

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

ESCUELA DE POSGRADO



**Plan Estratégico de Marketing: Ecoturismo y Áreas Naturales Protegidas
en el Perú**

TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE MAGÍSTER

EN DIRECCIÓN DE MARKETING

OTORGADO POR LA

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

PRESENTADA POR

Erika Chevarría Sotelo

Kjeld Nielsen Menacho

Víctor Salazar Bell-Taylor

Alejandro Wong Ramos

Asesor: Jorge Zavala Víneces

Santiago de Surco, julio de 2016

Agradecimientos

Los estudiantes autores de la presente Tesis agradecen sinceramente a su asesor, Ph.D. Jorge Zavala Vences, por su orientación y pertinentes consejos para el desarrollo de la investigación que se presenta. Su respaldo, críticas, y acompañamiento han sido fundamentales para el logro de las metas previstas y, a la vez, elementos esenciales para la mejora continua del trabajo resultante.

Asimismo, el grupo agradece al profesor, Ph.D. Percy Marquina Feldman, quien, de manera generosa, contribuyó con la optimización de la labor desarrollada, aportando en la construcción de una visión y objetivos claros para la Tesis. Por último, los autores agradecen de manera especial y sentida el soporte, paciencia, comprensión, y cariño de sus familias a lo largo de varios meses que ha durado el proceso. Sin este apoyo, no hubiera sido posible concluir este con éxito.

Dedicatorias

A nuestras familias.



Resumen Ejecutivo

El turismo ha crecido sostenidamente en los últimos años, tanto en el ámbito global como en el nacional. Ello ha contribuido a su diversificación en distintos tipos de turismo, incluyendo, entre otros, el “Turismo de Naturaleza”, en ocasiones denominado *ecoturismo*.

Pese a poseer una diversidad natural privilegiada, el ecoturismo en el Perú no ha alcanzado un nivel óptimo de desarrollo y existen claras carencias con respecto al entendimiento de: (a) lo que es y debería ser la actividad, (b) sus modalidades de implementación, y (c) la oferta y demanda existentes. Las Áreas Naturales Protegidas son espacios idóneos para su práctica, pero aún no han sido aprovechadas estratégicamente para tal fin.

Al respecto, la presente tesis propone un Plan Estratégico de Marketing con el fin de incrementar la competitividad del sector ecoturismo en el Perú a partir de la creación y posicionamiento de una marca nacional de ecoturismo asociada a la Marca País, y del desarrollo del primer producto ecoturístico que sostendrá dicha propuesta de valor y que, a su vez, será el foco de una propuesta orientada a la generación de retorno social sobre la inversión, es decir de beneficios tangibles a la sociedad, más allá de una motivación estrictamente comercial.

Este producto ecoturístico se centrará en las Áreas Naturales Protegidas, dadas sus ventajas competitivas (i.e., diversidad natural, estado de conservación, institucionalidad existente, y reconocimiento) frente a otros destinos nacionales e internacionales. Para tal fin, se trabajará conjuntamente con actores clave como la Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo (PROMPERÚ) y otros, como el Servicio Nacional de Áreas Naturales Protegidas por el Estado (SERNANP), organismo para el que se plantean, además, lineamientos y recomendaciones con el fin de potenciar el éxito de la presente propuesta.

Abstract

Tourism has grown steadily in recent years, both globally and locally. This has contributed to its diversification into different types of tourism, including Nature-based tourism, also known as ecotourism, among others.

In spite of Peru's outstanding biodiversity, ecotourism has not yet achieved its optimal development nationally which demonstrates a lack of understanding regarding: (a) what the activity is and could be, (b) its implementation alternatives, and (c) existing offer and demand. On the other hand, Natural Protected Areas are ideal places for such practices, but have yet to be strategically approached in that regard.

This thesis outlines a Strategic Marketing Plan aimed at increasing the competitiveness of ecotourism in Peru, based on creating and positioning a national ecotourism brand associated with the national Country Brand, and developing the first product which will support such value proposition. The latter will, as well, be the core of a Social Return on Investment scheme, expected to provide tangible benefits to society beyond a solely commercial objective.

The aforementioned ecotourism product will focus on Natural Protected Areas, given their competitive advantages (i.e. natural diversity, state of conservation, existing governance and awards or acknowledgements) as compared to other national and international destinations. In order to achieve this, key stakeholders will work together, including the Commission for the Promotion of Peruvian Exports and Tourism (PROMPERÚ) and the National Service for Natural Protected Areas (SERNANP), for which a set of guidelines and recommendations will be outlined as to ensure the success of this proposal.

Tabla de Contenidos

Lista de Tablas	v
Lista de Figuras.....	viii
Plan Estratégico de Marketing: Una Visión General	ix
Capítulo I: Situación Actual del Turismo y el <i>Ecoturismo</i>.....	1
1.1 Acercamiento al Concepto de Ecoturismo y Definiciones	2
1.2 Conclusiones.....	4
Capítulo II: Visión, Misión, Código de Ética y Valores	6
2.1 Visión.....	6
2.2 Misión	6
2.3 Código de Ética y Valores	6
2.4 Conclusiones.....	7
Capítulo III: Diagnóstico Situacional.....	9
3.1 Análisis Externo	9
3.1.1 Análisis PESTE	10
3.1.2 Análisis del Consumidor	15
3.1.3 Análisis de la industria	16
3.1.4 Análisis de las fuerzas competitivas.....	24
3.1.5 Análisis de la competencia	27
3.1.6 Matriz de Perfil Competitivo.....	31
3.1.7 Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE).....	39
3.2 Análisis Interno.....	42
3.2.1 Análisis interno AMOFHIT	42
3.2.2 Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI).....	46
3.3 Investigación de Mercados	50

3.3.1	Objetivos y metodología de la investigación cualitativa.....	50
3.3.2	Objetivos y metodología de la investigación cuantitativa.....	52
3.4	Conclusiones.....	57
Capítulo IV: Proceso Estratégico de Marketing.....		58
4.1	Análisis Estratégico de Marketing.....	58
4.1.1	Aspectos relevantes	58
4.1.2	Matriz Estrategia FODA (MFODA)	60
4.1.3	Matriz de Boston Consulting Group (MBCG).....	62
4.1.4	Matriz Interna Externa (MIE)	63
4.2	Objetivos a Largo Plazo de Marketing.....	65
4.2.1	Objetivo general	66
4.2.2	Objetivos específicos.....	66
4.3	Decisiones Estratégicas de Marketing.....	66
4.3.1	Ventaja competitiva.....	66
4.3.2	Estrategias genéricas: Enfoque en diferenciación	67
4.3.3	Propuesta estratégica de valor	69
4.3.4	Matriz Estratégica OLPM	70
4.4	Objetivos a Corto Plazo.....	70
4.5	Estrategias Operacionales de Marketing	73
4.5.1	Estrategia de segmentación y criterios de segmentación	73
4.5.2	Estrategia de posicionamiento.....	76
4.5.3	Actores estratégicos y sus principales roles en el plan propuesto	82
4.5.4	Matriz Estratégica de OCPM	85
4.6	Panorama Estratégico	85
4.7	Conclusiones.....	88

Capítulo V: Mezcla de Marketing o <i>Marketing Mix</i>	89
5.1 Contexto para la Mezcla de Marketing.....	89
5.2 Producto.....	91
5.3 Precio.....	103
5.4 Plaza.....	106
5.5 Promoción.....	114
5.6 Procesos.....	125
5.7 Personas.....	129
5.8 Evidencia Física y Entorno.....	134
5.9 Conclusiones.....	140
Capítulo VI: Presupuesto y Control	142
6.1 Retorno Social de la Inversión (SROI).....	142
6.1.1 Contribución de las ANP a la sociedad.....	143
6.2 Análisis de las Variables.....	143
6.3 Cuadro de Mando Integral.....	146
6.4 Conclusiones.....	152
Capítulo VII: Conclusiones y Recomendaciones	153
7.1 Conclusiones.....	153
7.2 Recomendaciones	156
Apéndice A: Encuesta Anónima	166
Apéndice B: Fichas de Entrevistas a Profundidad	169
Apéndice C: Guía Referencial de Preguntas para Entrevista en Profundidad	172
Apéndice D: Declaración de Veracidad	174

Lista de Tablas

Tabla 1.	<i>Análisis PESTE del Sector Ecoturismo en el Perú</i>	11
Tabla 2.	<i>Turismo Receptivo en el Perú: Principales Países Emisores y sus Resultados en 2014</i>	17
Tabla 3.	<i>Matriz de Perfil Competitivo Ecoturístico de Perú y otros Países</i>	32
Tabla 4.	<i>Áreas Naturales Protegidas Actualmente Priorizadas para Turismo, de Acuerdo a Criterios Definidos por el SERNANP</i>	34
Tabla 5.	<i>Matriz de Perfil Referencial: Turismo en Áreas Naturales Protegidas del Perú, EEUU y Costa Rica</i>	36
Tabla 6.	<i>Áreas Naturales Protegidas que Reciben más de 1,000 Turistas al Mes en Promedio y Número de Turistas Nacionales y Extranjeros Percibidos</i>	38
Tabla 7.	<i>Porcentaje de Viajes de Turistas Peruanos según Ciudad de Procedencia y Departamento de Destino</i>	39
Tabla 8.	<i>Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE)</i>	41
Tabla 9.	<i>Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI)</i>	49
Tabla 10.	<i>Distribución de Niveles Socioeconómicos por Zona APEIM–2015 – Lima Metropolitana</i>	53
Tabla 11.	<i>Análisis de la Situación Actual en torno a Actividades de Promoción de Turismo en ANP de Acuerdo a Medios y Plataformas de Entes Relevantes</i>	59
Tabla 12.	<i>Matriz Estrategia FODA</i>	61
Tabla 13.	<i>Estrategias Específicas y Su Relación con Principales Estrategias Genéricas</i>	64
Tabla 14.	<i>Matriz OLP</i>	71
Tabla 15.	<i>VARIABLES Demográficas para la definición del Ecoturista</i>	73
Tabla 16.	<i>VARIABLES Psicográficas para la definición del Ecoturista</i>	74
Tabla 17.	<i>Determinación del Tamaño del Mercado Meta del Turismo Interno</i>	74

Tabla 18.	<i>Determinación del Tamaño del Mercado Meta del Turismo Receptivo</i>	74
Tabla 19.	<i>Mercado Meta Total en las ANP (Turismo Interno + Turismo Receptivo)</i>	75
Tabla 20.	<i>Matriz Estratégica OCP (OCPM)</i>	86
Tabla 21.	<i>Matriz de Panorama Estratégico</i>	87
Tabla 22.	<i>Fases y Elementos Clave para el Desarrollo de Perú Eco</i>	92
Tabla 23.	<i>Principales Relaciones de las Estrategias FODA con los Aspectos Operativos del Plan Estratégico de Marketing</i>	93
Tabla 24.	<i>Principales Atributos de la Marca y Relación con el Producto</i>	94
Tabla 25.	<i>Delimitación de Concepto para Nuevo Producto Perú Eco</i>	95
Tabla 26.	<i>Áreas Naturales Protegidas que Reciben más de 1,000 Turistas al Mes en Promedio: Tendencias de Crecimiento e Importancia como Destino para Turistas Nacionales e Internacionales</i>	98
Tabla 27.	<i>Áreas Naturales Protegidas con Tendencia al Crecimiento en Recepción de Turistas y que Son Destinos Principales para Turistas Nacionales o Internacionales o Ambos y Correspondencia con Priorización del SERNANP</i>	99
Tabla 28.	<i>Áreas Naturales Protegidas Priorizadas en Función de Criterios de SERNANP: Destinos Importantes para Turistas Nacionales y Proximidad con Principales Localidades Emisoras y Destino</i>	99
Tabla 29.	<i>Definición de Áreas Naturales Protegidas Consideradas Prioritarias para su Potenciación como Destino Turístico en Función de los Criterios Previos</i> ...	100
Tabla 30.	<i>Matriz para Evaluar Oferta Turística por Productos</i>	102
Tabla 31.	<i>Matriz de Producto: Rutas Turísticas Propuestas</i>	102
Tabla 32.	<i>Actividades Turísticas Propuestas en las Áreas Naturales Protegidas en el Marco de Alianzas Público Privadas</i>	144

Tabla 33.	<i>Proyección de Ventas en las ANP Priorizadas, en Función de los Ingresos Generados al Servicio Nacional de Áreas Naturales Protegidas (TC 3.4)</i>	147
Tabla 34.	<i>Simulación de Potencial Participación de los Distintos Subproductos en las Ventas</i>	148
Tabla 35.	<i>Proyección de Ventas en las Nueve ANP Priorizadas, en Función del Retorno Social y la Dinamización de la Economía (TC 3.4)</i>	149
Tabla 36.	<i>Análisis de Sensibilidad de los Principales Inputs</i>	150
Tabla 37.	<i>Actividades Turísticas Propuestas en las Áreas Naturales Protegidas en el Marco de Alianzas Público Privadas</i>	151
Tabla B1.	<i>Entrevista: Contexto del Ecoturismo en el Perú</i>	169
Tabla B2.	<i>Entrevista: Ecoturismo y Turismo en ANP</i>	169
Tabla B3.	<i>Entrevista: PROMPERÚ y el Turismo de Naturaleza</i>	170
Tabla B4.	<i>SERNANP y el Turismo de Naturaleza I</i>	170
Tabla B5.	<i>SERNANP y el Turismo de Naturaleza II</i>	171
Tabla B6.	<i>Turismo de Naturaleza: Estado y Empresa Privada</i>	171

Lista de Figuras

<i>Figura 0.</i>	El Modelo Secuencial del Plan Estratégico de Marketing.....	xii
<i>Figura 1.</i>	Mapa de áreas naturales protegidas.	30
<i>Figura 2.</i>	Matriz BCG.....	62
<i>Figura 3.</i>	Matriz Interna Externa.	64
<i>Figura 4.</i>	Esquema de estrategia planteada.....	69
<i>Figura 5.</i>	Visitas anuales de turistas a las áreas naturales protegidas. ’	75
<i>Figura 6.</i>	Composición de la identidad de marca Perú Eco.....	82
<i>Figura 7.</i>	Diagrama de procesos en la creación, diseño, e implementación de la marca. ...	117
<i>Figura 8.</i>	Submarca nacional de ecoturismo propuesta.	118
<i>Figura 9.</i>	Muestra de aplicación gráfica de la nueva marca para ecoturismo en el Perú.....	122
<i>Figura 10.</i>	Cronograma general y presupuesto global de comunicaciones.	123
<i>Figura 11.</i>	Modalidades de otorgamiento de derechos habilitadas por SERNANP.	127
<i>Figura 12.</i>	Diagrama de procesos en las ANP.....	128

Plan Estratégico de Marketing: Una Visión General

El turismo y, concretamente, el turismo de naturaleza o ecoturismo son actividades de gran importancia por su aporte al desarrollo nacional e internacional, no solo en el aspecto económico, sino también en el social y, dadas sus implicancias, incluso en el ámbito ambiental. En tal sentido, plantear una propuesta que contribuya a su mejor desarrollo y sostenibilidad implica considerar y evaluar amplia y detenidamente una serie de variables de diversa índole, su interrelación y, sobre todo, los potenciales impactos de las estrategias y acciones diseñadas. Por tales motivos, la presente tesis contempla como eje transversal de sus propuestas un esquema de planificación estratégica que tiene como finalidad asegurar que los objetivos planteados sean alcanzados de manera eficiente en el marco de la visión, misión y valores definidos.

Considerando lo antes señalado y dada la naturaleza innovadora y disruptiva de la propuesta aquí planteada, el esquema de planificación estratégica adoptado se basa en los principios propuestos por El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia (D'Alessio, 2012) y el Curso "Dirección de Marketing: Herramientas Estratégicas de Marketing" de la Pontificia Universidad Católica del Perú, dictado por Percy Marquina, 2015, según los adaptaron Alcalde, N., Izquierdo, C., Jaimes, S., y Pacora, R. (2016). De modo complementario se han incorporado nociones, recomendaciones y adaptaciones específicas recogidas como parte del proceso de elaboración de la presente tesis, con el aporte de los diversos especialistas consultados.

Para ello, se ha partido de un análisis de la situación internacional, regional, nacional e incluso local, relevante para la actividad turística y específicamente para el ecoturismo (Capítulo I). Así, se han identificado y evaluado los aspectos pertinentes del entorno de la actividad, los antecedentes, e incluso la evolución y grado de entendimiento de las distintas definiciones de ecoturismo y lo que estas representan en la actualidad, en términos de su influencia en el modelo de organización propuesto.

Con la finalidad de plantear un marco orientador para el desarrollo e implementación de la presente propuesta, en el Capítulo II se ha definido una visión que traza un camino a seguir para potenciar el ecoturismo en el Perú, así como una misión que concreta el rol y compromiso esperados para alcanzar dicha meta, soportada en un código de ética y valores acordes con la labor señalada.

A lo largo del Capítulo III se ha realizado un diagnóstico situacional externo e interno, empleando herramientas de análisis estratégico como el análisis PESTE a fin de determinar los factores que definen el entorno (Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos, y Ecológicos) y la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE) que ha permitido evaluar la situación y el eventual desempeño de la organización y estrategias, propuestas en secciones posteriores.

Asimismo, se ha analizado el comportamiento del mercado, en términos de la oferta y la demanda, para lo cual se ha empleado una Matriz de Perfil Competitivo (MPC) y una Matriz de Perfil Referencial (MPR), en lo que respecta al Perú frente a otros países. En la misma línea, se ha analizado también la demanda y se ha definido el comportamiento de los consumidores, tanto nacionales como extranjeros como base para el posterior análisis en mayor detalle.

Por otro lado, se ha realizado un análisis AMOFHIT, que corresponde a los factores internos incluyendo las distintas variables de la organización propuesta: Administración, Marketing, Operaciones, Finanzas, Recursos Humanos, Informática y Tecnología, del cual se ha desprendido la Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI), que permitió identificar el estado de la propuesta frente a la competencia. Con la finalidad de profundizar en análisis, se ha realizado una investigación cualitativa exploratoria con especialistas reconocidos del sector, así como una investigación cuantitativa más puntual, enfocada en identificar y evaluar las oportunidades planteadas por el presente Plan Estratégico de Marketing.

A partir del diagnóstico realizado, en el Capítulo IV se han planteado los Objetivos de Largo Plazo (OLP) que permitirán tangibilizar la visión propuesta. Con estos elementos, se procedió a la construcción e interrelación de estrategias para alcanzar dichos objetivos, las cuales surgieron de herramientas como la Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (MFODA) y Matriz Interna externa (MIE). Asimismo, se ha realizado un análisis con la metodología de la Matriz Boston Consulting Group (MBCG), a fin de determinar la posición relativa del sector ecoturismo en el mercado. Sobre la base de los objetivos de largo plazo y las estrategias genéricas, se ha procedido a plantear las decisiones estratégicas de marketing, tales como la definición de ventaja y estrategia competitivas y la propuesta de estrategia de valor. Con ello, se han determinado los objetivos de corto plazo.

Con la estrategia claramente delineada, en el Capítulo V se procedió a la labor más detallada y operativa del presente Plan Estratégico de Marketing, en donde se aborda cada elemento de la mezcla de marketing: Producto, Precio, Plaza, Promoción, Personas, Procesos y Evidencia física. En dicho capítulo, se han propuesto las tácticas y acciones de implementación concretas de la estrategia definida, así como la asignación de recursos, en donde es pertinente.

Posteriormente, en el Capítulo VI se ha planteado una proyección y análisis de ventas, incorporando de manera protagónica un sólido componente de retorno social, dado que la presente propuesta no es de naturaleza exclusivamente comercial, sino que en cambio, busca ser un emprendimiento mixto de generación de beneficios a la sociedad, además de los ingresos económicos. En esta sección se ha incluido a su vez los mecanismos y herramientas de supervisión y monitoreo para procurar la operatividad del proyecto. Por último, en el Capítulo VII se ha recogido una serie de conclusiones y recomendaciones que se espera contribuyan a garantizar el progresivo éxito de la propuesta. El proceso de planificación descrito está representado en la Figura 0: El Modelo Secuencial del Plan Estratégico de Marketing.

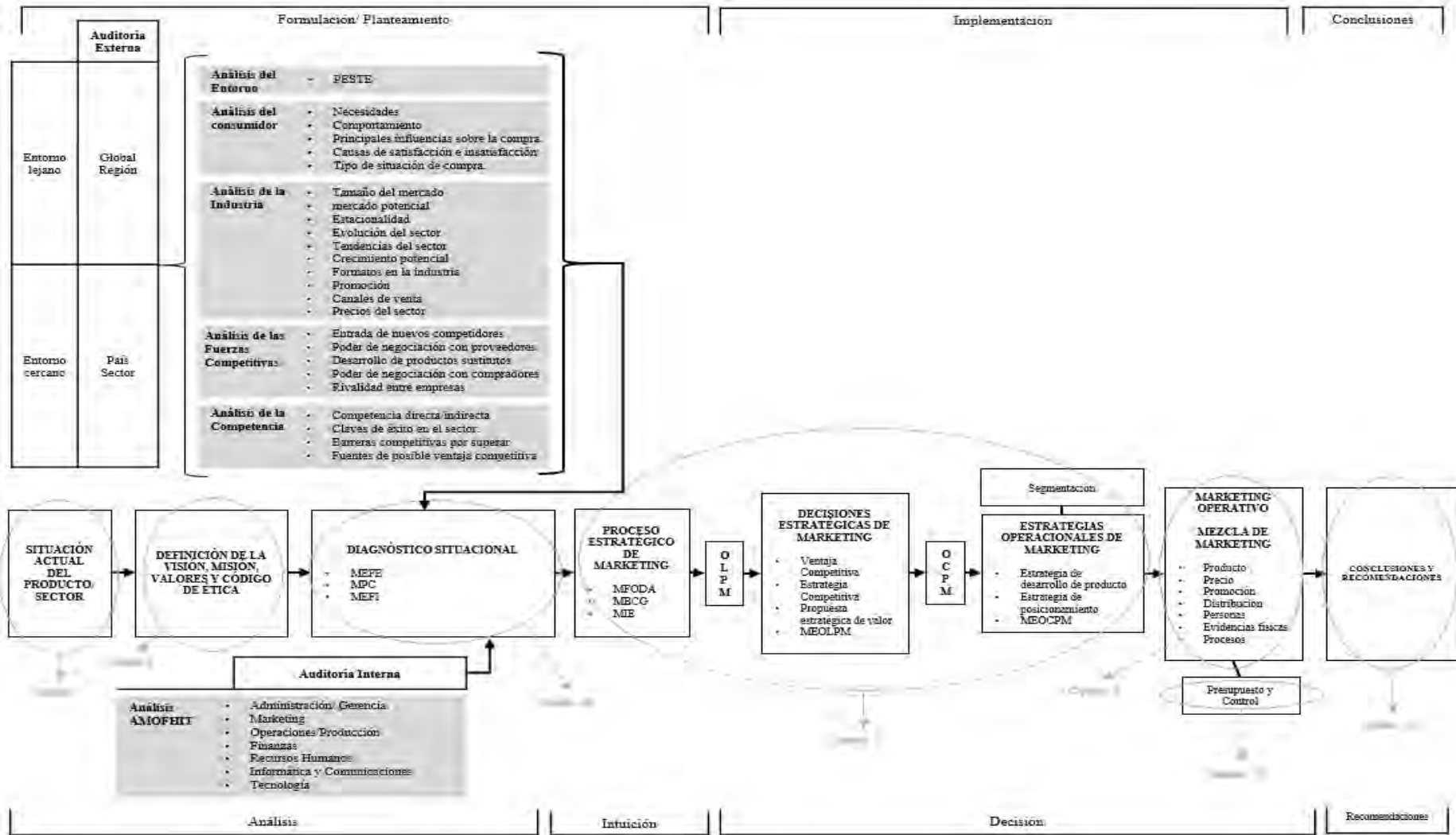


Figura 0. El Modelo Secuencial del Plan Estratégico de Marketing.

Alcalde, N., et al. (2016). Plan Estratégico de Marketing del Turismo Rural Comunitario en el Perú (Tesis de grado). CENTRUM Escuela de Negocios, Lima, Perú.

Capítulo I: Situación Actual del Turismo y el *Ecoturismo*

Pese a los altibajos de la economía global en años recientes, el turismo sigue consolidándose en el ámbito internacional como una industria rentable y en continuo crecimiento. Particularmente, se considera que regiones como Latinoamérica, Asia, y África son la nueva frontera de desarrollo para esta industria, sobre todo, en lo que se refiere al *turismo receptivo*, es decir, aquel enfocado en visitantes extranjeros (Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR], 2015a).

El Perú no es ajeno a este proceso. Al contrario, tras haber manejado cifras cercanas a apenas 200,000 visitantes anuales a inicios de la década de los noventa (Comunidad Andina, 2001), la confluencia del proceso de pacificación interna, el crecimiento económico, y la estabilidad política, producto de la continuidad —en términos generales— en la conducción de los Gobiernos de los últimos 25 años, ha hecho que el país se empiece a consolidar como un destino privilegiado para distintos tipos de turismo. Es así que, de acuerdo con la Organización Mundial de Turismo (OMT) (como se citó en García, 2015), en 2014 el Perú superó los 3'200,000 turistas extranjeros, atraídos, principalmente, por su legado histórico y cultural (incluido el gastronómico), las culturas vivas, y en menor medida, —aunque crecientemente— su diversidad natural. En términos económicos, según el MINCETUR (2015b), entre 2004 y 2014, las divisas generadas por turismo receptivo se multiplicaron por tres, llegando a aproximadamente US\$4,000 millones anuales.

En este contexto, el Foro Económico Mundial (FEM), en su última publicación, *El Informe de Competitividad de Viajes y Turismo 2015: Crecimiento a través de Choques*, indica que el Perú subió 15 posiciones con respecto a 2013, quedando en el puesto 58 en el ámbito mundial. Asimismo, lo coloca en el séptimo lugar con respecto a Latinoamérica. Los aspectos resaltantes son los recursos naturales y culturales disponibles (FEM, 2015). Esta situación, no obstante, refleja un aparente subdesarrollo del sector (e.g., infraestructura,

promoción, entre otros factores), más aún si se compara al Perú con otros países de la región que, con una oferta de atractivos más limitada, captan mayor número de visitantes.

Por otro lado, a partir de un análisis del *turismo interior* (sumatoria del turismo receptivo y del *turismo interno*) por destino nacional realizado por el MINCETUR (2015a), resulta evidente e irrefutable que existe crecimiento sostenido del sector. Es más, tras conocer las cifras es indudable que el turismo interno (conformado por turistas peruanos) crece a un ritmo, en diversos casos, mayor que el turismo receptivo y que con frecuencia supera un incremento del 100% en la última década. Tal es el caso de ciertos destinos clave en Ayacucho, Cuzco, o Ica, todos vinculados a Áreas Naturales Protegidas (ANP), situación que se asocia, además, directamente con acciones promocionales del Gobierno a través de la Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo (PROMPERÚ, 2015a) como aquellas bajo el concepto ¿y tú qué planes? (ytuqueplanes.com).

Al respecto, la creciente demanda antes mencionada, sumada a la profesionalización del sector turístico, ha llevado a la especialización en la oferta. De este modo, han surgido en el camino diversos tipos de turismo (e.g., arqueológico, gastronómico, vivencial comunitario, entre otros.) De estos últimos, uno de los más importantes y en mayor desarrollo es, sin duda, el turismo vinculado al contacto con la naturaleza, que, a su vez, —dependiendo de la fuente consultada— puede subdividirse en diversos tipos o denominaciones.

1.1 Acercamiento al Concepto de Ecoturismo y Definiciones

El turismo orientado al contacto con la naturaleza es uno de los que mayor potencial presenta en la actualidad para el Perú (G. Reaño, comunicación personal, 27 de octubre de 2015), tanto en lo que refiere a turismo receptivo como al turismo interno. Es en este aspecto que resulta evidente la oportunidad —y necesidad— de propiciar un crecimiento favorable de este mercado. No obstante, también es cierto que aún falta claridad conceptual y operativa en lo que se refiere al turismo de naturaleza y a los términos frecuentemente empleados como

sinónimos de este. Estos pueden incluir conceptos como turismo sostenible o turismo responsable. Sin embargo, el término empleado con mayor frecuencia —aunque muchas veces de manera incorrecta—es ecoturismo.

