Chávez	LAMBAYEQUE	794 058	941 938	968 716	1 129 852	1 283 727	1 333 382	1 367 650	1 549 632	1 707 934	
PCM Callao	LAMBAYEQUE	4 333	3 430	11 347	14 475	19 218	27 719	17 096	18 239	15 767	
IM Iquitos / Aeropuerto	LORCA	630	823	129	181	211	218	201	255	389	
PCF Cabo Parícuta	LORCA	196	302	516	486	563	522	485	496	562	
Iquitos / Puerto Mayor	LORCA	111	34	392	929	541	267	268	358	1 191	
PCF Puerto Santa Rosa	LORCA	2 369	3 587	2 888	3 434	3 650	3 371	4 285	3 622	3 516	
IM Puerto Maldonado	AREQUIPA	340	341	181	259	304	223	230	90	34	
PCF (Ipari)	AREQUIPA	1 989	2 251	3 360	4 280	4 827	5 064	6 665	10 443	12 153	
IM Ilo	MORCHILLA	43	10	39	18	30	32	1 199	24	11	
IM Pura / Aeropuerto	PUNO	104	337	117	87	95	43	198	784	941	
PCF El Alamo	PUNO	1 722	828	484	618	654	633	578	2 164	4 445	
PCF Espindola	PUNO	693	764	797	601	612	532	509	633	247	
PCF La Tina	PUNO	23 487	19 522	21 974	21 483	26 761	22 527	24 314	25 769	22 716	
PCM Paiza	PUNO	36	88	68	33	133	114	147	86	154	
PCM Talara	PUNO	55	83	159	286	212	151	120	94	64	
IM Puno / Puerto Puno	PUNO	730	124	107	20	142	24	27	1 299	129	
Juli / Puerto Juli	PUNO		454	320	489	97	77	20	96	9	
PCF Desaguadero	PUNO	63 470	65 673	83 736	84 581	91 720	89 042	88 981	88 832	111 848	
Juliaca / Aeropuerto	PUNO		319	7	35	1	3	9		36	
PCF Kasani	PUNO	41 192	44 783	54 225	58 984	55 874	61 104	60 382	61 141	56 395	
IM Tacna / Aeropuerto	TACNA	720	161	19						2	15
PCM Ferrocarril Tacna Arica	TACNA		6 649	8 810	8 553	6 552	7 246	6 301	3 906	1 424	
PCF Santa Rosa	TACNA	307 017	367 705	453 809	475 076	448 454	466 918	579 670	680 652	740 523	
IM Tumbes / PCF Aguas Verdes	TUMBES	97 169	100 881	104 109	107 882	102 982	108 686	128 221	136 151	155 983	
IM Pucallpa / Aeropuerto	UCAYALI	93	38	141	151	78	1 205	202	165	85	
PCF Pucallpa	UCAYALI	5	47	99	262	199	291	222	178	331	
<b>Total Turistas Internacionales</b>		<b>1 349 959</b>	<b>1 570 566</b>	<b>1 720 746</b>	<b>1 916 400</b>	<b>2 057 620</b>	<b>2 139 961</b>	<b>2 299 187</b>	<b>2 597 803</b>	<b>2 845 623</b>	

<sup>1</sup>Estadísticas Provisionales.  
 Fuente: MINCETUR/SO-QUEE Oficina de Estadística Turística y Arqueológica.  
 Elaboración: MINCETUR/SO-QUEE Oficina de Estadística Turística y Arqueológica.  
 Con información disponible a junio de 2012.