Al respecto, de acuerdo con la definición de la Unión Internacional para la Conservación de la Naturaleza (UICN) (como se citó en Sustainable Tourism, 2015) y desarrollada en 1996, el ecoturismo es:

Aquella modalidad turística ambientalmente responsable consistente en viajar o visitar áreas naturales relativamente sin disturbar con el fin de disfrutar, apreciar, y estudiar los atractivos naturales (paisaje, flora, y fauna silvestres) de dichas áreas, así como cualquier manifestación cultural (del presente y del pasado) que pueda encontrarse ahí, a través de un proceso que promueve la conservación, tiene bajo impacto ambiental y cultural y propicia un involucramiento activo de las poblaciones locales. (párr. 4)

Por su parte, la OMT (2002) definió al ecoturismo como aquellas formas de turismo con las siguientes características:

1. Toda forma de turismo basado en la naturaleza en el que la motivación principal de los turistas sea la observación y apreciación de esa naturaleza o de las culturas tradicionales dominantes en las zonas naturales;
2. Incluye elementos educacionales y de interpretación;
3. Generalmente, si bien no exclusivamente, está organizado para pequeños grupos por empresas especializadas. Los proveedores de servicios que colaboran en el destino tienden a ser pequeñas empresas de propiedad local.
4. Procura reducir todo lo posible los impactos negativos sobre el entorno natural y sociocultural.
5. Contribuye a la protección de las zonas naturales utilizadas como centros de atracción de ecoturismo:

- Generando beneficios económicos para las comunidades, organizaciones, y administraciones anfitrionas que gestionan zonas naturales con objetivos conservacionistas;
- Ofreciendo oportunidades alternativas de empleo y renta a las comunidades locales; y
- Incrementando la concienciación sobre conservación de los activos naturales y culturales, tanto en los habitantes de la zona como en la población turista. (párr. 1).

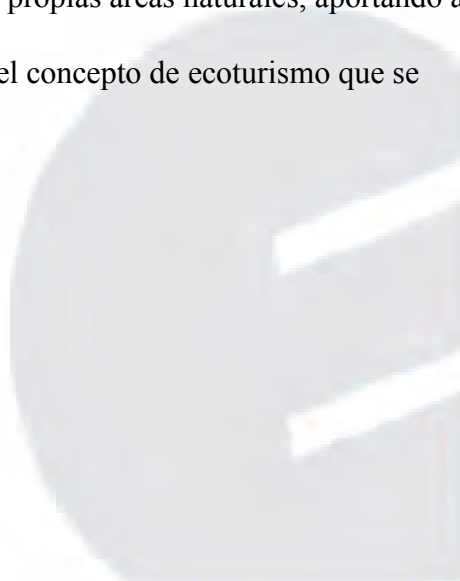
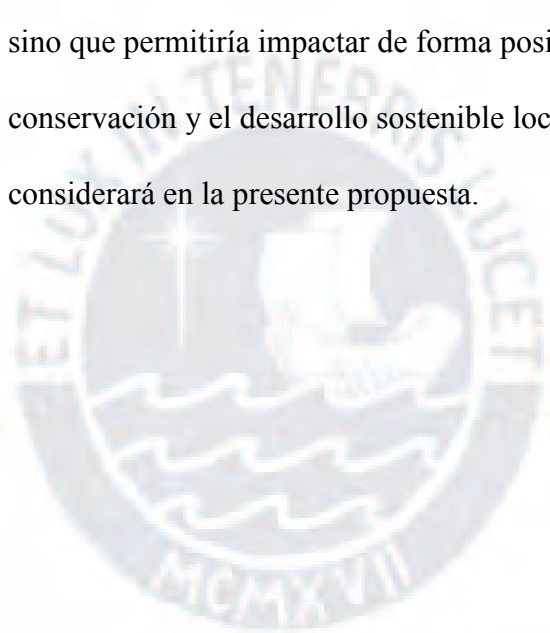
Si bien las definiciones antes expuestas plantean una visión clara de lo que es el ecoturismo, también reflejan la complejidad de su implementación. Y es que, con frecuencia —e incluso mayoritariamente— la definición de ecoturismo es mal empleada por operadores alrededor del mundo. Lamentablemente, el término ecoturismo suele ser usado, apenas, como una etiqueta para aprovechar la creciente demanda y desinformación en el sector. Es así que según The Nature Conservancy (TNC, 2015), organización ambientalista con más de 60 años de experiencia, la mayor parte del turismo en ANP a 2015 no es realmente ecoturismo, ni por tanto sostenible. Inclusive, la Organización ha afirmado que el creciente turismo hacia áreas naturales frágiles o sensibles puede generar una degradación significativa de dichos ambientes. Estas observaciones de TNC se basan, sobre todo, en el hecho de que las prácticas promocionadas como ecoturísticas y, en general, la mayoría de prácticas de turismo en espacios naturales incumplen uno o más criterios recogidos en las distintas definiciones revisadas. La oportunidad está, por tanto, en promover un turismo genuinamente responsable con las áreas naturales.

1.2 Conclusiones

Tanto en el ámbito mundial como nacional, el turismo es una industria en crecimiento constante. En ese contexto, se ha generado un ciclo virtuoso de especialización en la oferta y en la demanda turística y han surgido diversos tipos de turismo.

Durante los últimos años el Perú ha incrementado sostenidamente su participación y competitividad en el sector y presenta un gran potencial para opciones como el turismo de naturaleza, también llamado ecoturismo. Este último, no ha sido desarrollado, ni por tanto aprovechado, en su real dimensión, en parte por el desconocimiento que hay en torno a su potencial y alcances, lo cual plantea simultáneamente diversas limitaciones y oportunidades.

Al respecto, una gran oportunidad es el desarrollo de un turismo de naturaleza genuinamente responsable, lo cual no solo permitiría generar un valor percibido superior, sino que permitiría impactar de forma positiva en las propias áreas naturales, aportando a su conservación y el desarrollo sostenible local. Ese es el concepto de ecoturismo que se considerará en la presente propuesta.



Capítulo II: Visión, Misión, Código de Ética y Valores

2.1 Visión

La visión plantea el horizonte de la organización en torno a metas futuras que deben ser, simultáneamente, realizables e inspiradoras. Para definirla, ayuda a responder preguntas como ¿a dónde queremos llegar y por qué? Debe entenderse como una motivación para la labor diaria de la organización. Al respecto, la visión planteada en este caso es:

Ser la marca nacional número 1 para ecoturismo en Latinoamérica (en términos de recordación y visitas), al 2022.

2.2 Misión

En términos sencillos, la misión de una organización o empresa puede definirse como su razón de ser. Refleja la principal labor o función de esta y por tanto, depende del rubro y contexto (mercado) en el que se desenvuelve. Una misión suele responder la pregunta ¿qué hacemos? y dependiendo del grado de detalle deseado, puede incorporar elementos como el público objetivo, la ventaja diferencial frente a la competencia, el ámbito geográfico, entre otros. No obstante, la idea es procurar que la misión sea lo más concreta posible. En ese sentido, la misión que se plantea para el presente Plan Estratégico es:

Posicionar a Perú como un destino privilegiado para el ecoturismo en Latinoamérica a partir del desarrollo y promoción de una oferta de valor de alta calidad que contribuya a la auto sostenibilidad del sector y genere retorno social a la población.

2.3 Código de Ética y Valores

El código de ética de una organización define las normas y valores que dictan lo que esta determina como buen comportamiento. En ocasiones, está directamente ligado con normas legales. En general, el código de ética regirá la manera de actuar de los trabajadores con la empresa y de la empresa con su entorno. El código de ética planteado por el presente Plan es el siguiente:

Compromiso con el Perú y la naturaleza: 100% de compromiso con consolidar a Perú como un país ícono en turismo genuinamente ecológico ante sus clientes y la sociedad.

Orientación al cliente: Búsqueda constante por ofrecer experiencias únicas a sus clientes a través del contacto con la naturaleza.

Superación constante: Un equipo de personas que no se detiene, que piensa en grande y hacia adelante, el objetivo es hacer del Perú un destino único.

Escucha activa y trabajo en equipo: Un equipo multifuncional que aprende y trabaja a través de la valoración de las ideas, conocimientos y proyectos que sus integrantes aportan.

Auténticos, diversos y orgullosos de ser peruanos: La mayor motivación es el orgullo por destacar y posicionar lo auténtico, diverso y único de la naturaleza del Perú.

Integridad: La organización cree en lo correcto y por ello hace lo correcto, siendo la honradez, humildad y honestidad aquellos orientadores del trabajo y gestión en el día a día.

Pasión por el Perú: La organización comprende a un equipo apasionado por el Perú, por todo aquello que pueda contribuir con su país.

Bien común: La finalidad es promover el turismo, pero convertirlo en una fuente de bienestar para la naturaleza y de progreso para la población.

2.4 Conclusiones

Para viabilizar cualquier empresa, como es en este caso el desarrollo del sector turístico nacional, resulta fundamental contar con un marco institucional y estratégico claro y sólido a fin de procurar el éxito de lo propuesto. Ello incluye la definición temprana de una visión ambiciosa, pero realizable a fin de que sirva como motivación al largo plazo, que permita consolidar al Perú como un referente de turismo de naturaleza, basado en pilares y atributos de diferenciación propios de su identidad. Asimismo, es necesario contar con una misión concreta que defina el rol que se espera desempeñar.

Por último, el soporte para implementar la misión efectiva y eficientemente y así alcanzar la visión planteada, está dado por un robusto código de ética y valores compatible

con los objetivos de negocio, pero sobre todo con la naturaleza de la estrategia y de manera específica con la identidad de la marca Perú y de su perfil natural y cultural.



Capítulo III: Diagnóstico Situacional

3.1 Análisis Externo

Como se mencionó anteriormente, el ecoturismo es una actividad en constante crecimiento. En ese sentido, conforme la actividad se desarrolla, la oferta se diversifica y los consumidores se vuelven cada vez más sofisticados. No obstante, como señaló la Organización Mundial de Turismo (OMT) (como se citó en Eagles, McCool, & Haynes, 2002), existen factores comunes que orientan la demanda alrededor del mundo, independientemente del destino específico; y parten de la búsqueda de una experiencia con significado a partir de aspectos como autenticidad cultural, contacto con comunidades locales, aprendizaje sobre fauna, flora, ecosistemas singulares, y su conservación, entre otros aspectos.

Considerando lo anterior, resulta evidente que los destinos prioritarios para la práctica del ecoturismo se concentran, mayoritariamente, en países con altos índices de biodiversidad y variedad cultural, que están en capacidad de ofrecer, al menos, cierto grado de estabilidad y calidad para la experiencia. Por tanto, los denominados países megadiversos, entendidos como los que concentran la mayor diversidad de vida natural se cuentan entre los destinos más buscados para este tipo de turismo. De acuerdo con la Unión Internacional para la Conservación de la Naturaleza (IUCN, 2015a), seis de los 17 países considerados megadiversos están en el continente sudamericano (i.e., Bolivia, Brasil, Ecuador, Colombia, Perú, y Venezuela).

Como es de esperarse, el ecoturismo no tiene que estar limitado a los destinos señalados previamente, sino que se extiende alrededor del planeta en todas aquellas zonas en las cuales pueda ofrecerse una experiencia positiva de contacto con la naturaleza con estándares de servicio adecuados. Ese es el caso de países como Costa Rica, que es considerado globalmente como un destino ecoturístico por excelencia y donde según el Instituto de Turismo de Costa Rica (como se citó en Anywhere Costa Rica, 2016),

aproximadamente la mitad de los visitantes internacionales participan en alguna forma de ecoturismo.

La oportunidad. En el Perú, en términos generales, el turismo también crece sostenidamente, lo cual incluye al ecoturismo. No obstante, pese a la alta diversidad natural y cultural del país, este último, aún no alcanza un desarrollo óptimo ni acorde con su gran potencial. Ello se debe, como se verá en siguientes secciones, al desconocimiento y falta de visión estratégica en torno a las oportunidades y fortalezas que presenta el Perú, entre las que se cuenta a un nutrido sistema de ANP, que constituyen espacios ideales para prácticas ecoturísticas y, más aún, para conformar una propuesta de valor sólida y competitiva sobre la cual asentar las bases para el desarrollo del subsector, de la mano de actores como la Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo (PROMPERÚ) y el Servicio Nacional de Áreas Naturales Protegidas por el Estado (SERNANP) y la empresa privada, entre otros.

3.1.1 Análisis PESTE

Dado el escenario descrito para el ecoturismo en el mundo y el Perú y en concordancia con la metodología de planeamiento estratégico, la herramienta de análisis PESTE (ver Tabla 1) o de variables exógenas del macroentorno empleada a continuación, permite la evaluación de aquellos factores relevantes que podrían influir en el sector ecoturismo.

Aspecto político. El país ha mantenido 25 años de gobierno democrático, lo que ha permitido alcanzar estabilidad política. En este sentido, se debe resaltar la política económica de libre mercado y de apertura a las inversiones, la cual ha facilitado la implementación de tratados de libre comercio (TLC) con las principales economías del mundo (MINCETUR, 2016). Es así que según el Centro de Desarrollo Global (CGD), con sede en Washington (EE.UU.), Perú es considerado uno de los países de la región con el riesgo político más bajo de Latinoamérica (como se citó en “Perú y Chile comparten el riesgo político más bajo en

América Latina,” 2013); lo cual ofrece apertura a mayores posibilidades de recibir capital externo para el desarrollo de diferentes iniciativas en bien del país.

Tabla 1

Análisis PESTE del Sector Ecoturismo en el Perú

Político	Económico
<ul style="list-style-type: none"> • 25 años de Gobierno democrático; • Política sostenida de libre mercado; • TLC con las principales economías del mundo y de la región; • Marco normativo favorable para la inversión; • Legislación ambiental y de ANP considerada referente en el ámbito internacional (“Perú ocupa primer lugar en Áreas Naturales Protegidas en Latinoamérica”, 2015); • Seguridad jurídica y garantía para grandes inversiones; • Perú y Chile comparten el riesgo político más bajo en Latinoamérica, según el CGD, con sede en Washington (EE.UU.) (“Perú y Chile comparten el riesgo político más bajo en América Latina,” 2013); • Priorización del turismo como eje de desarrollo y profesionalización del sector; y • Impulso a la Marca Perú en los ámbitos nacional e internacional. 	<ul style="list-style-type: none"> • Estabilidad económica, incluso frente a la crisis internacional; • Crecimiento sostenido de la clase media; • Baja inflación, por debajo de 3% (Banco Mundial [BM], 2015); • Crecimiento del PBI estimado para 2015 en 3.0% (Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI], 2015) versus el de la región que es de 1.2% (Fondo Monetario Internacional [FMI], 2015); • En la última década, la clase media peruana creció más de 50% (Hurtado de Mendoza, 2015a); • El turismo en el Perú contribuye al 3.7% del PBI (MINCETUR, 2013); • US\$4,000 millones al año de ingresos por turismo; y • En la clasificación riesgo país 2016, Perú fue uno de los más bajos de la región (2.77%) (“Riesgo País,” 2016).
Social	Tecnológico
<ul style="list-style-type: none"> • Alto número de conflictos socioambientales (cerca de 200) en el ámbito nacional (Rojas, 2015); • Alto nivel de emprendedurismo, sobre todo en sectores emergentes y en provincias; • Creciente conciencia y tendencia global y nacional hacia la responsabilidad ambiental; • Desarrollo inicial del componente ambiental como ventaja competitiva en diversos sectores; • Creciente interés y disposición de comunidades locales para brindar servicios turísticos; • Alta diversidad cultural; • Más de 3.2 millones de turistas extranjeros al año (MINCETUR, 2015c); y • Más de 1.6 millones de turistas en ANP en 2015 (Cruz, 2016). 	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo de tecnologías limpias en diversos sectores (e.g., transporte, construcción, etc.); • Creciente disponibilidad de dispositivos tecnológicos para potenciar experiencias de contacto con la naturaleza: GPS, monitores cardíacos y físicos, telecomunicaciones, aplicaciones (e.g., ANP) entre otros; y • Rápido crecimiento del comercio electrónico y disponibilidad de plataformas diversas para la contratación de servicios turísticos y afines.
Ecológico	
<ul style="list-style-type: none"> • Perú, uno de los países megadiversos (con mayor diversidad natural); • Más de 70 ANP en el ámbito nacional con diversos tipos de usos posibles; y • Alto número de endemismos (especies que no existen en otro lugar). 	

Asimismo, dicha estabilidad ha permitido desarrollar sectores estratégicos del Estado, uno de ellos, el turismo; el cual ha sido una prioridad para el Gobierno en los últimos años, logrando así el fortalecimiento de distintos organismos y entidades, e incluso contribuyendo a la creación y promoción exitosa de la Marca País: Perú.

Por otro lado, se ha desarrollado legislación y normativa con el fin de promover la conservación y aprovechamiento sostenible del patrimonio natural del Perú. Es así que se han creado y fortalecido diferentes organismos encargados de velar por los intereses ambientales nacionales. Un claro ejemplo es la creación del Ministerio del Ambiente (MINAM) (Decreto legislativo N°1013, 2008). En el mismo documento, se incluye la creación del SERNANP como organismo especializado, con poderes técnico-normativos en todo lo relacionado a las Áreas Naturales Protegidas (ANP), las cuales previamente estaban bajo la responsabilidad del Ministerio de Agricultura y Riego (MINAGRI).

Aspecto económico. La estabilidad económica que se aprecia en los últimos años ha ubicado al Perú como un referente en la región de Sudamérica. Incluso frente a la crisis económica internacional vivida recientemente, el país se ha podido mantener en una posición favorable y sólida respecto a sus obligaciones e inversiones. La inflación es un indicador de estabilidad en la gestión económica de un país. En tal sentido, se debe mencionar que hasta 2014, en promedio, Perú ha mantenido este índice alrededor del 3% (Banco Mundial [BM], 2015).

Por otro lado, cabe anotar que las perspectivas de crecimiento económico del Perú para los siguientes años son, también, positivas. De acuerdo a la Guía de Inversión 2014-2015, realizada por Ernst & Young (como se citó en Salas, 2014), el Perú crecerá económicamente en promedio 5.7% al 2022, en un periodo comprendido entre el 2002 y el 2022; mientras que el PBI peruano pasará a contribuir al mundo de 0.2% a 0.6%.

Asimismo, respecto al producto bruto interno (PBI), en los últimos 10 años el Perú ha mantenido crecimiento positivo. Se debe mencionar que en 2015 este indicador cerró en 3%

aproximadamente (Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI], 2015) frente a la región que tuvo un indicador de alrededor del 1.2% (Fondo Monetario Internacional [FMI], 2015). La estabilidad económica ha permitido que las clases sociales en el Perú se reestructuren, lo que se ha manifestado en el crecimiento de la clase media (Hurtado de Mendoza, 2015a). En este sentido, es importante indicar que las clases medias y altas han podido destinar un mayor presupuesto para gasto.

Por último, en relación a la medición del riesgo país, el Perú se encuentra por debajo del nivel de la región Latinoamérica. De acuerdo con la última medición del banco de inversión JP Morgan, el riesgo país en Latinoamérica fue de 4.49%, mientras que el de Perú resultó en 2.77% (como se citó en “Riesgo país de Perú baja 11 puntos básicos a 2.77 puntos porcentuales,” 2016). Esto se traduce en que el país se encuentra en una posición realmente competitiva frente al promedio de países vecinos, en lo que se refiere a la captación de inversión extranjera.

Aspecto social. El Perú ha sido catalogado como el segundo país con mayor nivel de emprendedurismo en Latinoamérica en 2014, con un 28.8% según el Global Entrepreneurship Monitor (GEM) (como se citó en Gamarra, 2015), solo superado por Ecuador, con un 32.6%. Asimismo, la actitud positiva frente al emprendedurismo ha aumentado, siendo que más del 80% de los peruanos, lo perciben como una buena opción de vida, y la sociedad muestra alta aceptación por los emprendedores exitosos. El sector turismo no es ajeno a la tendencia de emprendimiento generalizada en el país; es así que el último año se han promovido, desde el Gobierno, nuevas oportunidades de negocio, tales como el turismo rural comunitario, el cual busca incluir a las comunidades como agentes activos en las rutas turísticas. Al respecto, otro aspecto positivo es que se manifiesta creciente interés y disposición de las comunidades locales por brindar servicios turísticos que les generen simultáneamente beneficios económicos y un compromiso con el entorno. Por otro lado, existe mayor valoración hacia los productos o recursos de procedencia peruana tanto por parte del público nacional como

del extranjero; lo cual se ve reflejado principalmente en la gastronomía y otros aspectos culturales.

Finalmente, también existen aspectos negativos importantes relacionados con el ámbito social, como el alto número de conflictos socioambientales. Según la Defensoría del Pueblo (como se citó en Rojas, 2015), en 2014 hubo cerca de 200 conflictos, generados mayormente por enfrentamientos o levantamientos sociales frente a iniciativas de extracción de recursos, entre otras, que generan alta preocupación por sus potenciales impactos ambientales.

Aspecto tecnológico. El desarrollo de infraestructura relacionada a la mejora de servicios de electricidad, telecomunicaciones, agua y desagüe, salud, transporte, alojamiento, y educación ha permitido que en los últimos años se entregue una oferta de turismo cada vez de mejor calidad. Asimismo, se ha desarrollado infraestructura de alta calidad relacionada al comercio y transporte, como aeropuertos, puertos, y carreteras, que han facilitado la conectividad interna y externa. También se debe resaltar el rápido crecimiento de las nuevas tecnologías de información y comunicación, como las plataformas de comercio electrónico, las redes sociales, y la disponibilidad de herramientas para la contratación de servicios.

Aspecto ecológico. Perú es uno de los países con mayor biodiversidad y más alto número de endemismos en el planeta; lo cual lo posiciona como un país referente para turismo de naturaleza frente a otros países del mundo y la región. Por otro lado, Perú cuenta con más de 75 ANP, las cuales son resguardadas y respaldadas por organismos bien estructurados y regulados por el Estado. Como se mencionó en el párrafo referido a perspectivas políticas, en 2008 se creó el MINAM y el SERNANP.

También existen aspectos negativos, por ejemplo: el desarrollo de proyectos de infraestructura, energía, y otros sin la planificación adecuada; la superposición de distintos tipos de uso del suelo en el mismo territorio; la sobreexplotación de recursos naturales; así como una serie de actividades ilícitas como, por ejemplo, la minería ilegal, que no solo afectan a las ANP, sino en general al ambiente.

3.1.2 Análisis del Consumidor

En el año 2006, PROMPERÚ desarrolló el estudio “Perfil del turista de Naturaleza 2006” (PROMPERÚ, 2006) en el cual se centra básicamente en el turismo receptivo. Dicho estudio consideró información recabada en cuatro de los destinos de mayor visita en ese entonces, que coincidentemente son ANP: (a) Manu; (b) Tambopata; (c) Huascarán; y (d) Paracas. A continuación, se exponen algunos resultados obtenidos en esta investigación, los cuales servirán de referencia para los propósitos del presente Plan Estratégico de Marketing.

Motivadores para realizar las visitas. De acuerdo al estudio mencionado, la mayoría de turistas extranjeros tienen como principal motivador para realizar sus viajes, el “contacto con la naturaleza y observar flora y fauna” (PROMPERÚ, 2006, p.5). Adicionalmente, se mencionan otras razones para viajar, como conocer otras culturas.

Búsqueda de información. La investigación ha señalado que el principal medio para buscar información para programar el viaje, es el internet; así también, en menor medida, las guías turísticas, agencias de viajes y documentales de televisión.

Principales influenciadores sobre la compra. Los principales factores influenciadores en la compra para los turistas extranjeros de naturaleza, se relacionan con aspectos como la belleza del paisaje y la biodiversidad del destino. Asimismo, otro factor determinante es el nivel de inversión que el turista debe considerar para realizar la visita.

Causas de satisfacción e insatisfacción. Para el año 2006, según el estudio mencionado inicialmente, el principal factor de molestia o insatisfacción entre los turistas era el transporte terrestre, tanto por el escaso número de rutas y unidades disponibles, como por el estado de los vehículos. Adicionalmente, dentro de las ANP, los servicios que presentaron mayor deficiencia fueron los de limpieza, servicios higiénicos, información disponible y señalización.

Por otro lado, en cuanto a aspectos que generaron mayor satisfacción en los turistas extranjeros, el relacionado al trato de las personas, fue el que obtuvo mayor puntaje, seguido del grado de conservación del lugar.

Perfiles psicográficos. En lo referido a las características psicográficas, el estudio menciona que se presentan tres tipos de perfiles: (a) los Especialistas, que buscan experimentar el contacto con la naturaleza, tienen conciencia ecoturística y tratan de cuidar que su estadía no perjudique al ambiente y cultura de la zona; (b) los Conservadores, sensibles al cuidado del ambiente, tienen conciencia ecoturística, gustan de zonas poco visitadas y les gusta experimentar actividades de riesgo o aventura; y (c) los Convencionales, que gustan de visitar lugares de atractivo turístico reconocidos, y no les interesa, particularmente, conocer sobre la cultura de la zona. (PROMPERÚ, 2006, p. 8).

3.1.3 Análisis de la industria

Este análisis permite conocer con detalle el tamaño, la estacionalidad y la tendencia del mercado, su evolución y crecimiento. También los canales de venta, la promoción y los precios actuales.

Tamaño del mercado y mercado potencial. En la Tabla 2 se presenta información acerca de la composición del turismo receptivo en el Perú, considerando sus principales países emisores, tomada del *Perfil del Turista Extranjero 2014* (PROMPERÚ, 2015c). Esta señala que en el año 2014 el Perú recibió aproximadamente 3.21 millones de turistas extranjeros, presentando un incremento de 1.4% versus el año anterior. Adicionalmente, PROMPERÚ identificó 15 principales mercados (o países), considerando diversas variables (e.g., número de visitas, gasto promedio por turista, días de estadía, entre otros). Este grupo de países representa el 83% del flujo de turistas extranjeros, y se les atribuye el 63% de los ingresos originados por turismo receptivo.

Por otro lado, de acuerdo con PROMPERÚ (2015c), en cuanto al motivo de viaje, el 62% del total del turismo receptivo visita el Perú para vacacionar, mientras que el 15%

realiza viajes por negocios. Otras razones con menor porcentaje son las visitas a familiares, estudios, y salud.

Con respecto al público nacional, de acuerdo al Perfil del Vacacionista Nacional 2014 (PROMPERÚ, 2015b) el número de turistas nacionales alcanza 1.76 millones al año. Esta cifra sumada a la de vacacionistas extranjeros está entre los cuatro y cinco millones y da una idea aproximada del creciente impacto y potencial del turismo y, específicamente, del ecoturismo. A partir de esta estimación y de una serie de análisis, así como de una investigación cualitativa y cuantitativa más adelante se proyecta el tamaño del mercado meta para la primera fase de la presente propuesta.

Tabla 2

Turismo Receptivo en el Perú: Principales Países Emisores y sus Resultados en 2014

Nº	País	Llegadas de turistas (miles)	Vacacionistas (62%)	Gasto promedio por persona (US\$)	Gasto diario (US\$)	Promedio de noches	Gasto total país (Miles US\$)
1	Chile	874	542	938	124	8	508,283
2	EE.UU.	463	287	1,743	172	10	500,346
3	Ecuador	174	108	902	129	7	97,308
4	Colombia	150	93	1,406	164	9	130,758
5	Brasil	144	89	1,248	136	9	111,421
6	Argentina	142	88	1,148	103	11	101,070
7	España	117	73	1,869	130	14	135,577
8	Francia	80	50	2,187	143	15	108,475
9	Alemania	66	41	2,241	146	15	91,702
10	Canadá	66	41	1,894	140	14	77,502
11	México	64	40	1,315	140	9	52,179
12	Reino Unido	60	37	2,486	177	14	92,479
13	Japón	55	34	1,735	278	6	59,164
14	Australia	42	26	2,637	205	13	68,667
15	Italia	37	23	2,219	160	14	50,904
Total		2,534	1,571				2'185,836

Nota. Tomado de "Perfil del Turista Extranjero 2014," por la Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo (PROMPERÚ), 2015c. Recuperado de <http://media.peru.info/IMPP/2014/Perfil-Turista-Extranjero/Perfil-del-Turista-Extranjero-2014.pdf>

Análisis competitivo de Perú frente al mercado internacional del ecoturismo.

Durante los últimos años el Perú ha tenido un crecimiento sostenido en lo que a turismo se refiere. Paralelamente, en el ámbito global, el ecoturismo es uno de los tipos de turismo que

más ha crecido. En este crecimiento PROMPERÚ, ha liderado una agresiva estrategia de diagnóstico y posterior posicionamiento de la Marca País, tanto en el ámbito internacional como en el nacional. Según PROMPERÚ los países que constituyen sus principales competidores, en términos de las características de su oferta turística, son China, Egipto, India, Jordania, Camboya, Nepal, Argentina, Brasil, Chile, Colombia, Ecuador, México, Costa Rica, y Guatemala (como se citó en “Competencia Turística de Perú en Latinoamérica son Mexico, Argentina, Brasil y Chile”, 2014). Los países mencionados destacan en aspectos como riqueza cultural, patrimonio natural, y otros, que los convierten en alternativas comparables para el turista extranjero, entre los cuales Perú se encuentra en el puesto 10. En la región de Latinoamérica, los principales competidores de Perú son Brasil, Argentina, México, y Chile, países que, coincidentemente, según FutureBrand (2015) son los cuatro primeros en términos de fortaleza de Marca País, seguidos por Perú. Al respecto, se infiere que en los países mencionados existe una correlación entre la fortaleza de la Marca País y la capacidad de captar turismo receptivo. De acuerdo con el Informe de Marca País: América Latina 2015/16 (FutureBrand, 2015), la Marca País Perú incluye a la belleza natural como uno de sus principales atributos asociados, con un índice de reconocimiento por parte del 74% de los encuestados. Este representa el cuarto valor más alto en esta categoría en la región, lo que resalta la relevancia del aspecto natural en la imagen percibida del Perú.

En general, el Perú destaca en aspectos referidos a la diversidad y al buen estado de conservación de su patrimonio natural y también cultural. Estos atributos se asocian con una característica o atributo explotado por la Marca País que es su autenticidad. Por otro lado, el aspecto que le impide al Perú alcanzar mayor puntuación y que, además, recibe la menor calificación en toda la lista de países es el referido a infraestructura y servicios. A modo de conclusión, se puede asumir, por tanto, que el Perú cuenta con un patrimonio natural sobresaliente, pero que no necesariamente cuenta con productos y servicios apropiados para impulsar esta oferta potencial. En tal sentido, una recomendación inicial para desarrollar el

sector es identificar espacios, parajes, o lugares con importante atractivo y valor diferencial pero que, a su vez, sean susceptibles de ofrecer servicios básicos al turista.

Al respecto, se debe considerar que como señalaron Eagles, McCool y Haynes (2002), progresivamente la tendencia es hacia la sofisticación del consumidor. Esta implica, una búsqueda de experiencias más valiosas y particulares, orientadas, por ejemplo, a visitar ANP en lugares de alta diversidad natural. En este aspecto, cabe recordar que, como se mencionó previamente, el Perú cuenta con un nutrido sistema de áreas naturales protegidas reconocido nacional e internacionalmente.

Estacionalidad. Si bien el turismo receptivo se da a lo largo del año, en el caso de los turistas europeos y norteamericanos, se incrementa la afluencia en los meses de julio y agosto correspondientes al verano en sus países de origen. Con respecto al turismo interno, existe una marcada estacionalidad, pues se concentra en los meses de marzo o abril, julio y diciembre, en torno a fechas específicas como la Semana Santa, Fiestas Patrias y Fin de Año.

Así por ejemplo, en 2015, solo en Semana Santa ingresaron 50,000 visitantes a las ANP, 22% más que en 2014, lo que confirma una clara tendencia al alza. En 2013, se superó la cifra de 1.3 millones de turistas a ANP y en 2015, según el SERNANP (2016a), las ANP recibieron 1'604,522 visitantes. Como se observa, las estadísticas muestran el creciente potencial de las ANP para el ecoturismo y, por tanto, la viabilidad de trabajarlas como un producto a ser potenciado.

Evolución y tendencias del sector. A nivel global existe una tendencia creciente orientada al cuidado del ambiente y respeto a la naturaleza. Esto incluye, entre otros, el interés por conocer más acerca de la biodiversidad e incluso ser partícipe de su conservación. El turismo no solo no es ajeno a esta corriente, sino que es una de las manifestaciones culturales más visibles de este movimiento que integra la sostenibilidad, el cuidado a la salud, y la preocupación por el bien común. En términos de marketing, esto es lo que Kotler,

Karjaya y Setiawan (2011) determinan la Era de marketing de valores, o Marketing 3.0, la cual integra mente, corazón y espíritu, y apela al bienestar colectivo más que a la satisfacción de necesidades individuales.

En términos específicos, a partir de la investigación realizada, algunas tendencias de turismo identificadas, entre muchas otras, son:

- Observación de aves
- Safaris fotográficos
- Observación de ballenas y tiburones
- Recorridos por bosques y selvas
- Buceo

Estas y otras tendencias en el sector plantean oportunidades para diseñar productos ecoturísticos diversos.

Crecimiento potencial. El crecimiento del turismo es una tendencia global que integra aspectos culturales, económicos, ambientales, entre otros. En ese sentido y como se ha señalado previamente, uno de los tipos de turismo que más crece es el turismo de naturaleza. Y es que, pese a que países como España o Francia aún encabezan las diversas listas de los principales destinos turísticos basados en elementos como su rico patrimonio histórico, accesibilidad, diversidad y servicios, otros nuevos destinos están consolidándose rápidamente en nichos específicos, como el turismo cultural, de naturaleza o gastronómico, solo por mencionar a algunos. Estos últimos se concentran en buena cuenta, en destinos menos tradicionales como los presentes en América del Sur, el sudeste asiático e incluso África.

Entre las oportunidades que representa el ecoturismo está el hecho de que se alinea con la demanda por estilos de vida sostenibles y, puntualmente por experiencias trascendentales que contribuyan al bien común, como, por ejemplo, la conservación de la

naturaleza y el bienestar de las poblaciones locales. Asimismo, es un tipo de turismo que tiene un alto gasto medio diario.

De otro lado, el acceso a la tecnología ha permitido universalizar la competencia, lo que ha contribuido a vencer barreras que antes limitaban la participación a grandes operadores, abriendo paso hoy a una oferta mayor y más accesible para pequeños destinos u operadores con menor capacidad de inversión, pero no por ello, menor calidad. Así, la oferta y la demanda han generado un ciclo virtuoso incrementándose mutuamente y poco a poco el consumidor se está sofisticando cada vez más, generando a su vez nuevas opciones de productos y destinos.

En el caso del Perú, en años recientes el turismo receptivo ha crecido en promedio 8.5% anual, superando los 3.2 millones (PROMPERÚ, 2015c), mientras que el turismo nacional ha alcanzado 1.76 millones (PROMPERÚ, 2015b). Asimismo, el porcentaje de turistas nacionales y extranjeros que realiza turismo de naturaleza se ha incrementado a 66% y 49% respectivamente (PROMPERÚ, 2015b, 2015c).

Promoción. Los avances en las tecnologías de la información han generado un gran impacto en la estructura, gestión y estrategias de las organizaciones turísticas a nivel mundial. Esto ha permitido a los consumidores acceder a una amplia oferta de productos y servicios turísticos disponibles en diferentes partes del mundo, de una manera ágil, simple, e interactiva, eliminando las distancias y brindando opciones casi infinitas para realizar turismo. Adicionalmente, las nuevas tecnologías basadas en plataformas web, han permitido a las empresas operadores y a los destinos ampliar su mercado y acercarse más a más clientes potenciales.

Así, la herramienta de promoción más usada a nivel mundial en el sector turismo, es el internet y es que no solo permite al operador o empresa compartir información de la manera más eficiente posible, sino que promueve la participación activa de los consumidores

en la creación (*co-creación*) de nuevas ofertas, productos y destinos a partir del seguimiento de sus necesidades, opiniones y demandas, facilitando como nunca antes su satisfacción. Además, impulsa la generación de comunidades de consumidores especializados, facilitando la segmentación e interacción entre oferta y demanda, y finalmente promueve la eficiente gestión de relaciones con el cliente (CRM, por sus siglas en inglés). Es así que el ámbito en línea y digital abarca desde sitios web informativos de destinos, hasta plataformas de venta para operadores, redes sociales para intercambio de comunidades con intereses particulares, plataformas de interacción (opinión) de usuarios como www.tripadvisor.com y aplicaciones de todo tipo para dispositivos móviles. Si bien, medios tradicionales como radio, TV y prensa escrita siguen siendo necesarios, las plataformas digitales y móviles son la nueva frontera del turismo, ya que además de un medio de comunicación son un efectivo y completo canal de ventas.

Canales de venta. Los canales de comercialización en el turismo están compuestos por todos aquellos elementos que desarrollan un modelo de negocio en torno a una actividad turística. Estos pueden fungir de intermediarios o actores directos de cara al consumidor. En el caso del turismo de naturaleza y el ecoturismo, el modelo es el mismo con la particularidad de que estas redes de negocio trabajan sobre algún lugar o espacio relacionado al subsector naturaleza.

Hoy en día estas redes de negocio se desarrollan en dos grandes canales, por un lado, todos aquellos negocios turísticos de naturaleza que se desarrollan y generan transacciones en el internet o e-commerce (on-line) y, por otro, todos aquellos que lo hacen a través de puntos de venta o contacto directo con personas (off-line)

El canal on-line abarca todos aquellos negocios que utilizan internet como principal medio para ofrecer su oferta de productos y servicios. Este canal viene siendo cada vez más popular gracias a su facilidad de uso, disponibilidad de información e interacción usuario-

empresa, y por último, la posibilidad de conexión con otros usuarios con los que se puede intercambiar experiencias, consejos y referencias. Así también, existen sitios web que se dedican a ayudar al usuario a encontrar la mejor oferta de servicios, de acuerdo a lo que este necesite. Es así que, por ejemplo, la oferta de servicios y productos para visitar un lugar específico, puede estar disponible en páginas intermediarias multiservicio como despegar.com, booking.com, edreams.com, trivago.com, como también lo pueden hacer las propias empresas para servicios específicos como hilton.com o sheraton.com o empresas con servicios específicos, pero con complementos, como es el caso de lan.com que ofrece el pasaje al destino, pero también el hospedaje. Como se observa, este canal puede presentarse de distintas formas, pero tiene la particularidad de que la compra se realiza a través de internet.

El canal off-line son todos aquellos negocios que, a través de puntos de venta o contacto físico, colocan la oferta de servicios o productos. Este canal de igual manera puede soportarse en un sitio web donde se promocióne y se absuelvan consultas, sin embargo, la atención al cliente frente a frente, permite un servicio más personal y amigable, donde el usuario podrá absolver todas sus dudas y, por otro lado, el encargado puede ofrecer una mayor gama de productos de acuerdo al *feedback* que puede obtener del cliente. En este caso al igual que en el canal anterior se pueden presentar los negocios de distintas maneras, pero la particularidad es que la compra se realiza en un punto de venta o contacto tangible.

Precios del sector. En el sector turismo, se tienen una serie de factores que influyen en el nivel de precios que se desean establecer en cuanto a los servicios brindados. Por un lado, se tienen factores externos como (a) la estacionalidad, en donde se trata de equilibrar la variable precio de manera que la empresa no se vea perjudicada económicamente en temporadas bajas de visitas; (b) la demanda, la cual está ligada, en este caso, a la estacionalidad, así como a las preferencias de los usuarios y (c) la competencia, como

comparativo y referencia de la situación del mercado; y por otro lado se tienen factores internos como (a) el posicionamiento que se le busca dar al producto turístico; (b) los objetivos deseados para la empresa, marca y producto; y obviamente (c) los costos asociados a la operación, en términos de calidad y variedad de servicios brindados.

Actualmente, en relación al turismo de naturaleza, existen diversos tipos de actividades a realizar, desde las más simples hasta las más complejas y especializadas, lo cual marca la pauta también al momento de establecer precios para estos tipos de servicios. Como elementos muy relacionados al precio, se tiene a los niveles de servicios y productos existentes en torno a un lugar determinado.

Hablar de precios en este sector es bastante amplio, sin embargo, hablar de ANP por ejemplo permite que se pueda hablar en específico de precios y niveles de servicio esperado en una ANP y es aquí donde sí se puede analizar y comparar los precios y niveles de servicio que se colocan en las ANP de distintos lugares o países. Por ejemplo, en Perú el precio para ingresar a la Reserva Nacional de Paracas es alrededor de S/. 10, pero en EEUU el precio para ingresar a Everglades National Park es de \$15, y la diferencia yace en los servicios y valor agregado que se pueden obtener en cada ANP.

3.1.4 Análisis de las fuerzas competitivas

La metodología de análisis de las cinco fuerzas competitivas de Porter (D'Alessio, 2012), permite evaluar el ecoturismo, con relación a factores como el nivel de competencia actual en el sector, la entrada de nuevos competidores, el rol de productos sustitutos y el poder de negociación de proveedores y consumidores.

Como se observa, a continuación, las conclusiones de dicho análisis determinan un entorno retador pero favorable para el desarrollo del genuino ecoturismo en el Perú.

Entrada de nuevos competidores. La amenaza de entrada de nuevos competidores en el sector ecoturismo es latente. Por un lado, a nivel internacional, como se ha señalado en puntos previos existen diversos competidores. Muchos de ellos enfocándose en una propuesta

claramente inclinada al ecoturismo. Este es el caso de países como Ecuador, Colombia y Costa Rica, cuyas comunicaciones en los años recientes enfatizan su oferta natural. Internamente, dado que en general el sector turismo en el Perú se viene dinamizando y ganando popularidad entre turistas internos y del extranjero, surgen mayor número de empresas –entre formales e informales- que explotan los recursos turísticos disponibles. En cuanto a ecoturismo, se tienen cada vez más empresas que ofrecen experiencias de turismo denominado ecológico las cuales, en realidad, no siempre respetan el factor de sostenibilidad al realizar sus operaciones. Más aún, es frecuente que las empresas incumplan los lineamientos y recomendaciones para operaciones ambiental y socialmente sostenibles, lo que se configuraría, de algún modo, como competencia desleal y nociva para el sector.

Poder de negociación con proveedores. Con respecto al sector ecoturismo, los principales proveedores son los operadores turísticos encargados de la venta y promoción de productos tanto en torno a espacios como las ANP, como al interior de estas. Ellos son los principales agentes a cargo de brindar los servicios de venta y promoción del subsector y oferta de rutas y paquetes, a fin de generar mayor afluencia de turistas. El poder de negociación de estas empresas resulta relativamente alto, pues el subsector se ve beneficiado por el hecho de que más empresas estén interesadas en impulsar el negocio, de manera que se dinamice. En el caso de las empresas de turismo que provean servicios complementarios dentro de ANP, estas tienen poder de negociación medio, pues deben firmar contratos con el Estado, para poder operar; seguir las normas de operatividad, y cuidar de los servicios que brindan. Sin embargo, el Estado necesita a estas empresas y su inversión para ofrecer una experiencia integral, aprovechando la naturaleza del lugar, pero también contando con servicios de recreación que incrementen el interés del turista.

Desarrollo de productos sustitutos. Los productos sustitutos para el ecoturismo se componen de la oferta de valor que otros subsectores de turismo puedan ofrecer a los

usuarios. Sin embargo, así como estos subsectores pueden ser vistos como amenaza, también pueden ser considerados como elementos que permitirían, en cierto grado, impulsar también el ecoturismo, pues, dado que el Perú ofrece numerosas experiencias posibles, el turista puede verse atraído por las distintas posibilidades en su estadía. Así, podría aprovechar para realizar más de un tipo de turismo.

En línea con el párrafo anterior, existen otros subsectores los cuales cuentan con un mayor presupuesto de promoción por parte del Estado, así como propuestas más elaboradas e integrales para el turista. Del mismo modo, gracias a la inversión privada, se cuenta con mejor infraestructura, tanto en servicios, como en accesibilidad. Adicionalmente, algunos de estos subsectores cuentan con reconocimientos mundiales, es así que, por ejemplo, el turismo gastronómico se soporta en premios otorgados a la comida peruana, como el de la organización World Travel Awards (WTA), la cual ha otorgado por cuatro años consecutivos el reconocimiento al Perú como el “Mejor destino culinario del mundo” (como se citó en “Perú es nombrado por cuarta vez como mejor destino culinario”, 2015).

Poder de negociación con clientes. Actualmente, el poder de negociación de los compradores o, en este caso, de los turistas, es medio, pues pueden elegir otro tipo de turismo, ya sea en el Perú, como en los países vecinos, todo de acuerdo a su capacidad y disponibilidad de pago, así como a sus intereses y afinidades particulares.

A futuro, de incrementarse el valor de marca y el número de operadores logísticos y empresas privadas invirtiendo en rutas ecoturísticas, se deberá evaluar una estrategia de precios competitivos y acordes al valor percibido por el cliente, de modo que se evite una guerra de precios en una industria relativamente atomizada por proveedores turísticos.

Rivalidad entre competidores. A nivel internacional, el grado de competitividad e incluso de rivalidad entre los países con oferta para el ecoturismo, si bien aún no es alta, se viene intensificando.

Por otro lado, localmente, la rivalidad es relativamente baja, ya que el subsector aún está en crecimiento, por lo que hay mercado por desarrollar. Sin embargo, en algunos casos la oferta aún incipiente genera una alta competencia entre pocos operadores y destinos.

Complementando puntos previos, en ocasiones esto a su vez genera comportamientos poco éticos en lo referido a la veracidad de la propuesta de valor comunicada con respecto a la experimentada por el visitante. Así, por ejemplo, se emplean conceptos como ecoturismo (que implica prácticas social y ambientalmente responsables) como parte del discurso de venta, que no reflejan fielmente el comportamiento de los operadores o la calidad del destino, lo que va en detrimento de la experiencia y, eventualmente, de la imagen del sector y el país.

3.1.5 Análisis de la competencia

El turismo en el Perú crece de manera sostenida. Como resultado, el sector se ha desarrollado y especializado y PROMPERÚ ha identificado las principales oportunidades, así como a los mayores competidores que debe abordar para lograr una posición competitiva apropiada.

Competencia directa e indirecta. Como parte de su estrategia de gestión de marca, PROMPERÚ ha identificado de manera precisa a aquellos países que constituyen sus principales competidores, en términos de las características de su oferta turística, los cuales según la ministra de Comercio Exterior y Turismo Magali Silva (como se citó en “Competencia Turística de Perú en Latinoamérica son México, Argentina, Brasil y Chile”, 2014) son China, Egipto, India, Jordania, Camboya, Nepal, Argentina, Brasil, Chile, Colombia, Ecuador, México, Costa Rica, y Guatemala.

Adicionalmente, se debe resaltar que de acuerdo con Silva (como se citó en “Competencia Turística de Perú en Latinoamérica son México, Argentina, Brasil y Chile”, 2014), los principales competidores de Perú en Latinoamérica son Brasil, Argentina, México, y Chile, países que, según FutureBrand (2015) son los primeros de la región en términos de

Marca País, seguidos por Perú. Como se señaló previamente, existe una aparente correlación entre la fortaleza de una Marca País y su eficiencia para captar turismo receptivo.

Claves del éxito en el sector. Según el *Informe de Marca País: América Latina 2015/16* (FutureBrand, 2015), la belleza natural es reconocida por el 74% de los encuestados como una de las principales características de la marca Perú. Convirtiéndola en la cuarta marca con la puntuación más alta en este atributo dentro de la región.

En ese marco, y a partir de las entrevistas realizadas, se han identificado ciertos factores críticos para desarrollar con éxito el potencial del Perú en el sector ecoturismo, que incluyen el estado de conservación de sus parajes naturales, la singularidad natural, la diversidad biológica, la diversidad cultural local, los reconocimientos internacionales, la conectividad, los servicios e infraestructura y la complementariedad. En función a dichos factores o claves de éxito, más adelante se realiza un análisis a profundidad en la Matriz de Perfil Competitivo del Perú.

Barreras competitivas por superar. De acuerdo al análisis realizado, uno de los aspectos que limita el desarrollo turístico en el Perú es el de infraestructura y servicios. Es decir, que si bien el país posee un potencial alto en lo que respecta a valores naturales, no cuenta con una propuesta de valor (servicios y productos asociados) que permita aprovecharlos adecuadamente. En esa línea, la identificación de atractivos o escenarios de alto valor natural y a su vez, con alto potencial de servicios, es un punto de partida fundamental para el desarrollo del ecoturismo.

Como ya se mencionó, de acuerdo a Eagles, McCool y Haynes (2002), el consumidor es cada vez más sofisticado, lo que implica, en el caso del turista, una búsqueda de experiencias cada vez más singulares y satisfactorias, lo que incluye el estrecho contacto con la naturaleza, por ejemplo, en ANP.

Fuentes de posibles ventajas competitivas: Sector Ecoturismo y Áreas Naturales Protegidas. Sobre la base de las definiciones y antecedentes expuestos, es posible inferir, por un lado, que las áreas que mejor mantienen sus valores naturales son los mejores escenarios

—y destinos— para las prácticas ecoturísticas y, por otro, que estas prácticas deberían contribuir, a la conservación de estos espacios, lo que generaría un ciclo virtuoso. En este contexto, es evidente que las ANP constituyen el escenario ideal para propiciar prácticas de ecoturismo.

En tal sentido, según la IUCN (2015b), un ANP “. . . es un espacio geográfico claramente definido, dedicado, y gestionado a través de medios legales u otros para lograr la conservación a largo plazo de la naturaleza y de los servicios ambientales y valores culturales asociados” (párr. 1). Por su parte, la “Ley de Áreas Naturales Protegidas” del Perú define a las áreas protegidas como:

. . . espacios continentales y/o marinos del territorio nacional, expresamente reconocidos y declarados como tales, incluyendo sus categorías y zonificaciones, para conservar la diversidad biológica y demás valores asociados de interés cultural, paisajístico, y científico, así como por su contribución al desarrollo sostenible del país. (Ley 26834, 1997, p. 1)

Considerando lo definido previamente, la relación entre la gestión de las ANP y las prácticas ecoturísticas es estrecha, lo que evidencia la oportunidad de procurar un desarrollo estratégico del turismo en estos espacios y con sus entes rectores. Además, si bien ha quedado claro que el ecoturismo plantea grandes oportunidades de desarrollo de mercado y, por tanto, de rentabilidad, y que las ANP representan un escenario idóneo para tal fin, el organismo promotor del turismo (PROMPERÚ) hasta el momento no necesariamente lo ha manejado como prioridad, frente a otros tipos de turismo más tradicionales y alineados con sus capacidades ya instaladas y con sus metas comerciales proyectadas. Y es que, si bien PROMPERÚ hace una labor altamente efectiva y reconocida en la promoción del Perú y sus destinos turísticos, también es cierto que, salvo ciertas iniciativas en temas puntuales como turismo de observación de aves, el turismo de naturaleza, y específicamente, el ecoturismo, no aparece aún como un eje clave de su trabajo.



Figura 1. Mapa de áreas naturales protegidas.

El mapa mostrado incluye la totalidad de ANP en Perú a enero de 2016.

Tomado de "Mapa de Áreas Naturales Protegidas," por el Servicio Nacional de Áreas Naturales Protegidas por el Estado (SERNANP), 2016b. Recuperado de

<http://www.sernanp.gob.pe/documents/10181/0/Mapa+publicaci%C3%B3n+Pag+web+2016-02-02.pdf/edc762c5-6825-4bbc-8d93-25e341286819>

En ese contexto, se debe anotar que como señala el *Plan Estratégico Nacional de Turismo PENTUR* (MINCETUR, 2008), PROMPERÚ no desarrolla productos, sino que promociona productos de calidad ya existentes, para lo cual dicho documento brinda las pautas necesarias. A partir de lo mencionado y del potencial del Sistema Nacional de Áreas Naturales Protegidas por el Estado (SINANPE) como red de espacios para el desarrollo del ecoturismo, su ente rector, el Servicio Nacional de Áreas Naturales Protegidas por el Estado (SERNANP) representa un importante actor en el desarrollo del ecoturismo nacional.

Más aún, dado el creciente interés evidenciado por el SERNANP (C. Zevallos, comunicación personal, 19 de noviembre de 2015) en potenciar el ecoturismo en los espacios de su jurisdicción, esta entidad se convierte en un aliado natural para contribuir de manera decisiva a potenciar el desarrollo del ecoturismo en el Perú y, por tanto, a incrementar su rentabilidad.

Como se aprecia en la Figura 1, el SINANPE está conformado por 77 ANP, que cubren cerca de 22.5 millones de hectáreas y abarcan más del 17% del territorio nacional (SERNANP, 2015). En los últimos años las visitas a estos espacios se han incrementado alrededor de 20% al año (Alarcón, 2011), lo que demuestra el creciente potencial de esta red de escenarios para el ecoturismo.

3.1.6 Matriz de Perfil Competitivo

A partir del análisis previo, considerando los países competidores del Perú ya identificados y tomando en cuenta los factores de éxito definidos, a continuación, en la Tabla 3 se plantea un análisis de Perfil Competitivo adaptado de la metodología respectiva planteada por D'Alessio (2012) entre Perú, Brasil, Argentina, México y Chile.

Como se observa, a partir de las variables analizadas, se podría afirmar que Perú ocupa el tercer puesto entre los cinco países con mayor potencial para el ecoturismo en la región. En general, el país destaca en aspectos o factores clave para el éxito referidos a la

diversidad y al buen estado de conservación de su patrimonio natural y también cultural.

Estos atributos se asocian con una característica o atributo explotado por la Marca País que es su autenticidad. Asimismo, como ya se anticipó, resulta evidente que la mayor debilidad del Perú frente a sus competidores es la deficiencia en infraestructura y servicios, un aspecto clave que deberá atenderse con miras a potenciar el sector.

Tabla 3

Matriz de Perfil Competitivo Ecoturístico de Perú y otros Países

Factores clave de éxito	Peso	Perú		Argentina		Brasil		Chile		México	
		Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.
1. Estado de conservación de sus parajes naturales	0.20	4	0.80	3	0.60	4	0.80	3	0.60	3	0.60
2. Singularidad natural	0.20	4	0.80	3	0.60	4	0.80	4	0.80	4	0.80
3. Diversidad biológica	0.15	4	0.60	3	0.45	4	0.60	1	0.15	4	0.60
4. Diversidad cultural local	0.10	4	0.40	1	0.20	3	0.30	1	0.10	4	0.40
5. Reconocimientos internacionales (íconos)	0.10	4	0.40	2	0.20	4	0.40	2	0.20	4	0.40
6. Conectividad, servicios e infraestructura	0.10	1	0.10	3	0.30	4	0.40	4	0.40	4	0.40
7. Complementariedad	0.15	3	0.45	3	0.45	4	0.60	3	0.45	4	0.60
Total	1.00		3.55		2.80		3.90		2.70		3.80

Nota. La valoración presentada obedece criterios generales a partir de la investigación realizada y sobre todo a las entrevistas a expertos, específicamente en torno al ecoturismo, los valores naturales de cada país, y la predominancia de estos en la comunicación de la Marca País. No pretende ser una afirmación, sino una herramienta referencial. 1 equivale a debilidad mayor, 2 a debilidad menor, 3 a fortaleza menor, y 4 a fortaleza mayor.

Adaptado de D'Alessio, F.A. (2012). *El Proceso estratégico: Un enfoque de gerencia*. México D.F.: Pearson. Segunda Edición

Patrimonio natural como ventaja competitiva. Como se ha señalado, el Perú es uno de los países megadiversos (i.e., con mayor diversidad biológica) del mundo, con récords en números de especies, así como de *endemismos* (i.e., especies que no existen en ningún otro lugar); situación que se debe, sobre todo, a su ubicación tropical cerca de la línea ecuatorial, a la presencia de la cordillera de los Andes, y a la influencia de la corriente marina peruana o

de Humboldt. Todos estos elementos confluyen para generar una diversidad única de microclimas y pisos ecológicos. Asimismo, el Perú posee una importante diversidad cultural, con decenas de grupos étnicos originarios, tanto en los Andes como en la Amazonía. Es así que ofrece una amplia oferta de destinos para la práctica del ecoturismo en el marco de las definiciones anteriores.

Dado el escenario descrito para Perú, es evidente que ofrece una serie de oportunidades y potenciales para el ecoturismo. Es así, que en años recientes los destinos nacionales que más crecen, en la mayoría de los casos, están asociados a un patrimonio natural protagonista (MINCETUR, 2015a). Asimismo, en este contexto, opciones como el turismo de avistamiento de aves ya son reconocidas como oportunidades por el ente promotor PROMPERÚ que ya cuenta con rutas identificadas, fechas especiales, y herramientas de promoción específicas para captar visitantes (PROMPERÚ, 2016a). También existen otras opciones, rutas, y propuestas para turismo asociado a naturaleza en la costa, sierra, y selva. Sin embargo, según lo investigado y lo señalado por los expertos consultados (ver Apéndice B), estas responden, sobre todo, a iniciativas privadas inconexas y no a un enfoque articulado estratégicamente. Es así, que la oferta para turismo de naturaleza puede incluir desde avistamiento de ballenas, hasta caminatas a los nevados andinos, pasando por el nado con tortugas marinas y paseos nocturnos para ver caimanes en la Amazonía. La oferta de actividades es grande, así como la diversidad de espacios en los que se pueden practicar estas, que abarcan desde tierras comunales, hasta áreas gestionadas por empresas turísticas o áreas públicas de diverso tipo.

Áreas naturales protegidas y perfil competitivo del Perú. Como ya se mencionó, el SINANPE conforma una completa red de unidades de conservación que no solo resguardan muestras representativas de los distintos ecosistemas presentes en el país, sino que también promueven la valoración de prácticas tradicionales de los distintos pueblos presentes dentro y

alrededor de aquellas. En ese contexto, las ANP proyectan distintas ventajas competitivas para el desarrollo del ecoturismo, frente a otros espacios no protegidos. Es decir, que si bien el ecoturismo no es exclusivo de un área determinada, por definición las ANP son espacios idóneos para su desarrollo, tanto por sus atributos naturales como culturales.

En ese sentido, las ANP —en términos generales— superarían a otros espacios en lo referente al potencial para la realización de ecoturismo. Con ello en cuenta, el presente trabajo se centra en estos espacios como oferta principal para el ecoturismo.