AREQUIPA: LLEGADA DE VISITANTES AL MONASTERIO DE SANTA CATALINA, ENERO 2005 - DICIEMBRE 2012

Mes	2005			2006			2007			2008			2009			2010			2011			2012		
	Total	Nacional	Extranjero	Total	Nacional	Extranjero	Total	Nacional	Extranjero	Total	Nacional	Extranjero	Total	Nacional	Extranjero	Total	Nacional	Extranjero	Total	Nacional	Extranjero	Total	Nacional	Extranjero
Enero	5 809	1 389	4 420	7 431	2 061	5 370	8 296	2 287	6 009	8 100	2 812	5 288	9 884	3 103	6 781	10 616	3 287	7 329	9 624	3 466	6 158	10 818	3 236	7 582
Febrero	5 937	1 363	4 574	6 198	1 647	4 551	8 152	2 526	5 626	8 452	2 382	6 070	8 291	3 410	4 881	8 574	2 717	5 857	7 934	2 789	5 045	8 737	2 894	5 843
Marzo	7 422	1 411	6 011	9 385	2 213	7 172	9 667	1 726	7 941	9 756	1 884	7 772	8 791	1 647	7 144	7 769	1 623	6 146	8 523	2 603	5 920	8 857	1 858	6 999
Abril	7 103	1 791	5 312	9 335	1 371	7 964	10 828	2 207	8 621	10 901	1 498	9 403	12 068	2 542	9 526	10 610	2 845	7 765	12 208	2 410	9 798	13 081	2 940	10 241
Mayo	9 786	1 462	8 324	9 962	1 796	7 166	11 802	2 340	9 462	12 898	2 431	10 467	12 209	2 256	9 953	12 442	2 796	9 646	12 740	2 863	9 877	15 009	3 098	12 001
Junio	8 317	1 162	7 155	7 706	1 852	5 854	10 614	2 152	8 462	11 029	2 647	8 382	11 164	2 363	8 801	10 492	2 300	8 192	11 574	2 355	9 219	11 687	3 241	8 446
Julio	13 862	2 510	11 352	14 239	3 912	10 327	17 585	2 600	14 985	22 290	5 430	16 860	19 175	4 296	14 879	19 754	5 140	14 614	21 532	5 616	15 916	20 395	4 684	15 711
Agosto	23 917	8 542	15 375	19 214	5 119	14 095	21 180	4 232	16 948	22 721	4 698	18 023	18 700	3 255	15 445	21 286	5 883	15 403	23 687	5 821	17 866	23 066	7 797	15 269
Setiembre	11 260	2 652	8 608	12 910	2 506	10 404	14 283	2 618	11 665	17 177	5 486	11 691	14 073	2 767	11 306	15 732	3 801	11 931	16 651	3 535	13 116	17 718	4 610	13 108
Octubre	15 629	5 432	10 197	15 630	5 160	10 470	18 436	5 053	13 383	19 988	5 436	14 552	16 229	6 789	9 440	17 975	5 890	12 085	19 708	5 504	14 204	20 410	6 443	13 967
Noviembre	10 354	2 844	7 510	11 052	3 094	7 958	15 140	4 271	10 869	15 431	4 687	10 744	19 419	3 861	15 558	19 627	4 595	15 032	14 748	4 283	10 465	14 575	4 501	9 994
Diciembre	8 391	1 870	6 521	6 289	2 372	3 917	7 919	2 651	5 268	7 702	2 173	5 529	7 698	2 438	5 260	7 804	2 695	5 109	7 718	2 294	5 424	8 738	3 084	5 654
<b>Total</b>	<b>125 047</b>	<b>31 058</b>	<b>93 989</b>	<b>123 721</b>	<b>32 073</b>	<b>91 648</b>	<b>152 911</b>	<b>34 662</b>	<b>118 249</b>	<b>168 008</b>	<b>39 121</b>	<b>128 887</b>	<b>151 816</b>	<b>34 727</b>	<b>117 089</b>	<b>156 639</b>	<b>43 534</b>	<b>113 105</b>	<b>167 114</b>	<b>43 131</b>	<b>123 982</b>	<b>173 781</b>	<b>48 476</b>	<b>125 305</b>

Fuente: Ministerio de Turismo y Cultura. Oficina de Estadística Turística y Arqueológica.  
 Elaboración: MINCETUR/SO-QUEE Oficina de Estadística Turística y Arqueológica.  
 Con información disponible a junio de 2012.