Tabla 4

Áreas Naturales Protegidas Actualmente Priorizadas para Turismo, de Acuerdo a Criterios Definidos por el SERNANP

ANP	Visitación frecuente	Servicios básicos	Empresas turísticas operando	Actividades turísticas	Cobro de ingreso	Conectividad / vinculación con circuito / destino
1. PN Bahuaja Sonene	X	X	X	X	X	X
2. PN Huascarán	X	X	X	X	X	X
3. PN Manu	X	X	X	X	X	X
4. PN Tingo María	X	X	X	X	X	X
5. PN Yanachaga-Chemillén	X	X	X	X	X	X
6. RN Junín	X	X	X	X	X	X
7. RN Lachay	X	X	X	X	X	X
8. RN Pacaya Samiria	X	X	X	X	X	X
9. RN Paracas	X	X	X	X	X	X
10. RN Tambopata	X	X	X	X	X	X
11. RN IIPG Ballestas	X	X	X	X	X	X
12. SH Bosque Pómac	X	X	X	X	X	X
13. SH Chacamarca	X	X	X	X	X	X
14. SH Machu Picchu	X	X	X	X	X	X
15. SN Ampay	X	X	X	X	X	X
16. SN Lagunas de Mejía	X	X	X	X	X	X
17. SN Manglares de Tumbes	X	X	X	X	X	X

Nota. Adaptado de “Comunicación Personal”, por D. Ángeles [Responsable de Turismo en SERNANP], 2015.

En ese marco, es pertinente considerar que las 77 ANP existentes se organizan en función de sus categorías de uso, las que dependen del grado de protección otorgado a cada

una de ellas. Así, mientras que, por ejemplo, en los parques nacionales se restringe el uso directo de recursos naturales renovables y se prohíbe el aprovechamiento de los no renovables, en las reservas nacionales se promueve el uso y manejo sostenible de los recursos naturales, sobre todo, en beneficio de la población local. Sin embargo, en la práctica, las categorías no han afectado decisivamente el desempeño turístico de las ANP en el ámbito del público, ni tampoco en lo que se refiere a la priorización hecha por el SERNANP en ese sentido (Ver Tabla 4).

Análisis de perfil referencial. Como se ha indicado, por un lado, el Perú posee una serie de ventajas competitivas generales como destino para ecoturismo frente a aquellos países considerados sus competidores más cercanos y, por otro, las ANP, representan una oferta específica bastante competitiva también para este tipo de turismo, frente a espacios no protegidos. En ese sentido, el ecoturismo en ANP se perfila como una oportunidad, en tanto se atiendan las deficiencias o debilidades en aspectos como los servicios y la infraestructura.

A modo complementario de la evaluación realizada, a continuación, en la Tabla 5 se plantea un análisis de perfil referencial, es decir una comparación entre las ANP en Perú como escenarios / productos para el ecoturismo y productos análogos de la más alta calidad actualmente disponible. Cabe anotar al respecto, que se ha tomado como referencia al sistema de parques nacionales de Estados Unidos (EEUU), ya que es, probablemente, el más desarrollado en el mundo para fines ecoturísticos. Asimismo, se ha considerado, en segundo término, al sistema de parques nacionales y áreas protegidas de Costa Rica, ya que, como se mencionó en puntos previos, dicho país es considerado internacionalmente, un destino ecoturístico por excelencia. Los factores críticos del éxito considerados son los abordados en la Matriz de Perfil Competitivo previa, a fin de lograr una mayor contribución al análisis en cuestión.

Como se observa, la Matriz de Perfil Referencial, ha permitido corroborar lo planteado por el análisis realizado hasta el momento. Así, se ha ratificado que frente a

espacios de talla mundial como pueden ser los parques nacionales de Everglades y Yellowstone en EEUU, las ANP peruanas presentan cualidades altamente competitivas, sobre todo referidas a sus valores naturales. Al respecto, destacan sobre la referencia en aspectos como la alta diversidad biológica y cultural. Sin embargo, como se ha visto hasta este punto, aspectos clave, como la conectividad, infraestructura y servicios complementarios son altamente deficientes en el caso peruano, sobre todo al compararlos con un producto de alta calidad.

Tabla 5

Matriz de Perfil Referencial: Turismo en Áreas Naturales Protegidas del Perú, EEUU y Costa Rica

Factores clave de éxito	Peso	ANP de Perú		ANP de EEUU		ANP de Costa Rica	
		Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación
1. Estado de conservación de sus parajes naturales	0.20	4	0.80	3	0.60	3	0.60
2. Singularidad natural	0.20	4	0.80	4	0.80	3	0.60
3. Diversidad biológica	0.15	4	0.60	3	0.45	3	0.45
4. Diversidad cultural local	0.10	4	0.40	1	0.10	1	0.10
5. Reconocimientos internacionales (íconos)	0.10	2	0.20	4	0.40	2	0.20
6. Conectividad, servicios e infraestructura	0.10	1	0.10	4	0.40	3	0.30
7. Complementariedad	0.15	2	0.30	4	0.60	2	0.30
Total	1.00		3.55		2.80		3.90

Nota. La valoración presentada obedece criterios generales a partir de la investigación realizada. No pretende ser una afirmación, sino una herramienta referencial. 1 equivale a debilidad mayor, 2 a debilidad menor, 3 a fortaleza menor, y 4 a fortaleza mayor.

Adaptado de D'Alessio, F.A. (2012). *El Proceso estratégico: Un enfoque de gerencia*. México D.F.: Pearson. Segunda Edición

De manera complementaria, se observa que pese a que Perú posee claras ventajas en cuanto a su oferta natural, en los rubros arriba mencionados, Costa Rica también lo supera y es que, como indica el Instituto Costarricense de Turismo (2016), el país se caracteriza por tener más del 25% de su pequeño territorio cubierto por áreas protegidas, lo cual brinda una alta facilidad de acceso y conectividad para la práctica del ecoturismo.

Del mismo modo, en lo que refiere al respaldo, calidad de información y marca, la referencia obtiene una puntuación mucho mayor. Ello, si bien plantea una evidente debilidad para las ANP peruanas, señala una potencial oportunidad para fortalecer y potenciar el turismo en estos espacios a partir del desarrollo de una propuesta de valor basada en una estrategia de marca sólida, con respaldo institucional e información de calidad, como punto de partida.

Análisis complementario de la oferta de áreas naturales protegidas según la demanda actual en el Perú. En la Tabla 6 se muestran las ANP que reciben en promedio más de 1,000 turistas al mes, así como las cifras específicas para turistas nacionales y extranjeros con el objetivo de entender los resultados actuales de la oferta real. Las cifras mostradas son del MINCETUR y permiten analizar la selección de ANP para turismo realizada por el SERNANP contraponiendo datos reales de visitas. Al respecto, en la sección correspondiente al Plan Estratégico de Marketing se profundizará en este aspecto, con el fin de identificar las ANP más idóneas para promover prácticas ecoturísticas a corto plazo, combinando criterios como los planteados por el SERNANP y el atractivo real que despiertan en el mercado, a partir del número de visitas logradas, entre otros criterios.

Cabe anotar que, en el caso particular de la Reserva Nacional Titicaca, se observa una tendencia decreciente que, se infiere, obedece a la presencia de conflictos sociales. En casos como ese, se apunta a que la presente propuesta contribuya a revertir dicha tendencia a partir del fortalecimiento de la imagen del ANP y, concretamente de su Comité de Gestión, organismo reconocido por el SERNANP que integra a los principales actores con injerencia en cada ANP, tales como autoridades y pobladores locales, cuya función es precisamente proponer los lineamientos, planes y políticas para garantizar la conservación del área en beneficio de la población (Legislación Ambiental.pe, 2016).

Tabla 6

*Áreas Naturales Protegidas que Reciben más de 1,000 Turistas al Mes en Promedio y**Número de Turistas Nacionales y Extranjeros Percibidos*

ANP	2010	2011	2012	2013	2014
1. PN Huascarán	111,919	126,820	137,534	148,576	177,862
Extranjero	32,067	33,185	33,950	35,758	38,799
Nacional	79,852	93,635	103,584	112,818	139,063
2. PN Tingo María	35,398	42,354	64,786	72,555	64,749
Extranjero	821	795	1,086	1,025	814
Nacional	34,577	41,559	63,700	71,530	63,935
3. RN Lachay	19,812	23,709	25,395	24,228	27,731
Extranjero	1,115	979	9,962	5,317	1,769
Nacional	18,697	22,730	15,433	18,911	25,962
4. RN Salinas y Aguada Blanca	29,004	3,086	984	746	685
Extranjero	20,579	1,349	554	483	244
Nacional	8,425	1,737	430	263	441
5. RN Titicaca	219,137	184,745	167,548	173,850	134,037
Extranjero	162,398	151,235	144,051	131,507	111,509
Nacional	56,739	33,510	23,497	42,343	22,528
6. RN Tambopata	25,274	29,031	33,300	39,435	43,970
Extranjero	23,602	26,370	31,227	33,224	38,495
Nacional	1,672	2,661	2,073	6,211	5,475
7. RN Paracas	98,923	133,920	175,592	200,034	183,501
Extranjero	30,742	34,548	32,686	34,557	52,084
Nacional	68,181	99,372	142,906	165,477	131,417
8. SN Huayllay	10,260	11,353	7,698	13,637	24,111
Extranjero	123	86	64	119	161
Nacional	10,137	11,267	7,634	13,518	23,950
9. SH Bosque de Pómac	13,708	18,837	19,305	20,776	15,231
Extranjero	1,274	1,340	1,604	1,525	1,364
Nacional	12,434	17,497	17,701	19,251	13,867

Nota. Adaptado de “Estadísticas,” por el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR), 2015b. Recuperado de www.mincetur.gob.pe/newweb/Default.aspx?tabid=3459

De manera complementaria, en la Tabla 7 se identifican las cinco principales ciudades emisoras de turistas nacionales, así como sus ocho destinos predilectos. Hacer un análisis integrado de las ANP identificadas como prioritarias para el turismo por el SERNANP, con los datos de visitas reales y combinar estas variables con datos de los circuitos existentes para el vacacionista nacional, entre otros, ayudaría a delimitar la oferta seleccionada como producto inicial para la presente propuesta.

Tabla 7

Porcentaje de Viajes de Turistas Peruanos según Ciudad de Procedencia y Departamento de Destino

Destino	Procedencia					
	Total	Lima	Arequipa	Trujillo	Chiclayo	Huancayo
1. Lima	32	35	16	20	28	30
2. Ica	10	12	2	1	1	3
3. Arequipa	8	4	53	1	1	2
4. La Libertad	8	7	0	25	14	1
5. Junín	6	7	0	1	0	39
6. Piura	6	6	1	9	18	0
7. Lambayeque	6	6	0	11	5	0
8. Áncash	4	5	-	6	1	0

Nota. Adaptado de “Perfil del Vacacionista Nacional 2014,” por la Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo (PROMPERÚ), 2015b. Recuperado de <http://media.peru.info/IMPP/2014/Perfil-Vacacionista-Nacional/Perfil-Vacacionista-Nacional-2014.pdf>. Adaptado de D’Alessio, F.A. (2012). *El Proceso estratégico: Un enfoque de gerencia*. México D.F.: Pearson. Segunda Edición .

3.1.7 Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)

Para elaborar un Plan Estratégico de Marketing exitoso enfocado en ecoturismo en las ANP, es importante la evaluación previa de factores externos relevantes la cual permita tener una perspectiva de la industria, que según se aprecia a continuación, plantea un panorama alentador.

Oportunidades. El Perú posee una importante riqueza todavía por aprovechar en lo relacionado a actividades y destinos turísticos. No solo ofrece una riqueza cultural y costumbrista, sino que también posee una amplia oferta en lo relacionado a parajes naturales, actividades de aventura, gastronomía de nivel internacional, entre otros. Es así que elegir al Perú como destino turístico, ofrece al visitante una propuesta de valor integral, garantizando una experiencia inolvidable.

Hoy en día existe una creciente conciencia ambiental en el ámbito mundial, lo cual exige desarrollar productos y servicios que se preocupen por el cuidado de los recursos naturales. Este contexto genera la apertura para desarrollar productos ecoturísticos que

ofrezcan una propuesta de valor única, generando así experiencias inolvidables en los visitantes interesados en la conservación de la naturaleza. Al respecto, el país cuenta con una importante ventaja competitiva al contar con un robusto sistema de ANP en todo su amplio territorio.

Por otro lado, existe en el mercado interno mayor capacidad de gasto, así como un incremento del presupuesto que se destina a actividades relacionadas al turismo. Asimismo, existe mayor capacidad de inversión del empresariado (i.e., local e internacional). Producto de estos dos factores, el mercado se ha dinamizado, generando así mayores oportunidades de negocio, beneficiando tanto a la oferta, como a la demanda.

En cuanto a tecnología e infraestructura, hoy se tiene una red de transporte y acceso (i.e., aéreo, terrestre, fluvial, o marítimo) apropiada para desarrollar un turismo más eficiente. Existe mayor conectividad aérea nacional e internacional, así como una red de carreteras que conectan las regiones, lo que ha permitido a su vez una mayor recepción de visitantes para otros fines (i.e., negocios, eventos, y afines), que pueden ser inducidos a desarrollar ecoturismo en ANP.

Por último, en 2015 Perú se convirtió en miembro del Consejo Ejecutivo de la OMT lo que le permite influir en el plan de trabajo de la organización. Es así, que ya participa en una de las principales ferias de turismo, la Feria Internacional de Turismo (FITUR). El Perú al desarrollar su oferta ecoturística a través de las ANP, puede lograr una posición competitiva frente a otros países.

Amenazas. En lo que concierne a amenazas, se debe destacar que existen cerca de 200 conflictos identificados en el país, la mayoría de ellos de carácter socioambiental y en diversos casos pueden generar impactos en las ANP.

Existe un fuerte impulso respecto a la imagen de países vecinos como destinos con propuestas que podrían considerarse similares (e.g., Ecuador y Colombia). Estos podrían

adelantar el desarrollo de planes y acciones para posicionar el producto ecoturismo en ANP, lo que incrementaría la complejidad en el desarrollo de un producto similar para Perú.

Se debe mencionar que el retraimiento de la economía en los ámbitos nacional, regional, y mundial podría frenar la disposición de dinero o recursos para este producto.

Finalmente, existe una banalización y mal empleo del término ecoturismo que yace en fines oportunistas, con la consecuente desacreditación del subsector. Esto atenta contra la coherencia que trata de mostrar el producto ecoturismo.

Tabla 8

Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE)

Factor determinante de éxito	Peso	Valor	Ponderación
Oportunidades			
O1. Creciente conciencia ambiental mundial.	0.07	3	0.21
O2. Creciente interés por vivir experiencias en contacto con la naturaleza.	0.15	4	0.60
O3. Creciente demanda nacional e internacional por nuevos destinos turísticos.	0.08	3	0.24
O4. Mayor capacidad de gasto de los peruanos.	0.12	3	0.36
O5. Mayor capacidad de inversión del empresariado.	0.10	3	0.30
O6. Mayor conectividad aérea nacional e internacional.	0.08	2	0.16
O7. Mayor recepción de visitantes para otros fines (i.e., negocios, eventos, y afines).	0.04	2	0.08
O8. Reciente ingreso del Perú al Comité ejecutivo de la OMT.	0.05	1	0.05
Subtotal	0.69		2.00
Amenazas			
A1. Cerca de 200 conflictos sociales, la mayoría de ellos de carácter socioambiental.	0.05	3	0.15
A2. Consolidación de imagen de países vecinos como destinos con propuestas similares (i.e., Ecuador y Colombia).	0.07	2	0.14
A3. Inestabilidad política (sobre todo en el contexto preelectoral).	0.05	2	0.10
A4. Banalización y mal empleo del término ecoturismo con fines oportunistas, con la consecuente desacreditación del subsector.	0.06	2	0.12
A5. Oferta creciente para ecoturismo en otros países.	0.08	3	0.24
Subtotal	0.31		0.75
Total	1.00		2.75

Nota. Valor: 4. Responde muy bien; 3. Responde bien; 2. Responde promedio; y 1. Responde mal.

Adaptado de D'Alessio, F.A. (2012). *El Proceso estratégico: Un enfoque de gerencia*. México D.F.: Pearson. Segunda Edición

La Matriz EFE (Tabla 8), expone y pondera la relevancia de los factores externos identificados previamente. Para ello se considera que los valores por encima de 2.5 denotan buena capacidad de respuesta por parte de la organización, mientras que los que caen por debajo de ese valor corresponden a una baja capacidad de respuesta. Es así que, frente a las amenazas identificadas, no se anticipa un impacto significativo en el subsector ecoturismo, dados los valores numéricos alcanzados en la matriz (2.75). Cabe señalar, que como resultado general de la matriz, se obtiene que una propuesta para el desarrollo de ecoturismo en ANP sería viable. Entre las principales oportunidades a considerar están: (a) creciente interés por vivir experiencias en contacto con la naturaleza, (b) mayor capacidad de gasto de los peruanos, y (c) mayor capacidad de inversión del empresariado. De otro lado, las principales amenazas serían, la consolidación de imagen de países vecinos como destinos con propuestas similares y la oferta creciente para ecoturismo en otros países.

3.2 Análisis Interno

3.2.1 Análisis interno AMOFHIT

En línea con los resultados favorables presentados en el análisis de factores externos (EFE), y con miras a ratificar la idoneidad del entorno para la presente propuesta, es necesario realizar un análisis interno de las diversas variables y capacidades del subsector relevantes para su operación. En este caso, el análisis se aplica no a una organización o empresa determinada, sino al conjunto de actores quienes intervienen en la propuesta planteada.

Administración y gerencia. El ecoturismo en el Perú, según se plantea en la presente propuesta, cuenta con dos actores públicos de particular relevancia: (a) la Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo PROMPERÚ y (b) el Servicio Nacional de Áreas Naturales Protegidas por el Estado SERNANP.

El primero de ellos, posee una reconocida capacidad de comunicación, promoción y gestión de productos ya existentes. Sin embargo, en términos generales, no desarrolla nuevos productos y otorga baja prioridad al ecoturismo. Por otro lado, el SERNANP, es también

reconocido como ente técnico a cargo de la gestión de las ANP, pero más allá de su demostrado interés en la materia, posee una muy limitada capacidad para gestionar el turismo en estos espacios.

Respecto a las estructuras organizacionales, ambas están alineadas al objetivo central de sus operaciones y misiones respectivas. En el caso de PROMPERÚ, se cuenta con una estructura flexible y dinámica, mientras que, en el SERNANP, con una estructura técnica, organizada y jerárquica. No obstante, más allá de la idoneidad particular de cada tipo de organización, para fines sinérgicos y de alianzas, estas estructuras no necesariamente son compatibles, ya que, pese a sus claros puntos de coincidencia, sus prioridades son distintas. Al respecto, es claro que ambos actores poseen muchos elementos de interés común pero que aún deben fortalecer, por ejemplo, en torno al ecoturismo en ANP.

Marketing. PROMPERÚ y SERNANP denotan una falta de coordinación entre ambos, lo que genera, a su vez, una falta de claridad en la comunicación en torno al turismo en ANP. Por un lado, PROMPERÚ, que posee una amplia capacidad en marketing y comunicaciones (reconocida internacionalmente), promociona el turismo de naturaleza - sin evidenciarlo como prioridad - usando el concepto de Perú Natural, pero sin tener una oferta sólida y nutrida claramente desarrollada. Por otro lado, SERNANP es el actor interesado en promover el turismo en ANP, pero carece de marca, de una clara propuesta de valor y de una comunicación efectiva, la cual se limita a información técnica y objetiva sobre las ANP.

En la actualidad existen tres canales vigentes para el ecoturismo en ANP: (a) Directo, venta de entradas en las ANP; (b) Offline, ventas por parte de operadores tales como la empresa Teleticket; y (c) Online, ventas por internet, en el sitio web de SERNANP/Teleticket. En general, las acciones promocionales son realizadas por ambos actores, casi exclusivamente, vía sus sitios web, que incluyen información escueta sobre los destinos. En resumen, PROMPERÚ, posee excelentes capacidades de marketing, pero no articula una oferta de calidad enfocada en ecoturismo y SERNANP posee buena capacidad de

gestión sobre las ANP, pero carece de capacidades para desarrollar productos turísticos apropiados.

Operaciones y producción. En este caso, la operación se refiere sobre todo a la gestión misma de las ANP como escenarios para el ecoturismo. Al respecto, las áreas de operación son los puntos de venta de entradas, los centros de interpretación y visitantes (en los casos en que existen) y servicios asociados, las actividades de turismo dentro de las ANP (que pueden ser brindadas por terceros autorizados), y la logística asociada. Esta última, puede incluir las actividades habituales de control, vigilancia e información por parte del personal de las ANP, como los guardaparques. En general, parte de los retos consiste en potenciar la pertinencia, variedad y calidad de los servicios ofrecidos en las ANP, lo cual implicaría un despliegue adicional de operaciones.

Un aporte en este aspecto sería la creación de puentes que articulen efectivamente la ejecución entre las áreas de marketing y operaciones, que permitan materializar servicios que complementen las experiencias en torno a la visita.

Finanzas y contabilidad. Por un lado, PROMPERÚ y el sector que representa ha demostrado contar con un presupuesto importante y una óptima capacidad de gestión, lo que ha permitido obtener diversos logros en materia de Marca País, promoción de destinos turísticos e incluso le ha valido reconocimientos internacionales. Por otro lado, pese a las consistentes mejoras en la consolidación del SERNANP y su mejor capacidad de gestión en años recientes y a los valiosos esfuerzos por incrementar los recursos financieros para las áreas que conforman el SINANPE, dicho presupuesto es aun largamente insuficiente. Al respecto, dos elementos destacables son la demostrada vocación del SERNANP por diversificar fuentes de ingreso para las ANP y procurar su sostenibilidad (por ejemplo, a partir del turismo) y el eficiente rol del PROFONANPE, que es el administrador del Fondo Nacional para las Áreas Naturales Protegidas por el Estado, y por tanto quien recauda y administra fondos provenientes de la cooperación internacional, así como aportes del Gobierno nacional al SINANPE. Cabe anotar, sin embargo, que según León (2007) en 2005,

el aporte del Gobierno a la gestión del SINANPE no representó ni el 0.5% del valor del producto bruto interno.

Recursos humanos. Los colaboradores de cada organización pública, muestran una gran alineación con las estrategias propias de cada una de ellas. En términos simples, SERNANP está conformado por un equipo de especialistas y técnicos en materia de gestión de la naturaleza, y PROMPERÚ, por un reconocido equipo de promoción y marketing.

No obstante, como se mencionó líneas antes, como conjunto, se evidencia falta de alineación e integración entre ambos actores. Pero los factores limitantes son en buena cuenta fácilmente identificables, e incluso se puede afirmar a partir de la investigación exploratoria realizada que ambas partes son, al menos, parcialmente conscientes de ellos. En el caso de SERNANP existe falta de capacidad para crear, desarrollar, comunicar y gestionar productos (turísticos y otros). Y en el caso de PROMPERÚ se evidencia una falta de conocimiento y comprensión para integrar y alinear sus objetivos con los del SERNANP y, sobre todo, para abordar el real potencial del ecoturismo.

Informática. Con un mundo globalizado, como el actual, el sector ecoturístico, como cualquier otro, requiere contar con sistemas, plataformas y recursos que ayuden a la gestión de su operación. En ese sentido, un aspecto fundamental incluye la promoción efectiva y la fácil comercialización de los destinos o servicios. En ese sentido, una de las principales y más evidentes carencias es la falta de una plataforma efectiva de promoción y venta para el ecoturismo y para las ANP, así como una estrategia completa de marketing digital. Estas herramientas, además, deben ser incorporadas como parte de una estrategia de gestión de relaciones con el cliente que permita monitorear el mercado, segmentar a los clientes potenciales, generar bases de datos, administrarlas y medir el nivel de satisfacción de los clientes captados, entre otras funciones.

Tecnología e investigación y desarrollo. SERNANP en estrecha coordinación con PROMPERÚ y otros actores como los potenciales aliados del sector privado, deberán diseñar e implementar una nueva – e inédita – oferta de productos ecoturísticos en ANP. Estos

deberán nutrirse de la investigación y fuentes de información ya disponibles, incorporando prioritariamente criterios de mercado, pero también de retorno social sobre la inversión o SROI, por sus siglas inglés. Esto, incluirá cooperación con otros sistemas de ANP en la región y el mundo, con el fin de hacer benchmarking y adaptar e incorporar propuestas de mejora.

Adicionalmente, un aspecto importante es que los dos actores más relevantes PROMPERÚ y SERNANP, compartan los recursos e información con los que cuentan, algo que a la fecha no ocurre de manera óptima (C. Zevallos, comunicación personal, 19 de noviembre de 2015). Y es que, es la conjugación de esta información la que permitirá identificar, priorizar y alinear frentes de acción coordinada hacia objetivos comunes, desde lo estratégico hasta lo operativo. Estas acciones sumadas a los esfuerzos del área informática permitirán tener una estructura de información y sistemas, flexible y adaptable para anticipar y aprovechar eficazmente las oportunidades.

3.2.2 Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)

Luego del análisis previo, AMOFHIT, es posible realizar una evaluación más detallada de los factores internos como se observa en la Matriz EFI, la cual es un instrumento estratégico para evaluar las fortalezas y debilidades más importantes de la empresa o proyecto las cuales se mencionan a continuación.

Fortalezas. Las fortalezas que tiene el país con respecto al desarrollo del ecoturismo son diversas. Entre ellas se puede resaltar que se tiene un completo sistema de ANP que están apoyadas en una sólida legislación ambiental. Asimismo, estas poseen un alto grado de institucionalidad técnica (incluyendo al SERNANP) y cuentan con apoyo internacional para el logro de sus objetivos conservacionistas. Más aún, el Perú cuenta con ANP icónicas y de alto reconocimiento en el ámbito mundial como Machu Picchu (maravilla del mundo), y Titicaca, entre otras; lo cual le significa tener una ventaja comparativa versus otros países de la región y en el mundo al convertirse en un potencial *hotspot* [centro de alta importancia] en lo que a turismo de naturaleza se refiere.

Se debe mencionar a PROMPERÚ como un organismo que ha demostrado tener una alta capacidad de gestión estratégica y operativa en lo relacionado al turismo interno y receptivo; logrando posicionar cada vez más al Perú como un importante destino turístico, el cual posee una oferta integral de experiencias y emociones. Por otro lado, se cuenta con una institución con alta capacidad de gestión financiera en lo relacionado a las ANP: el Fondo de Promoción de las Áreas Naturales Protegidas del Perú (PROFONANPE) que ha logrado desarrollar lazos estrechos tanto con entidades del Estado, como con organismos internacionales, captando recursos económicos destinados a garantizar la óptima gestión y sostenibilidad de las ANP.

Por último, se debe resaltar que el Perú se encuentra en una ubicación privilegiada como punto de ingreso hacia Sudamérica, puesto que su capital Lima se localiza en una zona estratégica de la costa del Pacífico americano. Sumado a esto, se presenta un alto nivel de inversión en infraestructura relacionada a la modernización de los aeropuertos y carreteras. Cada vez más aerolíneas están abriendo nuevas rutas que tienen a Lima como punto de partida o conexión (Hurtado de Mendoza, 2015b).

Debilidades. El Perú como país presenta una serie de aspectos, que frente a otros países de la región que desarrollan ecoturismo, aún tienen que ser abordados para reducir las brechas y consolidar ventajas competitivas. Por un lado, el nivel de infraestructura turística es, en diversos casos, deficiente respecto a servicios como hospedaje, transporte, y servicios en general, principalmente por el nivel de informalidad existente. Asimismo, se tiene escasa conciencia acerca de la importancia que tiene el turismo para el país, en cierta medida, debido al bajo nivel de educación de la población, lo cual perjudica al turista, tanto interno, como internacional, mellando la experiencia que este pueda tener. A esto se suma el bajo entendimiento y priorización en lo que a ecoturismo se refiere; es así que la baja profesionalización de dicho subsector, y el escaso conocimiento de la población en cuanto a la necesidad de cuidar y valorar la diversidad natural, hacen que el Perú presente un retraso en posicionamiento frente a otros países de la región como Costa Rica o Ecuador.

Por otro lado, es importante mencionar que, las ANP no han sido empleadas protagónicamente por PROMPERÚ para enfatizar la propuesta de valor de la Marca País. Esta situación podría tener relación con las limitaciones del SERNANP para desarrollar un producto óptimo que PROMPERÚ pueda promocionar en los mercados interno y externo.

Con relación al punto previo, el SERNANP que es el ente administrador o responsable de las ANP, cuenta con recursos técnicos pero tiene limitaciones en lo que respecta a la capacidad de desarrollo, gestión y posicionamiento de las ANP como producto turístico. Esto ha limitado la posibilidad de aprovechar oportunidades para posicionar a las ANP como destinos y con ello multiplicar su capacidad de generar ingresos basados en el valor de los atractivos, servicios, y experiencias que estas pueden ofrecer al turista (C. Zevallos, comunicación personal, 19 de noviembre de 2015).

El análisis MEFI (Tabla 9), a continuación, considera que los valores por encima de 2.5 denotan fortaleza por parte de la organización, mientras que los que caen por debajo de ese valor corresponden a una debilidad. En ese sentido, la evaluación de factores internos (2.86), determina que el subsector ecoturismo y el sistema de ANP cuentan con importantes fortalezas, las cuales serán útiles para enfrentar las debilidades encontradas.

Las fortalezas que tiene un ANP son elementos de diferenciación que materializan una ventaja frente a otros lugares no protegidos o inclusive ANP en otros países de la región y el mundo. Por ejemplo, tener áreas icónicas como Machu Picchu permite utilizar este santuario para asociar positivamente la marca al producto ecoturismo en ANP. Por otro lado, dentro de las fortalezas también se observa que el Perú cuenta con organizaciones como PROMPERÚ que son reconocidas y que tienen estructuras organizativas preparadas para desarrollar una propuesta de valor para las ANP.

Así también se observa que entre las principales debilidades (a) Perú no es visto aún como un país que atraiga al turismo de naturaleza mayoritariamente; (b) la infraestructura de los servicios asociados a las ANP es deficiente y; (c) hay un alto grado de informalidad lo

cual perjudica el desarrollo competitivo de la oferta ecoturística. Adicionalmente, existen debilidades respecto a la capacidad de generar sinergias entre dos organismos del Estado como PROMPERÚ y SERNANP, donde el primero es claramente una organización preparada para promover productos de turismo, y el segundo, es un organismo técnico con alta capacidad en lo referente a cuidado de la naturaleza, pero limitado en materia de herramientas de mercado.

Tabla 9

Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI)

Factor determinante de éxito	Peso	Valor	Ponderación
Fortalezas			
F1. Megadiversidad natural y variedad de destinos.	0.11	4	0.44
F2. Un completo sistema de ANP con una amplia y diversa oferta para actividades turísticas.	0.09	4	0.36
F3. Sólida legislación ambiental y de ANP que promueve el turismo.	0.06	3	0.18
F4. Alto grado de institucionalidad y capacidad de gestión de ANP.	0.05	3	0.15
F5. ANP icónicas de alto reconocimiento como Machu Picchu y Titicaca.	0.11	4	0.44
F6. Alta capacidad operativa y efectividad de PROMPERÚ para fomentar el turismo.	0.09	4	0.36
F7. Alta capacidad de PROFONANPE para gestionar financieramente las ANP.	0.04	3	0.12
F8. Ubicación privilegiada del Perú para atraer turistas internacionales (ubicación estratégica).	0.03	3	0.09
Subtotal	0.58		2.14
Debilidades			
D1. Infraestructura deficiente: hospedaje, transporte, y servicios asociados.	0.07	1	0.07
D2. Alto grado de informalidad: hospedaje, transporte, y servicios asociados.	0.05	1	0.05
D3. Bajo nivel educativo de la población, conciencia ambiental, conocimiento del país, y servicio.	0.05	2	0.10
D4. Mínimo entendimiento del concepto ecoturismo y baja capacidad de procurar su uso apropiado.	0.05	2	0.10
D5. Baja profesionalización del sector turismo en provincias.	0.04	2	0.08
D6. Baja priorización y bajo respaldo práctico del ente responsable (PROMPERÚ) al ecoturismo.	0.05	2	0.10
D7. Imagen nacional y Marca País con bajo protagonismo del aspecto natural.	0.06	2	0.12
D8. Baja capacidad del SERNANP para gestionar turismo en las ANP.	0.05	2	0.10
Subtotal	0.42		0.72
Total	1.00		2.86

Nota. Valor: 4. Fortaleza mayor; 3. Fortaleza menor; 2. Debilidad menor; y 1. Debilidad mayor.

Adaptado de D'Alessio, F.A. (2012). *El Proceso estratégico: Un enfoque de gerencia*. México D.F.: Pearson. Segunda edición

3.3 Investigación de Mercados

El presente Plan Estratégico de Marketing considera dos principales etapas de investigación: (a) la exploratoria, que es de carácter cualitativo; y (b) la descriptiva, que es de carácter cuantitativo.

3.3.1 Objetivos y metodología de la investigación cualitativa

Objetivo principal. Determinar el potencial para ecoturismo en las ANP como vía para incrementar la competitividad del subsector en el marco de una marca nacional.

Objetivo secundario. Identificar las necesidades y oportunidades en el subsector ecoturismo en el Perú.

Objetivo secundario. Identificar el grado de comprensión y precisión en el uso del concepto ecoturismo y afines, como vía para contribuir a la mayor competitividad del sector.

Metodología. Se realizaron dos principales trabajos para la obtención de información:

- Investigación exploratoria cualitativa de fuentes secundarias; e
- Investigación exploratoria cualitativa, a través de entrevistas en profundidad con diversos especialistas del sector.

Hallazgos y conclusiones. A continuación, se presentan los hallazgos y conclusiones más resaltantes de la investigación cualitativa realizada. En el Apéndice B se encuentra el detalle de las Fichas por cada entrevista en profundidad realizada.

Desconocimiento y mal uso del término ecoturismo. Existe un sinnúmero de interpretaciones del término ecoturismo. Sin embargo, también existe consenso entre las fuentes primarias y secundarias consultadas respecto a que, en general, el término es mal empleado y muchas veces usado con fines oportunistas ante la expectativa de incrementar las ventas (G. Reaño, comunicación personal, 27 de octubre de 2015). Más aún, las operaciones denominadas como ecoturismo son mayoritariamente incongruentes con el concepto moderno de ecoturismo impulsado por las autoridades y especialistas en la materia. En tal sentido, un

primer elemento prioritario del presente estudio debe ser identificar y promover una definición completa y precisa de ecoturismo que contribuya a un mayor entendimiento y organización del sector, como primer paso para mejorar su competitividad. Esta definición se alinea con aquellas de la UICN (IUCN, por sus siglas en inglés) y la OMT citadas previamente y a su asociación inherente con las ANP. Así, se plantea presentar al turismo en las ANP como la máxima expresión del genuino ecoturismo.

Desatención del subsector. De manera complementaria, se ha identificado que, pese a abordarlo tangencialmente en ciertos foros y espacios (E. Núñez, comunicación personal, 27 de noviembre de 2015), PROMPERÚ no prioriza específicamente el desarrollo del subsector ecoturismo. En general, este permanece como un ámbito escasamente estructurado en el que prevalece la iniciativa individual y, por tanto, un alto grado de informalidad e incertidumbre. Esto, evidentemente, compromete el potencial de desarrollo del ecoturismo en el Perú.

Alta oferta y alta demanda. Como se señaló, existe un sostenido crecimiento del turismo receptivo (extranjeros) e interno (nacionales) en años recientes. En términos generales, este crecimiento se asocia mayormente a destinos naturales. Así pues, las ANP están consolidándose como destinos prioritarios para el turismo (L. Ríos, comunicación personal, 28 de octubre de 2015). Esto sumado al hecho de que más del 20% del territorio nacional está cubierto por 77 ANP, evidencia la oportunidad que implica asociar efectivamente la alta oferta y la creciente demanda para ecoturismo en el Perú (F. Murrugarra, comunicación personal, 26 de noviembre de 2015).

Gran potencial. El SERNANP, como ente rector del SINANPE, posee, además de una importante capacidad de gestión de dichos espacios, un alto interés, predisposición, y voluntad política por potenciar el desarrollo del ecoturismo (en línea con las definiciones más precisas del término) en las áreas de su jurisdicción. En tal sentido, el SERNANP constituye un actor importante en cualquier estrategia nacional que apunte a incrementar la

competitividad del sector ecoturismo (D. Ángeles, comunicación personal, 19 de noviembre de 2015). PROMPERÚ, por su parte muestra apertura al desarrollo de productos en ese sentido.

3.3.2 Objetivos y metodología de la investigación cuantitativa

Objetivo principal. Evaluar el interés y percepción del público objetivo con relación al ecoturismo.

Objetivo secundario. Evaluar el grado de conocimiento y valoración hacia las ANP por parte del público objetivo.

Metodología. Luego de una primera etapa de investigación exploratoria, a partir de entrevistas en profundidad con expertos en el sector y la consulta de fuentes secundarias, se obtuvo información para definir el proyecto y sobre esa base determinar los actores clave, a partir de los cuales se podría generar mayor aporte al desarrollo del subsector ecoturismo.

Con el fin de corroborar los hallazgos y contar con información adicional que permita atender necesidades específicas relacionadas con los objetivos del proyecto, se llevó a cabo una segunda etapa que consiste en una investigación concluyente, descriptiva, y transversal simple, de carácter cuantitativo.

Así pues, se utilizó como instrumento una “encuesta personal no asistida” (ver Apéndice A), cuyo principal objetivo es conocer en qué grado el público nacional, específicamente el limeño —que según PROMPERÚ (2015a) representa más del 80% de la demanda turística interna— conoce o se interesaría en visitar un ANP.

Asimismo, específicamente en relación con la propuesta de valor que se plantea en el presente trabajo, es necesario conocer *insights* y percepciones de valor que el público objetivo otorgaría a un ANP que es parte de una red trabajada bajo una sola marca respaldada por la Marca País. Con ello se busca otorgar una oferta de valor de acuerdo con las necesidades del turista interno e internacional. Por tal motivo, es importante conocer qué es lo que espera encontrar el turista dentro de un ANP, de manera que se pueda desarrollar un

producto más atractivo. Asimismo, es preciso evaluar una estrategia de precios competitiva que capture el valor realmente percibido por el turista.

De acuerdo con aspectos mencionados previamente, se definió como público objetivo de la investigación a hombres y mujeres de 25 a 45 años de edad, pertenecientes a los NSE A, B, y C, que vivan en la ciudad de Lima. Dichas características específicas fueron definidas a partir del informe del *Perfil del Vacacionista Nacional 2014* (PROMPERÚ, 2015b), en el que se menciona que Lima es la ciudad que genera mayor turismo interno (84%), tanto dentro de la misma región, como hacia otras regiones, y que los NSE a los cuales pertenecen la mayoría de turistas internos son A/B con un 51%, y el NSE C con un 49%.

Tabla 10

Distribución de Niveles Socioeconómicos por Zona APEIM–2015 – Lima Metropolitana

Zona	Nivel socioeconómico					
	Total	NSE A	NSE B	NSE C	NSE D	NSE E
Total (% horizontales)	100	5.2	20.0	40.4	25.7	8.7
Zona 1 (Puente Piedra, Comas, y Carabaylo).	100	0.9	12.3	45.4	26.5	14.8
Zona 2 (Independencia, Los Olivos, y San Martín de Porras).	100	2.1	20.5	50.7	21.7	5.0
Zona 3 (San Juan de Lurigancho)	100	1.9	10.3	41.2	36.6	9.9
Zona 4 (Cercado, Rímac, Breña, y La Victoria).	100	1.8	21.6	45.0	25.5	6.1
Zona 5 (Ate, Chaclacayo, Lurigancho, Santa Anita, San Luis, y El Agustino).	100	1.9	11.9	40.2	36.0	10.0
Zona 6 (Jesús María, Lince, Pueblo Libre, Magdalena, y San Miguel).	100	19.9	48.8	22.7	6.5	2.1
Zona 7 (Miraflores, San Isidro, San Borja, Surco, y La Molina).	100	29.0	44.9	18.8	5.0	2.3
Zona 8 (Surquillo, Barranco, Chorrillos, y San Juan de Miraflores).	100	4.8	22.1	40.1	24.6	8.5
Zona 9 (Villa El Salvador, Villa María del Triunfo, Lurín, y Pachacamac).	100	0.0	10.0	42.2	36.9	11.0
Zona 10 (Callao, Bellavista, La Perla, La Punta, Carmen de la Legua, y Ventanilla).	100	1.5	17.2	42.2	25.2	13.9
Otros.	100	0.0	8.5	48.9	27.7	14.9

Nota. Tomado de “Niveles Socioeconómicos 2015,” por la Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercados (APEIM), 2015, p. 10. Recuperado de [http://www.apecim.com.pe/wp-content/themes/apecim/docs/nse/APEIM-NSE-2015.pptx](http://www.apeim.com.pe/wp-content/themes/apecim/docs/nse/APEIM-NSE-2015.pptx)

Trabajo de campo. Las encuestas fueron realizadas en los principales centros comerciales ubicados en las zonas 6 y 7 mencionadas en el informe *Niveles Socioeconómicos 2015* (Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercados [APEIM], 2015) según se muestra en la Tabla 10, la cual lista los distritos de Lima Metropolitana que representan una distribución más homogénea de los NSE requeridos para los fines de la presente investigación. La elección de los encuestados fue aleatoria.

Muestreo. El tamaño de la muestra es de 100 encuestados. Este número fue definido según criterios académicos y no de representatividad; sin embargo, la información permitirá realizar el análisis cuantitativo adecuado.

Hallazgos y conclusiones.

1. El público objetivo considera que las categorías más representativas del Perú en lo relacionado al turismo son: (a) Arqueología/Historia (82% de menciones), (b) Gastronomía (80% de menciones), (c) Cultura viva/Festividades (58% de menciones), y (d) Naturaleza (47% de menciones). Es así que, siendo el Perú un país megadiverso, se considera necesario realizar esfuerzos para promocionar y posicionar este aspecto.
2. El 20% de los encuestados considera que la Naturaleza es un aspecto que debería ser más promocionado en los ámbitos nacional e internacional. Asimismo, el NSE A/B es el que le da el segundo lugar en importancia, después del rubro Arqueología/Historia. Por otro lado, los aspectos votados por encima de Naturaleza, son el de Arqueología/Historia con un 34% y el de Cultura viva/Festividades con 24%. Sorprendentemente, el rubro Gastronomía tuvo la menor puntuación (6%). Se infiere que esto se debe a que este tema ya ha sido bien promocionado y está siendo reconocido mundialmente,
3. Ante la pregunta sobre el aspecto que le atrae más al momento de elegir un destino turístico, el público dio un 65% de menciones a Naturaleza, quedando en tercer puesto después de Arqueología/Historia (79%) y Cultura viva/Festividades (71%). El porcentaje

de interés hacia destinos de Naturaleza que arroja la investigación cuantitativa realizada, ha presentado un resultado similar al que se aprecia en el *Perfil del Vacacionista Nacional 2014*, en el cual se obtuvo un 66%. Por otro lado, en cuanto a NSE, en la zona 7 —que cuenta con mayor porcentaje de personas del A/B— el aspecto de Naturaleza obtuvo mejor resultado, recibiendo un 71% de menciones versus un 57% en el NSE C; lo que indicaría que actividades de promoción dirigidas específicamente a público de NSE A/B serían mejor aceptadas.

4. Los paisajes costeros y marinos presentan mayor nivel de atracción como destino turístico (40%). Sin embargo, la diferencia no es considerablemente mayor versus el paisaje andino (38%). El NSE A/B presenta mayor grado de inclinación hacia destinos turísticos de mar, mientras que el NSE C prefiere los andinos. El destino Amazonia presenta un 22% de atracción con mayor inclinación por parte del NSE C.
5. En lo relacionado a ecoturismo, el *top two box* [dos categorías con más alta votación] arroja un alto porcentaje (89%) de personas interesadas en realizar este tipo de actividades. Con el presente Plan Estratégico de Marketing se busca que esta intención se convierta en comportamiento. El NSE A/B, representado en la zona 7, tendría mayor grado de interés en realizar ecoturismo.
6. En cuanto al grado de conocimiento de las ANP, el 91% de encuestados afirmaron conocerlas o haber oído hablar de ellas. De quienes reconocen no saber qué es una ANP; el mayor porcentaje está en la zona 7 (12%).
7. El 65% del público afirma haber visitado un ANP en los últimos dos años. Un mayor porcentaje del NSE A/B ha visitado un ANP (77%), mientras que en el NSE C el porcentaje es cercano al 50%. Ante estos resultados, es posible inferir que las ANP son destinos accesibles y de interés. Es recomendable potenciar la comunicación y promoción para un tipo de turista exclusivo, que pueda haber acudido a alguna ANP.

Rediseñando la oferta se puede generar recompra, de modo que visiten las ANP más de una vez.

8. Sin duda, las dos ANP más visitadas son la Reserva Nacional de Paracas (58%) y en segundo lugar, el Santuario Histórico de Machu Picchu (42%). Existe la posibilidad de que la primera sea la más visitada dada su cercanía y accesibilidad a Lima —el departamento emisor de mayor número de turistas internos—. En el caso de Machu Picchu, por ser un destino icónico tanto en el ámbito internacional como nacional, presenta alto número de visitas. Se debe resaltar que otras ANP fueron mencionadas como visitadas, sin embargo, también fueron mencionados dos destinos que no son ANP. Es decir que de 65% que aseguraron haber visitado un ANP, 14% realmente no tenían un sólido conocimiento del tema. Esto disminuiría el porcentaje de personas que realmente conoce lo que es un ANP.
9. Ante la consulta sobre el grado de interés por una oferta ecoturística integral, bien estructurada y conservada, y que cuente con servicios apropiados, se obtuvo un alto porcentaje de aceptación de 96% (Muy de acuerdo y De acuerdo); lo que justificaría y soportaría la creación y desarrollo de destinos ecoturísticos soportados en ANP. Sobre la oferta de servicios que el público considera importantes ante la visita a un ANP, los más votados fueron servicios básicos. Es así que el aspecto más importante fue Circuitos/Senderos señalizados (64%), seguido de Guardaparques/Seguridad (61%), Mapas y folletería (50%), y Guía turístico (49%). 41% indicaron que les interesaría contar con servicios adicionales, como actividades recreativas que incluyan deportes de aventura, paseos en bote, servicios de *camping*, entre otros.
10. En cuanto a la intención de visitar ANP a corto plazo (en seis meses), un 89% estarían interesados en realizar el viaje. En la zona 7 un mayor porcentaje estaría Muy interesado, mientras que en la zona 6, la mayoría estaría simplemente Interesado.

11. En cuanto al valor percibido, hasta un 69% de los encuestados estarían dispuestos a pagar 75% más del precio actual (S/. 10) por ingresar a un ANP.

3.4 Conclusiones

Si bien existe una serie de limitaciones y retos por superar, tras realizar el diagnóstico situacional queda claro que el contexto internacional y nacional es claramente positivo y prometedor para potenciar el desarrollo del ecoturismo en el Perú. Más aún, la estabilidad política, la creciente demanda y la amplia oferta colocan al país en una situación expectante. Asimismo, se apunta que hay una creciente sofisticación del consumidor, cada vez más ávido de experiencias distintas y valiosas.

En cuanto a la oferta, de acuerdo a MINCETUR (“Competencia Turística de Perú en Latinoamérica son México, Argentina, Brasil y Chile”, 2014) Perú es parte de un grupo de 14 destinos que comparten características similares para el turista internacional, está entre los cinco destinos principales en Latinoamérica y parte esencial de su oferta es la naturaleza. Al respecto, a través de la investigación realizada se ha corroborado que las ANP constituyen espacios idóneos y competitivos para el desarrollo de genuino ecoturismo en el Perú y, que, por tanto pueden conformar un producto sólido como sustento para una marca nacional de ecoturismo. Sin embargo, en la práctica, los organismos relevantes no han propiciado decisivamente esta oportunidad.

Por último, la investigación ha permitido comprobar que existe una creciente demanda potencial por turismo de naturaleza en ANP y, más aún, que el público tiene una mayor disposición de gasto que la prevista hasta el momento, lo que plantea la oportunidad de potenciar el sector a partir de un modelo de negocio de calidad e innovador.

Capítulo IV: Proceso Estratégico de Marketing

4.1 Análisis Estratégico de Marketing

4.1.1 Aspectos relevantes

Como se observa en secciones anteriores, el turismo de naturaleza en el Perú es una actividad en constante crecimiento desde hace varios años. Al respecto, algunos aspectos por resaltar en este proceso son:

Crecimiento. En los últimos años existe un crecimiento sostenido del turismo, tanto del practicado por turistas nacionales como en lo que respecta al turismo receptivo.

ANP como foco. Diversas ANP están adquiriendo creciente protagonismo como destinos prioritarios para el turismo receptivo y sobre todo, para el turismo interno. No obstante, resulta necesario diseñar un producto atractivo y funcional con estos atractivos turísticos con el fin de que tengan una participación mayor y que contribuyan a potenciar el sector.

Desarrollo incipiente. Pese al crecimiento del subsector, a partir de las fuentes consultadas y, específicamente, de un análisis del *Perfil del Vacacionista Nacional 2014* (PROMPERÚ, 2015b), se infiere que el subsector turismo de naturaleza aún no cuenta con una oferta estructurada ni mucho menos es un rubro o campo consolidado o en vías a serlo.

Comunicación actual en torno a ANP y ecoturismo. Como se observa en la Tabla 11, un aspecto que ejemplifica la falta de claridad existente en torno al turismo en ANP y la debilidad institucional en ese sentido, es el manejo de imagen y comunicaciones asociadas. Y es que, si bien no existe una marca pública para las ANP, ni mucho menos un producto o marca de turismo en ANP ampliamente conocidos, sí existen distintos esfuerzos o iniciativas de comunicación de los principales actores relevantes (i.e., PROMPERÚ y SERNANP), que denotan falta de coordinación y coherencia.

Por un lado, PROMPERÚ emplea el concepto Perú Natural como etiqueta o título para promocionar el turismo de naturaleza, incluyendo a las ANP, pero no lo ha desarrollado

ni manejado como producto en otros ámbitos más allá de canales puntuales como su sitio web. Por otro lado, el SERNANP ante el interés por promover la imagen de las ANP y, concretamente, el turismo en estos espacios, ha emprendido una serie de acciones que más allá del mérito por buscar una mejor comunicación, denotan carencias en lo referente a manejo de marca y comunicación efectiva. Basta anotar que el SERNANP ha creado una aplicación para teléfonos móviles con información sobre ANP que se llama Perú Natural, igual que el concepto de PROMPERÚ antes mencionado, pero sin relación con este.

Asimismo, el SERNANP tiene un sitio web que anuncia como el portal de turismo para ANP llamado Turismo Naturaleza, pero simultáneamente emplea el nombre alterno Vive Turismo ANP y el *slogan* “Vive Naturaleza en ANP”.

Es así, que con un análisis simple de la comunicación de los dos actores mencionados es fácil concluir que no existe consistencia ni un apropiado manejo de marca de las ANP y el ecoturismo en estas, que las entidades relevantes no articulan esfuerzos entre sí y que, consecuentemente, los públicos potenciales no reciben la información y estímulos apropiados para propiciar la actividad. En resumen, se evidencia la oportunidad para generar valor para el subsector ecoturismo desde el marketing en ANP que, entre otros, se centre en promover sinergias entre los actores relevantes y articular esfuerzos con una visión común de mercado.

Tabla 11

Análisis de la Situación Actual en torno a Actividades de Promoción de Turismo en ANP de Acuerdo a Medios y Plataformas de Entes Relevantes

Responsable	Nombre o distintivo	Detalle
PROMPERÚ	Perú Natural	Subsección en sitio web de Marca País que incluye información sobre destinos naturales, incluyendo ANP.
SERNANP	Perú Natural	Aplicación para teléfonos móviles con información básica para actividades turísticas en ANP.
SERNANP	Turismo Naturaleza	Autodenominado portal turístico de ANP.
SERNANP	Vive Naturaleza en las ANP	Slogan o frase promocional para el turismo en ANP.
SERNANP	Vive Turismo ANP	Nombre alterno del sitio web.

Nota. Identificación de nombres y frases alusivas a turismo en ANP. Tomado de “Portal Turístico de las Áreas Naturales Protegidas,” por el Servicio Nacional de Áreas Naturales Protegidas por el Estado (SERNANP), 2016c, recuperado de <http://www.turismonaturaleza.pe/>, y de “Natural Perú,” por la Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo (PROMPERÚ), 2016c, recuperado de <http://www.peru.travel/what-to-do/natural-peru.aspx>

Retorno social de la inversión. Según la organización ECODES (s.f.), el retorno social de la inversión (SROI, por sus siglas en inglés) determina los impactos generados por una inversión más allá del aspecto netamente económico. Se obtiene a partir de una metodología que, a través del empleo de criterios monetarios, permite valorizar elementos habitualmente no considerados en los análisis financieros, tales como los aspectos ambiental o social.

Así, a partir del análisis de SROI es posible estimar la creación de valor de determinada organización en su entorno, manifestado en un coeficiente o ratio de equivalencia entre el valor finalmente generado, frente a cada unidad monetaria invertida. De esta manera, el SROI constituye una herramienta de apoyo en la toma de decisiones para el diseño, priorización, y gestión de inversiones. Considerando lo descrito, un elemento prioritario a considerar es que el turismo en ANP debe ser abordado incorporando el concepto de SROI con el fin de valorizar el real aporte de potenciar el desarrollo sostenible de dichos espacios en términos de sus contribuciones a la población local y a la sociedad en general. Así, se enfatiza la naturaleza genuinamente “ecoturística” de la propuesta.

4.1.2 Matriz Estrategia FODA (MFODA)

A partir de herramientas de análisis como las matrices EFE y EFI y otras empleadas en secciones previas, se ha desarrollado una matriz de estrategias FODA, las cuales una vez ratificadas y enriquecidas con herramientas complementarias de planificación, permitirán orientar el cumplimiento de los objetivos trazados en el presente Plan Estratégico de Marketing y delimitar el horizonte para crear valor en el sector ecoturismo del Perú.

Como se observa en la Tabla 12, de la interrelación entre los factores externos (amenazas y oportunidades) y los factores internos (debilidades y fortalezas) previamente identificados se ha generado 13 potenciales estrategias que permiten abordar las fortalezas para aprovechar las oportunidades y reducir las amenazas. A partir de dichas estrategias, posteriormente se priorizará aquellas que resulten más factibles y eficientes en función a los objetivos planteados.

Tabla 12

Matriz Estrategia FODA

	Fortalezas	Debilidades
	<p>F1. Megadiversidad natural y variedad de destinos.</p> <p>F2. Un completo sistema de ANP con una amplia y diversa oferta para actividades turísticas.</p> <p>F3. Sólida legislación ambiental y de ANP que promueve el turismo.</p> <p>F4. Alto grado de institucionalidad y capacidad de gestión de ANP.</p> <p>F5. ANP icónicas de alto reconocimiento como Machu Picchu y Titicaca.</p> <p>F6. Alta capacidad operativa y efectividad de PROMPERÚ para fomentar el turismo.</p> <p>F7. Alta capacidad de PROFONANPE para gestionar financieramente las ANP.</p> <p>F8. Ubicación privilegiada del Perú para atraer turistas internacionales (ubicación estratégica).</p>	<p>D1. Infraestructura deficiente: hospedaje, transporte, y servicios asociados.</p> <p>D2. Alto grado de informalidad: hospedaje, transporte, y servicios asociados.</p> <p>D3. Bajo nivel educativo de la población; conciencia ambiental, conocimiento del país, y servicio.</p> <p>D4. Mínimo entendimiento del concepto ecoturismo y baja capacidad de procurar su uso apropiado.</p> <p>D5. Baja profesionalización del sector turismo en provincias.</p> <p>D6. Baja priorización y bajo respaldo práctico del ente responsable (PROMPERÚ) al ecoturismo.</p> <p>D7. Imagen nacional y Marca País con bajo protagonismo del aspecto natural.</p> <p>D8. Baja capacidad del SERNANP para gestionar turismo en las ANP.</p>
Oportunidades	(Fortaleza + oportunidad: Explotar y maximizar las fortalezas y aprovechar las oportunidades)	(Debilidad + oportunidad: Buscar opciones para aprovechar oportunidad y compensar debilidad)
O1. Creciente conciencia ambiental mundial.	FO1. Crear marca nacional para ecoturismo que presente a las ANP como un patrimonio y el mejor lugar para redescubrir la naturaleza (F1, F2, F3, F4, F5 + O1, O2, O3, O7, O8).	DO1. Desarrollar el producto ANP bajo criterios de PENTUR para asegurar el <i>buy in</i> y el respaldo de PROMPERÚ a la propuesta del SERNANP (D5, D6, D7 + O2, O3, O5).
O2. Creciente interés por vivir experiencias en contacto con la naturaleza.	FO2. Apropiarse del concepto ecoturismo (i.e., garantía de calidad, autenticidad, y contribución al bien común–responsabilidad social) como diferencial para las ANP, versus otros destinos naturales (F2, F3, F4, F5 + O1, O2, O3, O5).	DO2. Seleccionar / priorizar los destinos que presenten las mejores condiciones y facilidades para el turista nacional (D4, D6 + O2, O3, O4, O5, O6, O8).
O3. Creciente demanda nacional e internacional por nuevos destinos turísticos.	FO3. Apelar al sentido de exclusividad / privilegio por acceder a estos destinos (F2, F5 + O2, O3, O4, O8).	DO3. Organizar y presentar las ANP destino según sus características, en función del perfil del visitante, por ejemplo, desde las experiencias más amigables y sencillas, hasta las más demandantes para quienes quieren una experiencia más genuina y exigente (D2, D3, D4, D5, D7 + O2, O3, O4, O8).
O4. Mayor capacidad de gasto de los peruanos.	FO4. Apalancar el nuevo producto ANP sobre <i>lovemarks</i> existentes (i.e., Machu Picchu, Paracas, y Manu) para “contagiar” los atributos a las ANP en su conjunto (F1, F2, F3, F5 + O1, O2, O3, O8).	DO4. Desarrollar lineamientos para fortalecer habilidades del equipo del SERNANP y asociados para brindar información de calidad al turista y los actores relevantes (D2, D3, D4, D5, D6, D8 + O5, O8).
O5. Mayor capacidad de inversión del empresariado.	FO5. Desarrollar paquetes específicos para turismo de oportunidad (i.e., estadias cortas y por proximidad de destino) (O1, O2, O3, O6, O7, O8 + F5, F6, F8).	
O6. Mayor conectividad aérea nacional e internacional.		
O7. Mayor recepción de visitantes para otros fines (i.e., negocios, eventos, y afines).		
O8. Reciente ingreso del Perú al Comité Ejecutivo de la OMT.		
Amenazas	(Fortaleza + amenaza: Neutralizar las amenazas a partir de las fortalezas)	(Debilidad + amenaza: Evitar las amenazas y minimizar las debilidades)
A1. Cerca de 200 conflictos sociales, la mayoría de ellos de carácter socioambiental.	FA1. Priorizar las ANP con estabilidad social para la primera etapa de esta propuesta (F2, F3, F4, F5 + A1, A3).	DA1. Incluir concepto de producto en mecanismos para el activo involucramiento de población local en los beneficios de actividad turística – Retorno social sobre la inversión (SROI) (D2, D3, D4, D5 + A1, A4).
A2. Consolidación de imagen de países vecinos como destinos con propuestas similares (i.e., Ecuador y Colombia).	FA2. Incluir el concepto de producto en mecanismos para el activo involucramiento de la población local en los beneficios de la actividad turística (F3, F4, F6; F7 + A1, A4).	DA2. Establecer alianzas público privadas para la óptima operación ecoturística, por contratos renovables a 10 años, con el fin de procurar estabilidad y continuidad en el sector (D1, D2, D4, D5, D6 + A3, A4, A5).
A3. Inestabilidad política (sobre todo en el contexto preelectoral).	FA3. Apropiarse del concepto de ecoturismo (i.e., garantía de calidad, autenticidad, y contribución al bien común–responsabilidad social) como diferencial para las ANP, versus todos los otros destinos naturales (F2, F3, F4, F5, F6, F7 + A1, A2, A4, A5).	
A4. Banalización y mal empleo del término ecoturismo con fines oportunistas, con la consecuente desacreditación del subsector.		
A5. Oferta creciente para ecoturismo en otros países.		

4.1.3 Matriz de Boston Consulting Group (MBCG)

De acuerdo a D'Alessio (2012), la matriz BCG o Boston Consulting Group permite hacer un diagnóstico de la posición relativa de un producto en el mercado, o en este caso del subsector ecoturismo en el Perú, con respecto a su competencia. Para ello, la metodología BCG plantea un análisis matricial en base a dos dimensiones, donde el eje Y corresponde a la tasa de crecimiento de las ventas de la industria y el eje X corresponde a la participación relativa en el mercado. A partir de ambas variables, es posible determinar la posición competitiva del producto analizado en el mercado.

En este caso, se ha evaluado la preferencia del factor naturaleza (como eje clave para el ecoturismo) con relación a otras actividades turísticas (cultura, compras, diversión, sol y playa, y aventura) identificadas por estudios realizados por PROMPERÚ en los años 2013 y 2014 para los vacacionistas nacionales y los vacacionistas extranjeros en el Perú (PROMPERÚ, 2014 (a), 2014 (b), 2015 (b), 2015 (c)).

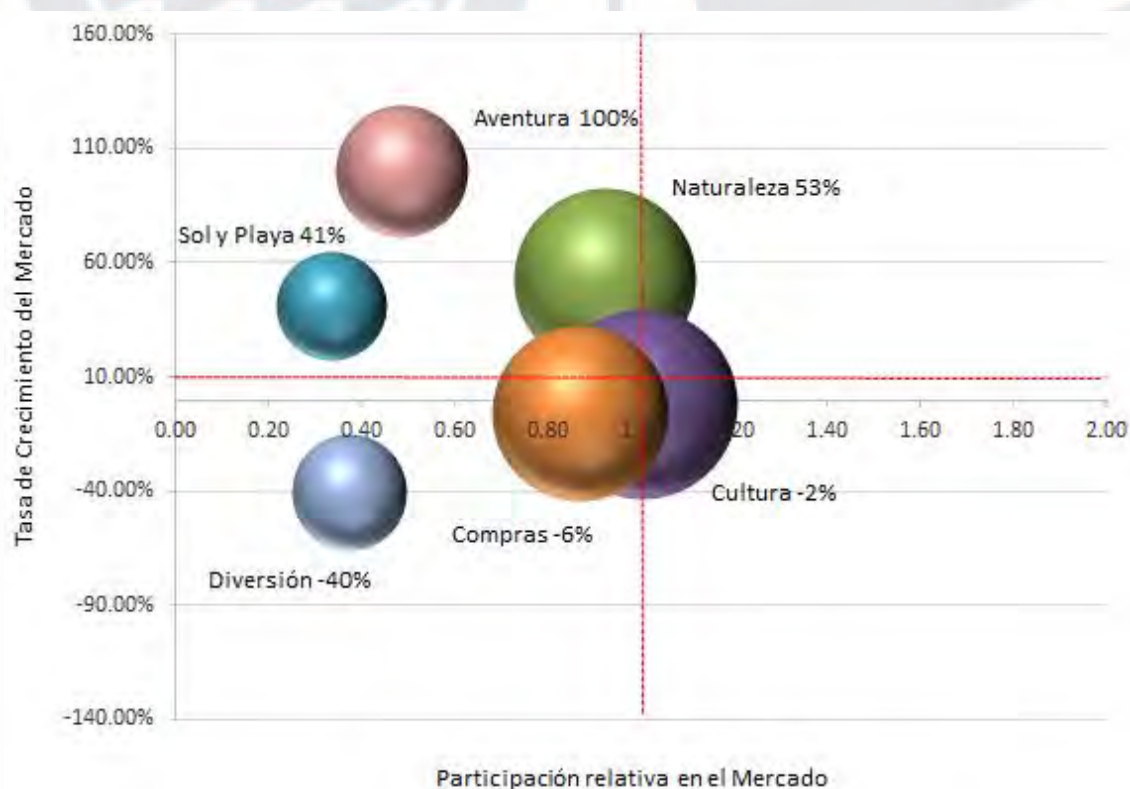


Figura 2. Matriz BCG

Adaptado de D'Alessio, F.A. (2012). *El Proceso estratégico: Un enfoque de gerencia*. México D.F.: Pearson. Segunda Edición.

El resultado obtenido, como se puede apreciar en la Figura 2, es que las actividades relacionadas a la naturaleza, se ubican entre los cuadrantes superiores, predominantemente hacia la izquierda. De acuerdo a la metodología BCG, esto corresponde a un producto denominado Estrella, que es aquel que tiene alto potencial de crecimiento en ventas y rentabilidad a largo plazo. Ello implica, a su vez, que requiere de inversión considerable para sostener y afianzar esta posición favorable y dominante en el mercado, básicamente en torno a tres posibles líneas de acción: penetración en el mercado, desarrollo de mercado y desarrollo de producto (D'Alessio, 2012).

4.1.4 Matriz Interna Externa (MIE)

La Matriz Interna Externa desarrollada en la Figura 3, es una herramienta que evalúa a la organización en función, tanto a los factores internos (fortalezas y debilidades), como a los factores externos (oportunidades y amenazas). Esta matriz emplea un índice que permite ubicar a la organización o propuesta en uno de nueve cuadrantes, para determinar las posibles estrategias genéricas a emplear, las cuales se centran sobre todo en torno a (a) Crecer y construir; (b) Retener y mantener; y (c) Cosechar o desinvertir (D'Alessio, 2012).

Al aplicar esta matriz para el sector ecoturismo, los resultados lo ubican en el cuadrante V, el cual corresponde a una posición interna y externa promedio superior, en base a los valores obtenidos de los análisis EFE y EFI (Valores en un rango de 3.0 a 4.0). De dicho resultado se infiere que las estrategias más convenientes a desarrollar son las que permitirán “retener y mantener” el negocio. Sin embargo, dado que la posición es muy cercana a los cuadrantes II o IV, es válido aplicar estrategias de penetración en el mercado y desarrollo de producto. Como ejemplo, se podría considerar reforzar el turismo interno de manera que se promocionen los diferentes destinos turísticos en fechas clave o trabajar en el diseño de paquetes turísticos de acuerdo a la oferta de servicios en cada destino. Cabe recalcar que el resultado de la MIE ratifica y complementa lo arrojado por la matriz BCG con respecto al potencial de la presente propuesta, en línea con la penetración en el mercado y desarrollo de producto.

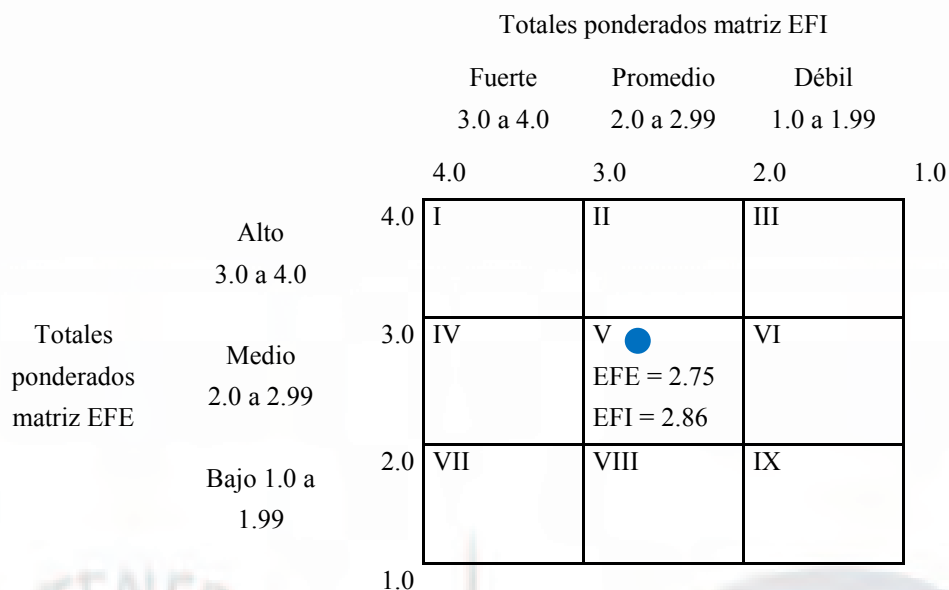


Figura 3. Matriz Interna Externa.
Adaptado de D'Alessio, F.A. (2012). *El Proceso estratégico: Un enfoque de gerencia.* México D.F.: Pearson. Segunda Edición

Luego de realizar el análisis descrito, se ha procedido a determinar las estrategias específicas queque viabilizan de manera más eficiente y efectiva los OLP mencionados, considerando prioritariamente su alineamiento a las dos estrategias genéricas identificadas: penetración en el mercado y desarrollo de producto (Ver Tabla 13).

Tabla 13

Estrategias Específicas y Su Relación con Principales Estrategias Genéricas

Código	Estrategia	Desarrollo de Producto	Penetración de Mercado
FO1	Crear marca nacional para ecoturismo que presente a las ANP como un patrimonio y el mejor lugar para redescubrir la naturaleza.	X	X
DA2	Establecer alianzas público privadas para la óptima operación ecoturística, por contratos renovables a 10 años, con el fin de procurar estabilidad y continuidad en el sector.	X	X
DO2	Seleccionar / priorizar los destinos que presenten las mejores condiciones y facilidades para el turista nacional.	X	X
DO3	Organizar y presentar las ANP destino según sus características, en función del perfil del visitante, por ejemplo, desde las experiencias más amigables y sencillas, hasta las más demandantes para quienes quieren una experiencia más genuina y exigente.	X	
FO2. / FA3	Apropiarse el concepto de ecoturismo (i.e., garantía de calidad, autenticidad, y contribución al bien común—responsabilidad social) como diferencial para las ANP, versus todos los otros destinos naturales.	X	X
FO5	Desarrollar paquetes específicos para turismo de oportunidad (i.e., estadías cortas y por proximidad de destino).	X	X
DO4	Desarrollar lineamientos para fortalecer habilidades del equipo del SERNANP y asociados para brindar información de calidad al turista y los actores relevantes.		X

4.2 Objetivos a Largo Plazo de Marketing

A partir del análisis previo, es evidente que existe un entorno retador, pero potencialmente favorable para promover el crecimiento del ecoturismo en el país y, más aún, para convertir al Perú en un líder en el subsector. Al respecto, se ha corroborado que existe una creciente demanda internacional por turismo de contacto con la naturaleza, que el Perú posee una oferta potencial altamente competitiva a nivel internacional e incluso regional, y que las áreas naturales protegidas constituyen espacios idóneos para impulsar un modelo exitoso de genuino ecoturismo a partir de un aprovechamiento estratégico e integrador de estas.

De otro lado, también es necesario considerar que, pese a la gran oportunidad descrita, existen carencias que superar al respecto. Estas incluyen, entre otras, la necesidad de construir o potenciar efectivamente la imagen de Perú como destino ideal para ecoturismo (interna y externamente), visibilizar el potencial de la ANP y articularlas funcionalmente como parte de un producto atractivo y competitivo y, para ello, articular una propuesta de genuino ecoturismo de modo que se involucre activamente a los actores relevantes a fin de procurar no solo el éxito comercial de la actividad, sino, sobre todo, impactos positivos en términos de contribución a la conservación de la naturaleza y a los medios de vida de la población local.

Así se ha definido la naturaleza de la presente propuesta que apunta a potenciar el desarrollo del ecoturismo en el Perú, a partir de la creación de una propuesta de valor – incluyendo una nueva marca nacional - del subsector, sustentada en un producto de ecoturismo en ANP, que además de ser un modelo de negocio exitoso, contribuya al bienestar de la sociedad. A continuación, se plantean los objetivos de largo plazo de dicha propuesta, enfocados sobre todo en torno a tres pilares: posicionamiento, ventas y retorno social sobre la inversión.

4.2.1 Objetivo general

Diseñar y lanzar una marca nacional de ecoturismo anclada en un nuevo producto ecoturístico enfocado en ANP, que al 2022 posicione al Perú como un destino privilegiado e incremente las visitas a ANP, y con ello el retorno social de la actividad.

4.2.2 Objetivos específicos

OLP1. Al 2022, el Perú se posiciona como un destino privilegiado para ecoturismo y al menos 60% del mercado meta nacional asocia la nueva marca propuesta con ecoturismo.

OLP2. Al 2022, el Perú se posiciona como un destino privilegiado para ecoturismo y al menos 30% del mercado meta internacional asocia la nueva marca propuesta con ecoturismo.

OLP3. Al 2022, las visitas anuales nacionales a las ANP priorizadas se incrementan en al menos 75% con respecto al año 1.

OLP4. Al 2022, las visitas anuales internacionales a las ANP priorizadas se incrementan en al menos 30% con respecto al año 1.

Los porcentajes de incremento señalados se han determinado de la siguiente manera:

OLP5. Al 2022, el volumen de retorno social sobre la inversión en ANP, a partir del turismo interno se ha incrementado en al menos 30%.

OLP6. Al 2022, el volumen de retorno social sobre la inversión en ANP, a partir del turismo receptivo se ha incrementado en al menos 35%.

4.3 Decisiones Estratégicas de Marketing

A continuación, se definen los lineamientos estratégicos que orientarán el diseño e implementación del Presente Plan Estratégico de Marketing para Ecoturismo.

4.3.1 Ventaja competitiva

Al desarrollar una ventaja competitiva, el subsector es capaz de obtener y mantener una posición privilegiada frente a sus competidores, a partir de propuestas de valor que el turista perciba como únicas y atractivas. Al respecto, el presente Plan Estratégico de

marketing determina que la ventaja competitiva que el subsector posee es la de diferenciación, con relación a los distintos aspectos que hacen de las ANP lugares idóneos para realizar verdadero ecoturismo (diversidad, autenticidad y bien común) y sobre esa base, se creará una marca y posicionamiento asociados a la Marca País, en cuyo marco se desarrollará el producto ecoturismo en ANP.

Es importante tener en cuenta que la ventaja competitiva debe ser monitoreada constantemente, pues en toda industria la competencia puede llegar a copiar o desarrollar mayores ventajas. Este hecho plantea un reto para el SERNANP, a cargo de la gestión de las ANP, así como para PROMPERÚ que debe priorizar la innovación constante y la mejora continua en la calidad del servicio.

4.3.2 Estrategias genéricas: Enfoque en diferenciación

Una estrategia de diferenciación supone que el producto o empresa se desarrolle sobre algún aspecto que lo haga único y valorado por el mercado objetivo. Según Kotler (como se citó en “Estrategias de Diferenciación”, 2014), se puede definir por el producto, el personal, la imagen, o el canal.

En este sentido y de acuerdo con lo revisado, para el ecoturismo en el Perú se propone una estrategia de enfoque en diferenciación basada en el producto, puesto que son los atributos del producto ecoturístico los que generan una perspectiva única y valorada por el mercado objetivo, siendo este un mercado todavía no masivo que abarca a un grupo particular de clientes. Para ello, se creará una marca y posicionamiento asociados a la Marca País, en cuyo marco se desarrollará el producto ecoturismo en ANP. Así, el producto de ecoturismo en ANP servirá de contenido u oferta principal para la que será la primera marca de genuino ecoturismo asociada a la Marca País.

Con el fin de materializar la estrategia de enfoque en diferenciación, se trabajará en el desarrollo de un concepto para las ANP que resuma su ventaja competitiva basada en diversos aspectos (e.g., garantía de valor natural, garantía de buen estado de conservación,

respaldo institucional, reconocimientos nacionales e internacionales al valor del lugar, entre otros). Asimismo, se buscará asociar las prácticas turísticas con los beneficios generados (i.e., contribución a la gestión de las ANP y dependiendo del caso, a la población local), es decir que se incorporará el concepto de SROI, a lo largo de toda la estrategia con el fin de garantizar los impactos esperados, tanto en lo económico como en lo social.

Se debe anotar que un importante potencial por explorar en el turismo a las ANP es la complementariedad con actividades diversas como la gastronomía, los deportes de aventura, o las actividades culturales que perfectamente calzan dentro de la definición de ecoturismo. Por lo antes descrito, la estrategia de enfoque en diferenciación basada en el producto ecoturismo en ANP, debe procurar plantear una visión global e integradora de lo que implica el ecoturismo en dichas áreas.

En conclusión, la estrategia de enfoque en diferenciación basada en el producto ecoturismo en ANP, permitirá posicionar al Perú como un destino de turismo de naturaleza único en la región, puesto que se basa en la conjugación o mezcla de aquellos atributos de valor que otros países no tienen o comparten y que, a su vez, integra los atributos ya definidos.

La Figura 4 muestra cómo, en el mercado actual, dentro de los destinos de naturaleza, las ANP tienen un rol protagónico tanto para la demanda interna como para la receptiva. Al respecto, el Plan Estratégico de Marketing planteado propone simultáneamente brindar pautas al SERNANP para mejorar su capacidad de gestión, considerando que se debe desarrollar un nuevo producto para turismo en ANP que ofrecerá el sustento y contenido a una marca de ecoturismo nacional, alineada pertinentemente con la Marca País y gestionada con soporte y asesoría de PROMPERÚ. Complementariamente, se propone que un organismo como el PROFONANPE u otro gestione el aspecto comercial del producto en respaldo al SERNANP que es un ente más técnico que de mercado. Se debe anotar que PROFONANPE es un ente

de soporte al SERNANP que tiene como finalidad contribuir a la sostenibilidad financiera del mismo. El plan propone contar con una marca nacional de ecoturismo sustentada en un producto de genuino ecoturismo en ANP.

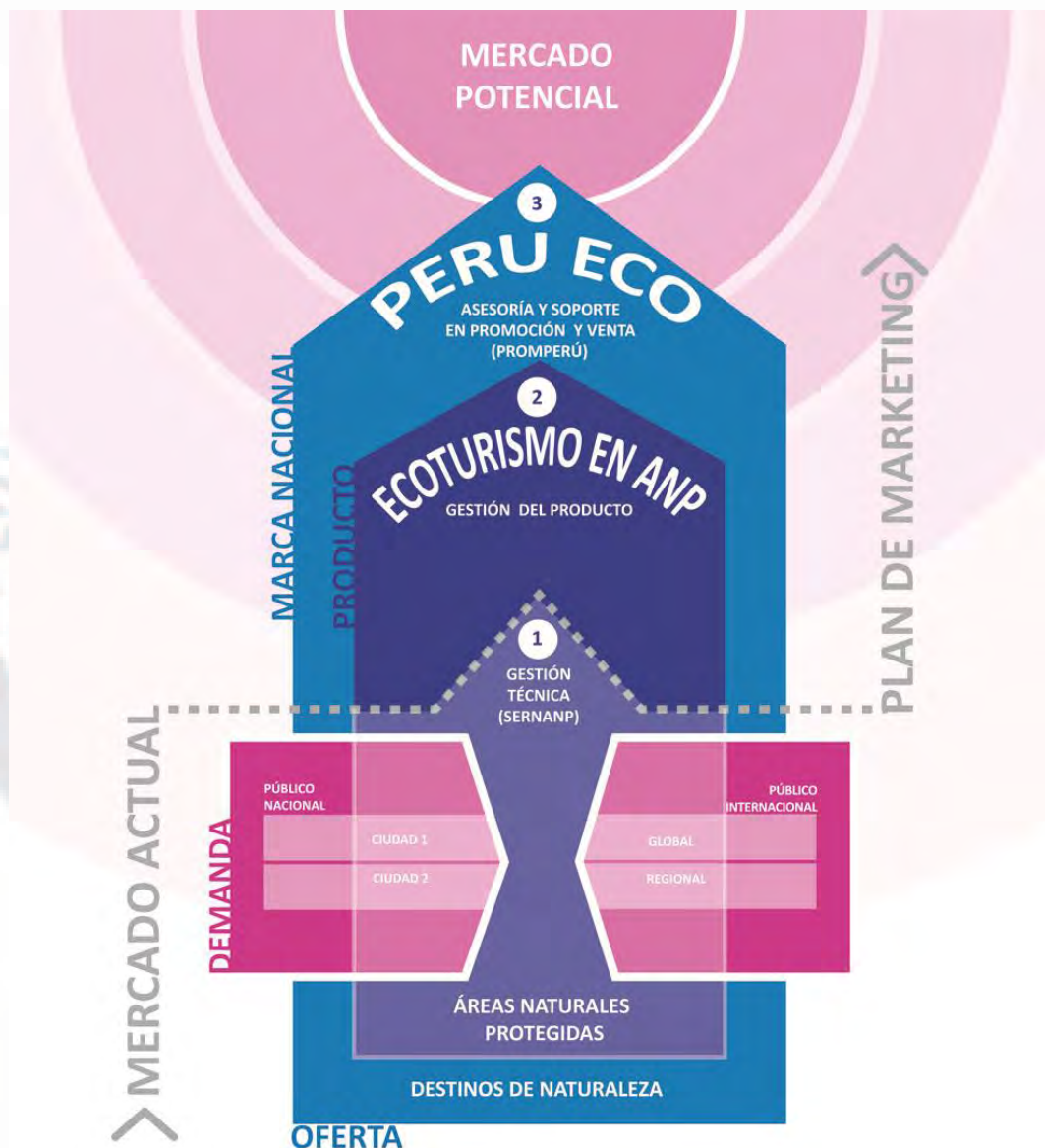


Figura 4. Esquema de estrategia planteada.

4.3.3 Propuesta estratégica de valor

La propuesta estratégica de valor para ecoturismo en el Perú se basa en garantizar una experiencia mágica de compenetración con la naturaleza. El concepto subyacente será “vivir una naturaleza de leyenda”. Así, la visita a ANP se convertirá en la definición por excelencia de genuino ecoturismo, sustentado en tres ejes estratégicos diferenciadores:

1. Diversidad sin igual: una de las mayores y mejor conservadas redes de sitios protegidos en todo el mundo; parques, reservas y otros con escenarios, especies y culturas sin paralelo;
2. Autenticidad pura: La protección de los espacios visitados garantiza naturaleza en su estado más puro y original; lo que se ofrece es lo que se recibe; y
3. Bien común: el solo hecho de visitar estos espacios ya lo hace partícipe de su conservación; es turismo que conserva;

Como se señala más adelante, la propuesta estratégica de valor además incorporará valores complementarios y lineamientos de comunicación para transmitir que esta experiencia es “casi demasiado buena para ser realidad”, lo que se alinea con el atributo legendario de la Marca País.

4.3.4 Matriz Estratégica OLPM

La Tabla 14, presenta la Matriz Estratégica de OLP, que permite alinear los OLP con las estrategias generales identificadas, así como con la misión y visión del Plan Estratégico de Marketing definidos inicialmente.

4.4 Objetivos a Corto Plazo

A partir de los OLP definidos previamente, ha sido posible delinear las estrategias necesarias para alcanzarlos. En ese sentido, a continuación, se definen los objetivos a corto plazo (OCP), los cuales esencialmente, plantean pasos o hitos intermedios para llegar a los OLP. A continuación, se plantean los OCP para el presente Plan de Marketing, a partir de los OLP.

OLPI. Al 2022, el Perú se posiciona como un destino privilegiado para ecoturismo y al menos 60% del mercado meta nacional asocia la nueva marca propuesta con ecoturismo.

OCP1.1. Al primer año, al menos 10% del mercado meta nacional asocia la nueva marca propuesta con ecoturismo y se mantiene un crecimiento anual de 10% en años siguientes.

Tabla 14

Matriz OLP

Visión		Ser la marca nacional número 1 para ecoturismo en Latinoamérica (en términos de recordación y visitas), al 2022					
Misión		Posicionar a Perú como un destino privilegiado para el ecoturismo en Latinoamérica a partir del desarrollo y promoción de una oferta de valor de alta calidad que contribuya a la auto sostenibilidad del sector y genere retorno social a la población					
Objetivo general		Diseñar y lanzar una marca nacional de ecoturismo anclada en un nuevo producto ecoturístico enfocado en ANP, que al 2022 posicione al Perú como un destino privilegiado e incremente las visitas a ANP, y con ello el retorno social de la actividad.					
		OLP1	OLP2	OLP3	OLP4	OLP5	OLP6
Objetivos de largo plazo		Al 2022, el Perú se posiciona como un destino privilegiado para ecoturismo y al menos 60% del mercado meta nacional asocia la nueva marca propuesta con ecoturismo.	Al 2022, el Perú se posiciona como un destino privilegiado para ecoturismo y al menos 30% del mercado meta internacional asocia la nueva marca propuesta con ecoturismo.	Al 2022, las visitas anuales nacionales a las ANP priorizadas se incrementan en al menos 75% con respecto al año 1.	Al 2022, las visitas anuales internacionales a las ANP priorizadas se incrementan en al menos 30% con respecto al año 1.	Al 2022, el volumen de retorno social sobre la inversión en ANP, a partir del turismo interno se ha incrementado en al menos 30%.	Al 2022, el volumen de retorno social sobre la inversión en ANP, a partir del turismo receptivo se ha incrementado en al menos 35%.
Ventaja competitiva	Diversidad, autenticidad, y bien común	X	X	X	X	X	X
Estrategia competitiva	Enfoque en diferenciación	X	X	X	X	X	X
Propuesta estratégica de valor	Genuino ecoturismo	X	X	X	X	X	X

OCP1.2. Al primer año, se ha introducido al mercado nacional un producto turístico en ANP en el marco de una nueva marca nacional de ecoturismo.

OLP2. Al 2022, el Perú se posiciona como un destino privilegiado para ecoturismo y 30% del mercado meta internacional asocia la nueva marca propuesta con ecoturismo.

OCP2.1. Al primer año, al menos 6% del mercado meta internacional asocia la nueva marca propuesta con ecoturismo y se mantiene un crecimiento anual de 6% en años siguientes.

OCP2.2. Al primer año, se ha introducido al mercado internacional un producto turístico en ANP en el marco de una nueva marca nacional de ecoturismo.

OLP3. Al 2022, las visitas anuales nacionales a las ANP priorizadas se incrementan en 75% con respecto al año 1.

OCP3.1. Al primer año, las visitas anuales de turistas nacionales se incrementan en al menos 12%.

OCP3.2. Al primer año, se implementa la etapa inicial de una estructura / mix integral de canales que materializan una propuesta de valor de ecoturismo en ANP, de manera efectiva para el turismo nacional.

OCP3.3. Al primer año, una estrategia de comunicación 360 está implementada a nivel nacional.

OLP4. Al 2022, las visitas anuales internacionales a las ANP priorizadas se incrementan en 30% con respecto al año 1.

OCP4.1. Al primer año, las visitas anuales de turistas internacionales se incrementan en al menos 4.8%.

OCP4.2. Al primer año, se implementa la etapa inicial de una estructura / mix integral de canales que materializan una propuesta de valor de ecoturismo en ANP, de manera efectiva para el turismo internacional.

OCP4.3. Al primer año, una estrategia de comunicación 360 está implementada a nivel internacional.

OLP5. Al 2022, el volumen de retorno social sobre la inversión en ANP, a partir del turismo interno se ha incrementado en 30%

OCP5.1. Al primer año se ha implementado un modelo comercial y una estructura operacional que permiten diversificar y complementar la oferta de turismo en ANP a partir de alianzas con actores clave.

OLP6. Al 2022, el volumen de retorno social sobre la inversión en ANP, a partir del turismo receptivo se ha incrementado en 35%.

OCP6.1. Al primer año, se implementa una nueva política de precios que incrementa la rentabilidad y contribuye a la sostenibilidad de la ANP.

4.5 Estrategias Operacionales de Marketing

4.5.1 Estrategia de segmentación y criterios de segmentación

Al abordar una estrategia de enfoque en diferenciación basada en el producto, los distintos atributos a ser explotados permitirán llegar de manera eficaz al público meta. En este caso, dado que los objetivos se centran en el incremento del número de visitas a las ANP como eje de la dinamización del sector ecoturismo, se considera desarrollar las distintas estrategias de marketing tanto en turistas internos, como receptivos, pero agrupándolos en un mismo segmento que compartirá variables demográficas similares (Tabla 15), así como un perfil psicográfico afín (Tabla 16). Ambas variables han sido definidas en base a la información presentada en los perfiles de vacacionistas /turistas tanto nacionales, como internacionales, desarrollados por PROMPERÚ.

Tabla 15

Variables Demográficas para la definición del Ecoturista

Tipo de variable	Variable	Segmentación
Demográfica	Género	Hombres y mujeres
	Edad	25-50 años ^a
	Estado civil	Pareja o familia joven.
	NSE	Alto / Medioalto
	Instrucción	Superior.
	Origen nacional	Lima, Arequipa, Trujillo, Chiclayo, Piura, y Huancayo.
	Origen internacional	Chile, EE.UU., Ecuador, Argentina, Colombia, Brasil, España, Bolivia, Francia, Alemania, Canadá, y México.

Nota. Se dará prioridad a ese rango de edad en el desarrollo de la estrategia, pero no necesariamente serán excluidos otros.

Tabla 16

Variables Psicográficas para la definición del Ecoturista

Tipo de variable	Variables	Segmentación
Psicográfica	Motivación de viaje	Buscan conocer lugares nuevos.
	Interés	Están informados y al tanto de las últimas tendencias, son educados (<i>millennials</i> y generación X). Tienen interés en la cultura, la naturaleza, y la aventura.
	Estilo de vida	Son sofisticados y modernos.
	Referentes	Consumen diversa información y están conectados con diversos medios, aunque las referencias que más valoran son de sus pares más que de expertos o medios formales.

Nota. La definición para cada una de las variables identificadas ha sido realizada a partir de la investigación y con criterios orientadores e integradores, aunque no definitivos.

Cálculo del mercado meta. De acuerdo a las variables tanto demográficas, como psicográficas definidas para el turista ecológico, se realizó la estimación del mercado meta total para el presente Plan de Marketing (Tabla 19), el cual se compone, como se señaló anteriormente, tanto de turistas nacionales (Tabla 17), como extranjeros (Tabla 18).

Tabla 17

Determinación del Tamaño del Mercado Meta del Turismo Interno

Variables	Valor
Vacacionistas peruanos - Turismo interno (PROMPERÚ, 2015b).	1'760,000
% que realizan turismo de naturaleza (PROMPERÚ, 2015b).	66.0
Total de vacacionistas peruanos que realizan turismo de naturaleza (Mercado Meta inicial).	1'161,600

Nota. Tomado de Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo [PROMPERÚ]. (2015b). Perfil del vacacionista nacional 2014. Recuperado de <http://media.peru.info/IMPP/2014/Perfil-Vacacionista-Nacional/Perfil-Vacacionista-Nacional-2014.pdf>

Tabla 18

Determinación del Tamaño del Mercado Meta del Turismo Receptivo

Variables	Valor
Turistas extranjeros - Turismo receptivo.	3'214,934
% que llegan de vacaciones.	58.9
Turistas de vacaciones.	1'894,845
% de vacacionista que realizan turismo de naturaleza.	49.0
Total de vacacionistas extranjeros que realizan turismo de naturaleza.	928,474

Nota. Tomado de "Perfil del Turista Extranjero 2014," por la Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo (PROMPERÚ), 2015c. Recuperado de <http://media.peru.info/IMPP/2014/Perfil-Turista-Extranjero/Perfil-del-Turista-Extranjero-2014.pdf>

Mercado meta total. El mercado meta total está compuesto por la sumatoria de ambos mercados calculados previamente, del cual 63% visita ANP. Como dato adicional, se considerará el factor de crecimiento anual (17.45%) en las visitas a las ANP (Figura 5).

Si bien el mercado meta considera el total de los vacacionistas peruanos y extranjeros que hacen turismo de naturaleza, a fin de precisar la estrategia a implementarse, se concentrará los mayores esfuerzos en captar aquellos turistas de naturaleza que hasta el momento no están yendo a ANP, es decir el equivalente a 37% (773,805 vacacionistas).

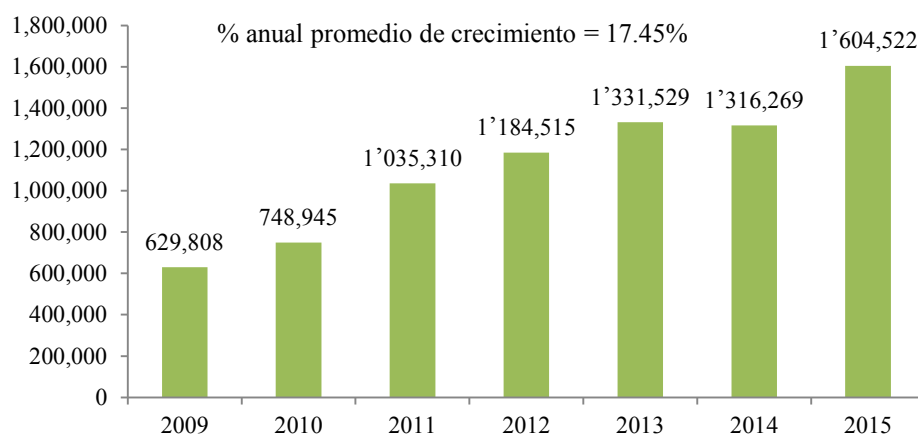


Figura 5. Visitas anuales de turistas a las áreas naturales protegidas.⁷ Tomado de “Turismo: La gran Oportunidad para Conservar,” por el Servicio Nacional de Áreas Naturales Protegidas por el Estado (SERNANP), 2016e. Recuperado de <http://www.sernanp.gob.pe/turismo-en-anp>

Considerando las variables antes expuestas, en la Tabla 19 se muestra el mercado meta para 2017, que alcanzará 1'255,293 turistas peruanos y extranjeros.

Tabla 19

Mercado Meta Total en las ANP (Turismo Interno + Turismo Receptivo)

Mercado meta total estimado para 2017	Valor
Vacacionistas peruanos (Turismo interno) + vacacionistas extranjeros (Turismo receptivo) que realizan turismo de naturaleza en 2014.	2'090,074
Vacacionistas peruanos + vacacionistas extranjeros que realizan turismo de naturaleza y que visitaron las ANP en 2014 (63%) (SERNANP, 2015).	1'316,269
Vacacionistas de Naturaleza que no van a ANP (al 2014)	773,805
Mercado Meta proyectado (potencial visita a ANP) al 2017 (17.5% por tres años).	1'255,293

A partir de las tablas anteriores se desprende, por un lado, que existe la oportunidad de incrementar el interés en turismo de naturaleza en el mercado nacional (66% actualmente) y en el mercado internacional (49% actualmente), y que, por otro lado, existe un potencial importante de crecimiento en el porcentaje de los visitantes de turismo de naturaleza en ANP (63%).

4.5.2 Estrategia de posicionamiento

Como se ha señalado, Perú en términos naturales, es uno de los países más variados y ricos; es megadiverso y multiétnico. Uno de sus principales atributos, por tanto, es la diversidad en el sentido más amplio de la palabra, la que lo coloca en una posición ventajosa para el desarrollo del ecoturismo. Sin embargo, pese a este potencial y a los valiosos esfuerzos de PROMPERÚ por posicionar una imagen competitiva del país, el componente natural queda por lo general en segundo plano. Incluso, considerando que en medios como su sitio web incluyen destinos como las ANP, estos espacios y el componente natural no son protagónicos en su promoción del país, cuando se le compara, por ejemplo, con el aspecto histórico, arqueológico, o gastronómico.

Asimismo, de acuerdo con el análisis de perfil competitivo ecoturístico realizado previamente, Perú destaca no solo por su diversidad natural, sino también por su singularidad, es decir la particularidad de su patrimonio y por el buen estado de este. En síntesis, el Perú refleja en el aspecto natural y ecoturístico uno de los rasgos más distintivos de su imagen como país, que es la autenticidad, y es este un rasgo que se deberá explotar para construir la estrategia y marca ecoturística para el Perú.

Marca País, imagen, e identidad de marcas propuestas. Como señaló PROMPERÚ (2016c), la Marca País se apoya en tres pilares: (a) inversiones, (b) exportaciones, y (c) turismo; y tiene como objetivo contribuir a la construcción de una ventaja competitiva global.

En ese sentido, desde el punto de vista de posicionamiento, se propone contribuir a la construcción de una Marca País que resalte también el aspecto natural y la posibilidad de experimentarlo directamente bajo los más altos estándares de respeto y responsabilidad con el entorno, a través del ecoturismo. Es decir, lograr que el Perú sea una primera opción para hacer ecoturismo. Para ello, las ANP, que a 2016 son mencionadas sin mayor protagonismo, serán abordadas como un producto más visible que sustente los atributos de una marca (o submarca) nacional de ecoturismo. Así, se apunta a hacer más evidente el importante patrimonio natural del Perú en las comunicaciones de PROMPERÚ en torno al turismo y acercar al público nacional e internacional a las experiencias que esta encierra. Para ello, la personalidad de la marca se alinearán con la Marca País, con atributos como emoción, orgullo, autenticidad, entre otros, pero sumando otros elementos como color, vida, y pureza, y a su vez resaltando el posicionamiento impulsado por PROMPERÚ en años recientes en torno al carácter legendario del Perú como destino (slogan anterior: Perú, vive la leyenda y slogan actual: Perú, tierra de tesoros escondidos). En términos simples, se aportará un elemento de naturalidad a la identidad de marca, pero apalancado en la actual imagen de Perú como destino auténtico y mítico o de leyenda.

Concepto base para desarrollar el posicionamiento. La propuesta de concepto de posicionamiento a ser desarrollado en detalle como parte del Plan Estratégico de Marketing gira en torno a la noción de que el Perú lo tiene todo en términos de naturaleza, incluso más de lo que se podría esperar y creer. Así, se aprovecha y se juega con la idea de que el Perú, en términos de diversidad y calidad natural, tiene tanto más que el resto de destinos, que casi es demasiado para ser verdad, pero lo es. Con ese concepto se busca sacar ventaja sobre los competidores apelando a la búsqueda constante de lo superlativo, lo mejor por parte de los turistas.

Más aún, a partir de la propuesta de concepto mencionada se plantea simultáneamente resaltar los atributos diferenciales prácticos del Perú (i.e., diversidad y autenticidad natural) y, también, apalancarlo sobre la imagen de marca ya establecida del Perú como un destino auténtico y, sobre todo, místico, de importante legado histórico y vibrante cultura viva, asociado al concepto legendario y de tesoros ocultos. Este concepto aprovechado en etapas iniciales de la Marca País bajo el slogan “vive la leyenda” y posteriormente con el concepto “Perú, tierra de tesoros ocultos”, está perfectamente alineado con los atributos diferenciales de Perú en los ámbitos de la naturaleza y el ecoturismo señalados anteriormente, así como con el carácter que se busca dar a la nueva marca y con las características de las ANP. Así, el aspecto fundamental de la identidad de marca propuesta girará en torno al concepto “Perú: Naturaleza de Leyenda”.

No obstante, de manera complementaria al concepto mencionado y sin diluirlo se buscará, también, dotar a la marca de un carácter dinámico y moderno con el fin de conectar con el mercado meta.

Imagen de marca. La imagen de marca según Aaker (1996), es la percepción de la identidad de la marca en la mente de los consumidores, es decir un conjunto de representaciones racionales o emotivas en la mente del consumidor sobre una empresa, producto, o marca de forma real. La imagen de marca es importante para distinguir aquellos atributos únicos que definen las diferencias de un producto o marca respecto a otros, no solo aquellos atributos directamente relacionados sino también aquellos complementarios.

En tal sentido, como se ha señalado, inicialmente la imagen de marca del producto ecoturístico en ANP se apalancará en la imagen de la Marca País, sobre todo en aquellos atributos que permitan identificar a la marca de ecoturismo como un producto auténtico y asociado a elementos como costumbres únicas, mixturas culturales, misticismo, y el legado

histórico que PROMPERÚ ya está trabajando en la marca central. Esta percepción inicial debe permitir anclar en la mente del consumidor aquellos atributos que permitirán trabajar el posicionamiento y todo aquel elemento de valor de cara a la diferenciación del producto ecoturismo en ANP.

Es importante mencionar que la imagen de marca es el mecanismo para establecer una conexión con lo que piensa realmente el consumidor respecto al producto ecoturismo en ANP, de manera que el monitoreo de la imagen de marca será una herramienta de control que permitirá contar con un indicador de la gestión de la estrategia de posicionamiento.

Identidad de marca: .PE: Perú Eco, Naturaleza de Leyenda. En línea con lo mencionado anteriormente, la marca de ecoturismo nacional propuesta es “.PE: Perú Eco”. Esta marca resalta de manera explícita y frontal una serie de atributos propios que buscan que la marca sea en sí misma un mensaje. Así se resalta, en primer lugar, el nombre del producto principal, en este caso el Perú, para apalancarse en las asociaciones que la Marca País ya desarrolló. En segundo lugar, se asocia directa y literalmente el nombre del país con el concepto eco, prefijo reconocido y asociado mundialmente y en diversos idiomas con el cuidado del ambiente y la naturaleza en general, lo que plantea la asociación con el ecoturismo. Finalmente, las letras P y E funcionan como abreviatura de Perú y Eco respectivamente, pero a su vez, junto al punto que las precede, constituyen el dominio universal de Perú en Internet, facilitando la identificación y recordación, y relacionándose directamente con la modernidad, practicidad, y dinamismo del mundo en línea, lo cual será fundamental en lo referido a la estrategia de promoción y canales de la marca y producto en cuestión.

Finalmente, como se mencionó en secciones previas, el concepto legendario será incorporado a la marca. Así, se complementa la marca con el slogan “naturaleza de leyenda”,

con lo cual se termina de consolidar la identidad de marca propuesta brindando las pautas para el planteamiento del posicionamiento esperado.

Al respecto de esto último, según Aaker (1996), la identidad de marca está compuesta por la *identidad central y extendida*. Con respecto a la identidad central de la marca Perú Eco, se ha elegido el slogan con el que la marca será promocionada: “naturaleza de leyenda”. Por su parte, las ANP que son parte esencial del producto que sostiene la marca, procuran el cuidado y conservación de la biodiversidad alojada en estas, otorgando contenido creíble y concreto a la misma.

Es importante resaltar que este aspecto esencial será un eje de todos y cada uno de los esfuerzos en la estrategia de comunicación y promoción. La esencia ayudará a que el mensaje sea coherente tanto para el mercado nacional como para el internacional. Con respecto a la identidad extendida, esta permitirá asignar atributos específicos que le faciliten a la marca ser heterogénea y desenvolverse en diferentes ámbitos, así como, en torno a diferentes subproductos. En la Figura 6 se grafica lo correspondiente a la estructura y perspectivas de la marca que se detallan a continuación.

Marca como producto. La marca Perú Eco como producto, incorpora los siguientes atributos:

1. Garantía: El respaldo institucional de las ANP asegura que la oferta sea fiel a la realidad;
2. Orgullo (Identidad peruana): Funciona para ambos mercados meta elegidos (a) el nacional, resaltando el orgullo de la cultura peruana; y (b) el internacional, de manera que se reconozca que la mejor oferta ecoturística se encuentra en Perú;
3. Diversidad: En flora, fauna, atractivos, y paisajes disponibles;
4. Autenticidad: Al ser espacios protegidos, se asegura su estado de conservación óptimo y original;

5. Singularidad: En las ANP se encuentran diversas especies de importante atractivo, en muchos casos, únicas en el mundo. Ahí radica el valor único de estos espacios.

Marca como organización. La marca como organización tiene, entre otros, los atributos señalados a continuación:

1. Socialmente responsable (Bien común): A través del desarrollo de la propuesta de valor en ANP, se está respetando el ambiente, se busca trabajar con poblaciones locales, y se procura generar modelos de negocio sostenibles, además de priorizar el SROI;
2. Cobertura: Las ANP representan más del 20% del área geográfica peruana. Se cuenta con más de 75 ANP distribuidas en las diferentes regiones del país; y
3. Compromiso: Por parte de sus colaboradores en relación a los objetivos y valores de la institución (i.e., SERNANP), asegurando el cuidado y desarrollo sostenible de las ANP.

Marca como persona. La marca Perú Eco plantea una personalidad interesante, amigable, y atractiva a partir de las siguientes cualidades:

1. Orgullo: De su cultura, riqueza, y legado;
2. Responsabilidad: Con la naturaleza y el cuidado del ambiente;
3. Juventud: Vivaz, con ganas de experimentar cosas nuevas;
4. Actividad: Tiene energía para disfrutar de toda la diversidad de las ANP;
5. Amistad: Con quien compartir las experiencias vividas;
6. Inspiración: Como conexión con la naturaleza; y
7. Leyenda: Es casi demasiado bueno para ser verdad, pero lo es.

Marca como símbolo. Se refiere a todo lo que pueda representar a la marca, tal como el elemento gráfico y otros, incluyendo:

1. Legado de Marca Perú: Se soporta en el nombre y, por tanto, en la marca paraguas Perú;
2. Eco: Se asocia directamente con el concepto eco, prefijo asociado con el cuidado del ambiente y la naturaleza;

3. .PE: Abreviatura de Perú y Eco respectivamente y dominio universal de Perú en Internet;
y
4. Slogan “naturaleza de leyenda”: Consolida la identidad de marca propuesta brindando las pautas para el planteamiento del posicionamiento esperado.

ESTRUCTURA



PERSPECTIVAS

MARCA COMO PRODUCTO	MARCA COMO ORGANIZACIÓN	MARCA COMO PERSONA	MARCA COMO SÍMBOLO
Identidad peruana	Socialmente responsable	Orgullo	Legado de Marca Perú
Diversidad	Cobertura	Responsabilidad	Eco
Autenticidad	Compromiso	Juventud	PE
Singularidad		Actividad	Slogan
		Amistad	
		Inspiración	
		Leyenda	

Figura 6. Composición de la identidad de marca Perú Eco.
Tomado de “Construir Marcas Poderosas,” por D. Aaker, 1996. Barcelona, España: Planeta.

4.5.3 Actores estratégicos y sus principales roles en el plan propuesto

PROMPERÚ – Promoción. PROMPERÚ es un organismo adscrito al MINCETUR, cuya principal función es la de promover la imagen del país tanto en el ámbito nacional como internacional. Dicha imagen se soporta en la oferta de bienes y servicios que el país puede brindar. También es el ente responsable de la Marca País, la cual tiene como ejes: (a) turismo, (b) exportación, e (c) inversiones.

Roles propuestos.

1. Brindar asesoría y soporte al desarrollo de la estrategia de posicionamiento de la submarca de Ecoturismo;
2. Dar soporte en el diseño y ejecución de la estrategia de promoción y comunicación de la marca de ecoturismo en colaboración con el SERNANP; y
3. Promocionar la oferta de ecoturismo al mercado meta, utilizando plataformas existentes (e.g., sitios web ¿Y tú que planes?, ferias, o eventos) o generando nuevas de manera específica.

SERNANP - Operación. Tal y como se mencionó anteriormente, el SERNANP es un organismo público técnico-especializado el cual se encuentra bajo la administración del MINAM. Su principal función es “. . . dirigir y establecer criterios técnicos y administrativos para la conservación de las ANP” (SERNANP, 2016d, párr. 1).

Roles propuestos.

1. Supervisar y gestionar la operación;
2. Ser el principal asesor en la labor de diseñar productos o rutas turísticas, como conocedor de la biodiversidad que posee cada ANP;
3. Encargarse de dirigir la operación interna del ANP garantizando abastecimiento, control, y gestión de recursos;
4. Asegurar la disponibilidad y mantenimiento de la infraestructura necesaria para que la actividad turística dentro de las ANP se desarrolle eficazmente;
5. Ser socio en la promoción del ecoturismo en ANP;
6. Encargarse de brindar soporte en desarrollo de capacidades al personal de los socios (i.e., empresas privadas), en cuanto a la oferta natural y paisajística de cada ANP; y
7. Asegurar presencia institucional en las diferentes actividades de promoción relacionadas al ecoturismo y por consiguiente a las ANP.

PROFONANPE – Gestión Financiera. Es el organismo encargado de recaudar y gestionar los recursos, básicamente financieros, necesarios para contribuir con la conservación de la biodiversidad en las ANP en todo el territorio peruano. Debido a la confianza de instituciones públicas y privadas, ha logrado beneficiar a 46 de las 75 ANP (SIC) en todo el Perú, las cuales representarían un 78% del total del territorio protegido por el SINANPE (PROFONANPE, 2016).

Roles propuestos.

1. Soportar la recaudación y gestión de los recursos destinados a la conservación de la biodiversidad en las ANP;
2. Evaluar el potencial de proyectos destinados a incrementar los propios ingresos de las ANP; y
3. Gestionar de manera eficiente las alianzas público privadas (APP).

Agencias de turismo – Ventas. Las agencias de turismo son un canal de venta para la oferta turística de las ANP. Por medio de distintos soportes (*on/off*) brindarán información acerca de diferentes paquetes turísticos que giren en torno a, o incluyan, visitas a ANP. Estas empresas desarrollarían y promocionarían las diversas rutas o paquetes turísticos que tanto el SERNANP, como PROMPERÚ hayan diseñado conjuntamente. Se debe señalar que, para los fines de la presente propuesta, dichas agencias deben tener experiencia previa en el sector ecoturismo (como mínimo tres años), con lo cual podrían recibir apoyo por parte de PROMPERÚ en sus comunicaciones. Asimismo, estas agencias turísticas deberán trabajar con operadores turísticos que tengan experiencia en el sector y ofrezcan servicios ecoturísticos comprobados, capaces de operar siguiendo los lineamientos y restricciones establecidos por el SERNANP.

Roles propuestos.

1. Vender de manera directa los paquetes turísticos priorizados por el SERNANP y PROMPERÚ; y

2. Promocionar rutas turísticas que incluyan las ANP, brindando la información pertinente a los usuarios (i.e., oferta natural y servicios).

Operadores turísticos / hoteles – Servicios relacionados. Los operadores turísticos y los grupos hoteleros, serán parte de la propuesta de valor asociada a un ANP. Estos permitirán ofrecer una propuesta integral en cuanto a servicios disponibles en la visita del turista, contribuyendo a que su experiencia sea más placentera e inolvidable. Asimismo, pero en menor medida, estos pueden ser agentes de promoción y ventas, ofreciendo a sus clientes directos, la oportunidad de visitar el ANP cercana a su zona operativa.

Roles propuestos.

1. Ofrecer y gestionar los servicios turísticos en ANP según condiciones, lineamientos y restricciones del SERNANP.
2. Contribuir al cuidado de la biodiversidad dentro de las ANP, operando de acuerdo con lineamientos brindados por el SERNANP; y
3. Contribuir a la experiencia integral del turista, brindando un servicio de calidad.

4.5.4 Matriz Estratégica de OCPM

La Tabla 20 muestra la Matriz Estratégica de Objetivos de Corto Plazo (OCP), la cual permite identificar la coherencia entre los OCP y las estrategias operacionales de marketing.

4.6 Panorama Estratégico

La matriz de panorama estratégico (Tabla 21) permite en una sola vista resumir el alcance y proyección de la estrategia planteada, a fin de facilitar el monitoreo de lo propuesto. Esta herramienta, recoge la visión y misión definidas en un inicio y, a partir de estas, plantea los objetivos de largo y corto plazo y facilita la alineación de estrategias definidas y elaboradas en puntos previos. Según se muestra a continuación, esta matriz facilita, además, una visualización sencilla para orientar las acciones tácticas a ser consideradas para las variables de marketing a desarrollarse en puntos siguientes: producto, precio, plaza, promoción, personas, procesos y evidencia física.

4.7 Conclusiones

A partir de la metodología de planificación empleada, se ha definido que la estrategia idónea para potenciar una propuesta de valor exitosa para el ecoturismo en el Perú es de enfoque en diferenciación. Dicha estrategia se apuntala en el producto ecoturismo en ANP y apunta a posicionar al Perú como un destino de ecoturismo diferenciado frente a sus competidores, que integra una mezcla de valor rica y única.

Al respecto, se ha demostrado el potencial y el rol crecientemente protagónico de las ANP en el turismo y, en ese sentido, el presente Plan Estratégico de Marketing propone contribuir con una mejora en las capacidades de gestión del SERNANP, como punto de partida para construir un producto original y competitivo de ecoturismo, que a su vez sustente una marca nacional de ecoturismo que podría ser gestionada con apoyo de PROMPERÚ en el contexto de la Marca País

Es así que se ha definido como principal objetivo el diseño y lanzamiento de una marca nacional de ecoturismo, anclada en el desarrollo de un nuevo producto ecoturístico enfocado en las ANP. Para ello se apunta a posicionar al Perú como un destino privilegiado para el ecoturismo, así como incrementar las visitas anuales a ANP y, de manera particular, incrementar el retorno social a partir de dichos ingresos.

Capítulo V: Mezcla de Marketing o *Marketing Mix*

En el presente capítulo se expone la estrategia operativa que permitirá conseguir los objetivos del Plan Estratégico de Marketing anteriormente señalados.

5.1 Contexto para la Mezcla de Marketing

Mercado de referencia: Entorno, competencia, y consumidor. Como se señaló anteriormente, a 2015 existe crecimiento sostenido del turismo, particularmente del turismo de naturaleza. Es decir que si bien existe aún falta de comprensión del concepto y de la real dimensión y potencial del ecoturismo en el país, existen crecientes interés y demanda de los turistas nacionales e internacionales por destinos para estas prácticas. En ese contexto, pese a que las ANP ya son destinos significativos en términos de número de visitas, en general no se tiene un entendimiento claro de lo que son estas, el sistema que conforman, ni mucho menos, el valor y potencial real que tienen para fines turísticos u otros de uso directo por parte del público. Al contrario, las ANP visitadas son percibidas como destinos iguales a cualquier otro y no son reconocidas como espacios con atributos especiales por su condición de protegidas. Más aún, según funcionarios del SERNANP y la organización de cooperación Swiss Contact (F. Murrugarra, comunicación personal, 26 de noviembre de 2015), suelen captar una fracción mínima del gasto por visita a cada destino, pese a ser la motivación principal para dicha visita. En resumen, son destinos desaprovechados.

A pesar del orgullo y entusiasmo que pueden despertar en los peruanos lugares icónicos como Machu Picchu (Santuario Histórico) o Titicaca (Reserva Nacional), las ANP son aún en buena cuenta un concepto abstracto o no claro. Esto es, simultáneamente, un riesgo y una oportunidad para las ANP frente a otros destinos turísticos.

Oportunidad de negocio. Una de las principales oportunidades para el crecimiento y desarrollo óptimo del turismo de naturaleza es promover mayor conocimiento e identificación

—y consecuentemente valoración— de las ANP, como un patrimonio apto para aprovecharse. Más aún, en el contexto de lo descrito, el Perú ofrece grandes oportunidades para apuntalar al turismo a partir de una oferta sólida de genuino ecoturismo. En ese contexto, las ANP se erigen como la máxima expresión del turismo realmente responsable con la naturaleza y participativo con los actores locales.

Al respecto, el SERNANP —según sus propios especialistas— carece de las capacidades y recursos necesarios para diseñar una estrategia efectiva de marketing y comunicación conducente al posicionamiento de las ANP como un patrimonio valioso y, eventualmente, como un producto turístico de interés. Sin embargo, ello no implica que no hayan identificado esta necesidad, al contrario, la han priorizado y están en un proceso constante de búsqueda de apoyo para su desarrollo. Al respecto, la oportunidad identificada para el sector ecoturismo está en potenciar el turismo en las ANP a partir del diseño de un producto potente para tal fin que pueda ser acogido y promovido por PROMPERÚ en el marco de una marca nacional.

Propuesta. En esa línea, la estrategia aquí planteada parte de la creación de una marca nacional para el ecoturismo para a partir de ella posicionar y comunicar una propuesta de valor diferenciada que se ancle en un inicio, sobre todo, en las ANP como espacios privilegiados frente a otros destinos o productos ecoturísticos y así incrementar su competitividad. Se debe anotar que la marca implica la forma, pero sobre todo el fondo, es decir una serie de medidas y buenas prácticas de genuino ecoturismo que facilitarán la promoción del turismo en ANP. Precisamente, el paso siguiente será diseñar e implementar un plan por fases para progresivamente llevar a la práctica la propuesta de valor de las ANP, a partir de su priorización según su mayor potencial (i.e., cercanía a fuentes emisoras, conectividad, atractivo, e infraestructura básica), la promoción de lineamientos de prácticas,

diseño de recomendaciones para asociaciones público privadas, entre otros mecanismos que permitan al público hacer uso del nuevo producto ecoturístico en ANP. Este producto será en la práctica el sustento inicial para la marca de ecoturismo nacional que, finalmente, será acogida y gestionada por PROMPERÚ, teniendo como producto principal al ecoturismo en ANP.

Se debe señalar que, con la finalidad de facilitar la comprensión de la presente propuesta de marketing, al final de cada elemento de la mezcla de marketing, a continuación, se incluye un apartado denominado Elementos Clave, el cual recoge de manera simplificada los puntos más saltantes de cada uno.

5.2 Producto

Perú Eco es la marca *paraguas* para el concepto ecoturismo en Perú. Esta será gestionada con soporte y asesoría de PROMPERÚ y alineada a los criterios de la Marca País. Sin embargo, la esencia práctica de esta marca será el nuevo producto turístico propuesto para las ANP en el Perú. Este último plantea un nuevo concepto para las ANP y por primera vez las “devela” y acerca al público, con énfasis en la invitación a experimentarlas y conocerlas (turismo de naturaleza). A su vez, enarbola una serie de atributos (descritos a continuación), así como criterios para buenas prácticas (turísticas y otras) en su jurisdicción con el fin de que el producto ANP tenga estándares de funcionamiento que progresivamente —y a partir de un plan en varias fases— sean incorporados en otras ANP que conforman el SINANPE. Se debe anotar que hasta la fecha no ha existido públicamente una marca representativa de las ANP, por lo que este planteamiento es inédito.

En la Tabla 22 se plantean los elementos y fases principales para la construcción del producto propuesto, integrado, sobre todo, por el desarrollo y posicionamiento de marca nacional, la promoción de lineamientos para el ecoturismo en ANP, el desarrollo de alianzas público privadas para diseño de productos con valor agregado, y la implementación de un plan piloto en ANP priorizadas.

Como primer paso para contribuir al diseño de este nuevo producto, en la Tabla 23 se plantea un ejercicio que vincula las estrategias FODA con los distintos aspectos operativos del Plan Estratégico de Marketing (i.e., producto, precio, plaza, promoción, personas, y evidencia física / ambiente). A partir de ello, será posible reforzar la definición de valores y atributos relevantes para el producto y marca Perú Eco, considerando la identidad de marca descrita.

Tabla 22

Fases y Elementos Clave para el Desarrollo de Perú Eco

Fase y elemento clave	Descripción
Marca: Definición de valores y atributos relevantes para la marca.	A partir de las investigaciones realizadas y de las estrategias definidas se definirán los atributos principales para la marca propuesta y su eventual posicionamiento.
Marca: Desarrollo de concepto de producto.	Sobre la base de los atributos identificados, se diseñará un concepto de producto en el contexto del Plan Estratégico de Marketing.
Marca: Diseño de marca.	Este elemento tendrá dos componentes: (a) la marca paraguas nacional Perú Eco y (b) un producto de ecoturismo en ANP. El concepto de este producto será aterrizado de modo que “devele” y acerque las ANP al público, con una propuesta de valor diferenciada del resto de destinos para incrementar su competitividad.
Lineamientos: Identificación y promoción de lineamientos para buenas prácticas.	Desde las comunicaciones asociadas a la nueva marca y producto turístico, se promoverá la vinculación indisoluble de las ANP con el ecoturismo, como base para la consolidación de buenas prácticas turísticas en el SINANPE y, consiguientemente, de una marca paraguas creíble y fiel a su propuesta de valor.
Alianzas público privadas: Lineamientos para alianzas público privadas, diseño de producto, y valor agregado.	Se brindará un decálogo sencillo de recomendaciones y pasos para el trabajo conjunto con empresas, con el fin de impulsar alianzas público privadas (APP) para aprovechar el <i>knowhow</i> y recursos de empresas líderes en torno a las ANP, para el diseño y oferta de productos competitivos y de valor agregado, como vía para mejorar la experiencia del usuario e incrementar la rentabilidad tanto para ellas como para el SERNANP. Para esto, se contará con la participación de PROFONANPE.
Plan piloto: Implementación piloto en ANP priorizadas.	Se implementarán los pasos previos de modo progresivo, primero en el grupo de ANP priorizadas a partir de criterios como accesibilidad, conectividad, atractivo, e infraestructura. En función de la evaluación, adaptación, y mejora se evaluará su réplica progresiva en el resto de ANP.

Tabla 23

Principales Relaciones de las Estrategias FODA con los Aspectos Operativos del Plan Estratégico de Marketing

Estrategia FODA propuesta	Aspecto operativo asociado
1. FO1 - Creación de marca nacional para ecoturismo que presente a las ANP como un patrimonio y el mejor lugar para redescubrir la naturaleza.	Producto / Promoción / Precio
2. FA3 - Apropiación del concepto de ecoturismo (i.e., garantía de calidad, autenticidad, y contribución al bien común–responsabilidad social) como diferencial para las ANP, versus todos los otros destinos naturales.	Producto / Promoción / Precio / Evidencia Física
3. FO5 - Desarrollo de paquetes específicos para turismo de oportunidad (i.e., estadías cortas y por proximidad de destino).	Producto / Promoción
4. DO2 - Seleccionar / priorizar los destinos que presenten las mejores condiciones y facilidades para el turista nacional.	Producto / Proceso
5. DO3 - Organizar y presentar las ANP destino según sus características, en función del perfil de visitante, por ejemplo, desde las experiencias más amigables y sencillas, hasta las más demandantes para quienes quieren una experiencia más genuina y exigente.	Promoción / Personas / Precio / Evidencia Física
6. DO4 - Desarrollar lineamientos para fortalecer habilidades del equipo del SERNANP y asociados para brindar información de calidad al turista y los actores relevantes.	Promoción / Personas / Procesos / Plaza
7. DA2 - Alianzas público privadas (APP) para la óptima operación ecoturística, por contratos renovables a 10 años, con el fin de procurar estabilidad y continuidad en el sector.	Plaza/Procesos / Plaza / Proceso

En función del ejercicio previo, así como de las investigaciones realizadas, se ha priorizado la incorporación de ciertos valores en el diseño del producto ANP, que a su vez serán puntos diferenciales para la marca en el ámbito turístico y en general. Estos incluyen:

1. Las ANP son la mejor manera de experimentar el verdadero ecoturismo:
 - Garantía de calidad / buen estado de conservación;
 - Autenticidad / representatividad de lo mejor de la naturaleza; y
 - Contribución al bien común / responsabilidad social / SROI.

2. Las ANP incluyen lovemarks como Machu Picchu, Paracas, y Manu.
3. Las ANP son patrimonio peruano y parte de la identidad del país.

Sobre la base de los pasos previos y en concordancia con la identidad de marca ya definida, en la Tabla 24 se identifican los atributos principales seleccionados para la construcción de la marca propuesta.

Tabla 24

Principales Atributos de la Marca y Relación con el Producto

Atributo de marca	Propuesta de valor en el producto
1. Diversidad	Perú es uno de los 10 países más naturalmente diversos en el mundo. Las ANP son muestras representativas de la diversidad natural del país. Su creación obedece a estrictos criterios técnicos, por lo que, en general, aseguran la más alta diversidad natural en el país frente a otros destinos.
2. Variedad	Las ANP son creadas en función de criterios rigurosos que aseguran representar cada uno de los principales ecosistemas en el país. Son más de 75 ANP en mar, costa, andes, y selva, para elegir en términos de atractivos y actividades.
3. Garantía	Las ANP tienen institucionalidad. Están respaldadas por Ley, normativa, y acuerdos internacionales. Están protegidas y manejadas, por lo que lo que ofrecen está garantizado.
4. Autenticidad	Al ser espacios protegidos, garantizan que la naturaleza está en el mejor estado de conservación posible.
5. Accesibilidad	La primera fase de Perú Eco ha priorizado un conjunto de ANP en función de su facilidad de acceso y demanda actual.
6. Conectividad	Perú Eco se implementará por fases y prioriza para las primeras fases ANP accesibles y cercanas a fuentes emisoras de visitantes nacionales.
7. Orgullo	Las ANP son por definición, patrimonio de todos los peruanos, por lo que son parte de la identidad nacional, de lo que los define. Esto se apalanca en lovemarks existentes como Manu, Paracas, Titicaca, y Machu Picchu.
8. Bien común	Al visitar un ANP, a diferencia de cualquier espacio privado, uno contribuye a través de su pago de entrada a la labor de especialistas, guardaparques, y demás personal en favor del patrimonio natural y cultural de todos los peruanos. Asimismo se genera SROI en beneficio mayor.
9. Leyenda	La diversidad y calidad de la oferta natural en las ANP es casi demasiado buena para ser realidad, lo que se alinea con el atributo legendario / tesoro escondido de la Marca País.

Concepto de producto. Luego de considerar las estrategias identificadas en función a las amenazas y oportunidades, su relación con los elementos de la mezcla de marketing, los atributos asociados, e insights resultantes de la investigación realizada, en la Tabla 25 se define el concepto de nuevo producto / marca para ecoturismo. Este será el punto de partida para la definición del Plan Estratégico de Marketing orientado al desarrollo de un nuevo producto ecoturístico enfocado en ANP prioritarias del SINANPE con el fin de incrementar el ecoturismo con apoyo en una marca nacional.

Tabla 25

Delimitación de Concepto para Nuevo Producto Perú Eco

Componente	Propuesta conceptual preliminar
1. Nombre / marca	Perú Eco.
2. <i>Call to action</i>	Sé parte de la naturaleza.
3. Desarrollo	Perú Eco es tu contacto directo con la vida en su estado más puro, como ya no existe en otro lugar.
4. Sustento para hacerlo creíble	La más diversa red de parques y reservas en el mundo está a tu disposición. Vive la naturaleza como nunca antes, mientras eres parte de su conservación.
5. Slogan / refuerzo	Perú Eco: Naturaleza de leyenda. Casi demasiado bueno para ser real.

Alianzas público privadas y valor agregado. Como se ha señalado, el SERNANP no tiene la capacidad para gestionar el turismo en las áreas del SINANPE, ni tampoco sería estratégico ni realista esperar que la tuviera. Al respecto, en línea con las recomendaciones de organizaciones expertas, se deben promover dos tácticas; la primera que un aliado como PROFONANPE como ente de soporte al SERNANP asuma la gestión financiera del producto turístico y asesore a este último en todo lo relacionado; y la segunda, a partir del punto previo, el desarrollo de alianzas público privadas entre PROMPERÚ, SERNANP, y empresas que sí poseen la experticia, con el fin no solo de incrementar el número de visitas a las ANP, sino de desarrollar productos con valor agregado que incrementen la rentabilidad de las ANP

y simultáneamente generen aprendizaje y fortalecimiento de capacidades en beneficio del turismo en estas áreas y de los destinos mayores en los que se encuentran.

Para ello, aunque la operación variaría en función de las oportunidades y necesidades de cada ANP, el esquema de trabajo debería obedecer criterios como:

- Identificación y propuesta de algunas actividades sencillas, de bajo costo operativo, con valor agregado a ser operadas por terceros al interior del ANP (e.g., caminata de avistamiento de aves al amanecer; ciclismo al atardecer; fogata nocturna en el desierto / montaña);
- Identificación de potenciales operadores y licitación para dichas actividades (e.g., hotel, agencia de turismo, asociación de guías);
- Determinación de porcentaje de participación para el SERNANP, sobre ingresos generados a partir de estas actividades (e.g., 15% del precio de venta del tour); y
- Firma de convenios de colaboración enmarcados en planes maestros y planes operativos en plazos renovables sujetos a evaluación.

Delimitación del producto.

Selección de ANP para primera fase (piloto). Como se muestra en la Tabla 4 (ver Capítulo III), el SERNANP ha realizado una priorización de las 17 ANP que considera más idóneas para las prácticas turísticas. Sin embargo, estas no necesariamente han sido seleccionadas en función de criterios técnicos como, por ejemplo, un análisis de oferta y demanda. En cambio, la selección puede deberse a aspectos como la existencia de infraestructura elemental, como una tranquera y personal de control, la cual puede ser resultado de una priorización totalmente ajena al turismo, vinculada más a criterios de control y vigilancia (C. Cevallos, comunicación personal, 19 de noviembre de 2015). Al respecto, con la intención de contribuir a optimizar la identificación de un grupo de ANP idóneas sobre

las cuales plantear un producto turístico de naturaleza, a continuación, se analizan y combinan diversos factores como:

- Priorización realizada por SERNANP;
- Número promedio de turistas nacionales e internacionales recibidos actualmente;
- Tendencia creciente en el número de turistas recibidos; y
- Proximidad a principales fuentes y destinos de turistas nacionales.

En la Tabla 26 se plantea un análisis de las ANP que reciben, en promedio, más de 1,000 turistas al mes, sugiriendo que esto refleja un potencial existente y las condiciones mínimas para sostener la actividad turística. Asimismo, se han determinado cuáles de ellas tienen tendencia creciente en los números durante los últimos cinco años y también cuáles son los destinos más importantes tanto para turistas nacionales como para internacionales.

Como se observa, de las nueve ANP que más turistas recibieron en 2014, seis mantienen, desde hace cinco años, una tendencia al crecimiento en el número de turistas recibidos. De estas, cuatro son destinos importantes para turistas internacionales y cinco son destinos importantes para turistas nacionales. Aplicando este análisis simple, las ANP priorizadas a corto plazo para ser potenciadas como producto turístico, considerando que en ningún caso se ha alcanzado su capacidad de carga, son seis.

En la Tabla 27 se combinan las dos variables descritas hasta este momento: (a) la priorización de SERNANP y (b) las ANP que son destino de turistas nacionales e internacionales con altos promedios de visitas anuales o con tendencia creciente en los últimos cinco años. Adicionalmente, se ha sumado a la Reserva Islas y Puntas Guaneras, sector Islas Ballestas, considerando que es un destino privilegiado, pero que probablemente no figure en la lista de mejores destinos del MINCETUR por considerarse parte hasta hace poco de los registros de la Reserva Nacional de Paracas.

Tabla 26

Áreas Naturales Protegidas que Reciben más de 1,000 Turistas al Mes en Promedio: Tendencias de Crecimiento e Importancia como Destino para Turistas Nacionales e Internacionales

ANP	2010	2011	2012	2013	2014	Tendencia creciente en los últimos cinco años	Destino nacional importante	Destino internacional importante
PN Huascarán	111,919	126,820	137,534	148,576	177,862	X	X	X
Extranjero	32,067	33,185	33,950	35,758	38,799			
Nacional	79,852	93,635	103,584	112,818	139,063			
PN Tingo María	35,398	42,354	64,786	72,555	64,749	X	X	
Extranjero	821	795	1086	1025	814			
Nacional	34,577	41,559	63,700	71,530	63,935			
RN Lachay	19,812	23,709	25,395	24,228	27,731	X	X	
Extranjero	1115	979	9962	5317	1769			
Nacional	18,697	22,730	15,433	18,911	25,962			
RN Salinas y Aguada Blanca	29,004	3086	984	746	685			
Extranjero	20,579	1349	554	483	244			
Nacional	8425	1737	430	263	441			
RN Titicaca	219,137	184,745	167,548	173,850	134,037		X	X
Extranjero	162,398	151,235	144,051	131,507	111,509			
Nacional	56,739	33,510	23,497	42,343	22,528			
RN Tambopata	25,274	29,031	33,300	39,435	43,970	X		X
Extranjero	23,602	26,370	31,227	33,224	38,495			
Nacional	1672	2661	2073	6211	5475			
RN Paracas	98,923	133,920	175,592	200,034	183,501	X	X	X
Extranjero	30,742	34,548	32,686	34,557	52,084			
Nacional	68,181	99,372	142,906	165,477	131,417			
SN Huayllay	10,260	11 353	7698	13,637	24,111	X		
Extranjero	123	86	64	119	161			
Nacional	10,137	11,267	7634	13,518	23,950			
SH Bosque de Pómac	13,708	18,837	19,305	20,776	15,231	X		
Extranjero	1274	1340	1604	1525	1364			
Nacional	12,434	17,497	17,701	19,251	13,867			

Nota. Para fines prácticos, se considera como Destino Nacional Importante a aquellas ANP que en los últimos cinco años tienen un promedio anual de visitantes superior a 20,000, lo mismo con los Destinos Internacionales Importantes. Se considera ANP prioritarias para el presente estudio, aquellas que tengan dos o más variables marcadas con una X. Adaptado de "Estadísticas," por el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR), 2015b. Recuperado de www.mincetur.gob.pe/newweb/Default.aspx?tabid=3459

Tabla 27

Áreas Naturales Protegidas con Tendencia al Crecimiento en Recepción de Turistas y que Son Destinos Principales para Turistas Nacionales o Internacionales o Ambos y Correspondencia con Priorización del SERNANP

ANP priorizadas por demanda actual	Priorizada por SERNANP
1. PN Huascarán	X
2. PN Tingo María	X
3. RN Lachay	X
4. RN Titicaca	
5. RN Tambopata	X
6. RN Paracas	X
Casos especiales	
7. RN IIPG Ballestas	X

Como se observa en la Tabla 28, de las ANP ya priorizadas por los criterios señalados, tres están fuera de los principales circuitos del vacacionista nacional (PROMPERÚ, 2015b). Sin embargo, las reservas nacionales Tambopata y Titicaca son destinos prioritarios para el turismo receptivo de naturaleza.

Tabla 28

Áreas Naturales Protegidas Priorizadas en Función de Criterios de SERNANP: Destinos Importantes para Turistas Nacionales y Proximidad con Principales Localidades Emisoras y Destino

ANP	Prioridad de SERNANP	Dentro de región emisora importante	Dentro de región destino importante
1. PN Huascarán	X		X
2. PN Tingo María	X		
3. RN Lachay	X	X	X
4. RN Titicaca			
5. RN Tambopata	X		
6. RN Paracas	X	X	X
7. RN IIPG Ballestas	X	X	X

Nota. Adaptado de “Estadísticas,” por el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR), 2015b. Recuperado de www.mincetur.gob.pe/newweb/Default.aspx?tabid=3459

Como se muestra en la Tabla 29, a las siete ANP ya priorizadas, se han incorporado ANP complementarias por criterios estratégicos. Así, se ha incluido al Santuario Nacional Lagunas de Mejía, por ser un ANP de importancia para el turismo interno en Arequipa, una de las cinco ciudades emisoras más importantes. Por último, se ha incluido al Santuario Histórico Machu Picchu (no incluido en los registros de turismo en ANP del MINCETUR, por considerarlo un caso aparte dado su carácter icónico), con la intención de considerarlo como un activo en eventuales actividades de promoción y en la construcción de la propuesta de marketing para turismo en ANP.

Tabla 29

Definición de Áreas Naturales Protegidas Consideradas Prioritarias para su Potenciación como Destino Turístico en Función de los Criterios Previos

ANP	Prioridad	Criterio especial
1. PN Huascarán	X	
2. PN Tingo María	X	
3. RN Lachay	X	
4. RN Titicaca	X	
5. RN Tambopata	X	
6. RN Paracas	X	
7. RN IIPG Ballestas	X	
8. SN Lagunas de Mejía		Elección por ser destino para los arequipeños.
9. SH Machu Picchu		Elección como imagen, no como destino promocionado.

Rutas a desarrollar. Tácticamente se ha definido una relación de las principales ANP que, en una primera fase, serán priorizadas en el presente Plan Estratégico de Marketing, de manera que se cuente con una oferta sólida en cuanto a oportunidades de ecoturismo.

Sumado a eso, se considera explotar estas ANP comercialmente, agrupando a estas de modo que ofrezcan una experiencia más atractiva y diversa.

A continuación, la oferta de producto ANP se hará tangible en una serie de rutas o paquetes turísticos, los cuales pretenden agrupar la propuesta de valor en función de los principales atributos, beneficios, y elementos de diferenciación que destaca la ventaja competitiva de cada ANP. Estos paquetes deben tener la capacidad de comunicar la propuesta de valor de forma creativa y objetiva al mercado meta, nacional, o internacional.

La priorización trabajada en las ANP (ver Tabla 30), es un compendio de las variables que destacan mejor al producto. En tal sentido, para que el producto ANP haga tangible la representación objetiva y detallada de la marca Perú Eco, deberá desarrollar subproductos que penetren en los mercados (i.e., interno y receptivo) de forma tal que su utilización se perciba como un valor agregado a las ANP.

Matriz de Producto. La Tabla 31 es una herramienta utilizada en el estudio para crear una relación creativa, tangible, y objetiva entre las ANP y aquella conjugación de elementos de valor que son apreciados por el mercado meta. Estos elementos —ya existentes o no— complementan a las ANP y deben cumplir con el objetivo de entregar lineamientos claros para desarrollar el producto apropiado para el mercado meta.

La Matriz de Producto tiene como objetivo inicial crear subproductos. En tal sentido estos subproductos serán llamados: Pacífico, Andes, Amazonia, y All in Perú (recorrido en los tres anteriores). Estos nombres obedecen a algunos criterios como objetividad y practicidad para entendimiento del mercado meta, asociación a algunos términos ya utilizados (i.e., costa, sierra, y selva), y facilidad para describir las zonas que delimitan las grandes regiones del Perú y con ello a las ANP priorizadas (ver Tabla 31).

-

Tabla 30

Matriz para Evaluar Oferta Turística por Productos

ANP	Producto	Enfoque en Turista		Tipos de experiencia				Accesos			Servicio en la reserva		Infraestructura & Exclusividad		
	Región	Nacional	Internacional	Aventura	Cultura/ Historia	Fauna	Relajo	Aérea	Terrestre	Fluvial/Mar	Seguridad	Diversidad	Hoteles	Gastronomía	Operadores
PN Huascarán	Andes	X		Alta	Media	Baja	Media		X		Media	Media	Media/Media	Alta/Alta	Alta/Alta
RN Titicaca	Andes		X	Media	Alta	Baja	Alta	X	X		Media	Alta	Alta/Alta	Alta/Alta	Alta/Alta
SH Machu Picchu	Andes / Amazonía	X	X	Alta	Alta	Media	Alto	X	X		Alta	Alta	Alta/Alta	Alta/Alta	Alta/Alta
RN Tambopata	Amazonía		X	Baja	Baja	Alta	Alta	X	X	X	Media	Alta	Alta/Media	Media/Media	Alta/Alta
PN Tingo María	Amazonía	X		Baja	Baja	Alta	Bajo		X		Media	Baja	Media/Media	Media/Media	Media/Media
RN Lachay	Pacífico	X		Baja	Baja	Alta	Bajo		X		Media	Baja	Baja/Baja	Media/Baja	Media/Media
RN Paracas	Pacífico	X	X	Alta	Media	Baja	Alta		X		Alta	Alta	Alta/Alta	Alta/Alta	Alta/Alta
RN IIPG Ballestas	Pacífico	X	X	Media	Baja	Baja	Media			X	Media	Media	Baja/Alta	Media/Media	Alta/Alta
SN Lagunas de Mejía	Pacífico	X		Baja	Baja	Alta	Bajo		X		Media	Baja	Baja/Media	Media/Baja	Media/Media

Tabla 31

Matriz de Producto: Rutas Turísticas Propuestas

Producto	Orientación estratégica	Duración	ANP	Oferta de servicios
Ruta Pacífico				
P. 1: Tu ANP	Limeño y arequipeño.	Full Day	Lachay / Mejía	Fauna. Transporte terrestre. Seguridad. Oferta gastronómica y de operadores.
P. 2: All-in Paracas	Turismo interno e internacional.	2 - 4 días	Paracas / Ballestas	Aventura, relajo, y cultura. Transporte terrestre. Seguridad y diversidad. Oferta hotelera, gastronómica, y de operadores.
Ruta Andes				
P. 3: Vive la Cordillera	Turismo interno.	1 - 3 días	Huascarán	Aventura, relajo, y cultura / Historia. Transporte terrestre. Seguridad y diversidad. Oferta hotelera, gastronómica, y de operadores.
P. 4: All-in Titicaca	Turismo interno e internacional.	2 - 4 días	Titicaca	Aventura, relajo, y cultura / Historia. Transporte aéreo y terrestre. Seguridad y diversidad. Oferta hotelera, gastronómica, y de operadores.
P. 5: All-in Machu Picchu	Turismo interno e internacional.	2 - 5 días	MachuPicchu	Aventura, relajo, fauna, y cultura / Historia. Transporte aéreo y terrestre. Seguridad y diversidad. Oferta hotelera, gastronómica, y de operadores.
Ruta Amazonia				
P. 6: Vive la Selva	Turismo interno.	1 - 3 días	Tingo Maria	Fauna. Transporte terrestre. Seguridad. Oferta hotelera, gastronómica, y de operadores.
P. 7: All-in Tambopata	Turismo internacional.	2 - 5 días	Tambopata	Relajo y fauna. Transporte aéreo y fluvial. Seguridad y diversidad. Oferta hotelera, gastronómica, y de operadores.
Ruta All-in Perú Eco				
P. 8: Vive Perú – Unique	Turismo interno e internacional.	6 - 10 días	Paracas / Machu Picchu / Tambopata	Relajo, fauna, y cultura / Historia. Transporte aéreo, terrestre, y fluvial. Seguridad y diversidad. Oferta hotelera, gastronómica, y de operadores.
P. 9: Vive Perú – Adventure	Turismo interno e internacional.	6 - 10 días	Paracas / Machu Picchu / Tambopata	Aventura y fauna. Transporte aéreo, terrestre, y fluvial. Seguridad y diversidad. Oferta hotelera, gastronómica, y de operadores.
P.10: Easy Perú	Turismo interno.	4 - 6 días	Paracas / Machu Picchu	Aventura, fauna, y cultura / Historia. Transporte aéreo, terrestre, y fluvial. Seguridad y diversidad. Oferta hotelera, gastronómica, y de operadores

Elementos clave del producto. A continuación, se describen los elementos clave del producto:

- Nueva marca nacional de ecoturismo Perú Eco, gestionada con soporte y asesoría de PROMPERÚ y alineada a los criterios de la Marca País;
- La marca paraguas se sustenta en un nuevo producto de ecoturismo en ANP impulsado conjuntamente con el SERNANP;
- Este producto plantea un nuevo concepto para las ANP y las “devela” al público, con énfasis en la invitación a experimentar la naturaleza;
- Los atributos recíprocos de marca y producto son: diversidad natural, variedad, garantía, autenticidad, accesibilidad, conectividad, orgullo, y bien común;
- A través de alianzas público privadas se implementará la propuesta de valor agregado al turista de Perú Eco con nuevos subproductos con el fin de: incrementar las visitas, aumentar los ingresos a operadores, y generar ingresos complementarios al SERNANP;
- Priorización para fase piloto / inicial de siete ANP por criterios de: infraestructura disponible, número de visitas nacionales e internacionales y tendencias; y dos ANP complementarias por criterios estratégicos (cercanía a un mercado puntual y facilidad para promoción); y

Propuesta de subproductos (rutas) Pacífico, Andes, Amazonía, y All in Peru (articulación de los tres anteriores), que agrupan la oferta de valor en función de los principales atributos y elementos de diferenciación que destacan y comunican la ventaja competitiva al mercado meta nacional o internacional.

5.3 Precio

Objetivo de la política de precios. El principal objetivo es dinamizar el ecoturismo para lo cual se busca incrementar la rentabilidad y procurar la sostenibilidad económica de las ANP, lo cual a su vez contribuirá a su óptima gestión, ayudando al desarrollo de una mayor

oferta ecoturística e iniciando así un ciclo virtuoso para el subsector. El incremento en las visitas a ANP repercutirá en forma directa en un aumento del SROI.

Al respecto, con la marca paraguas Perú Eco y su consecuente posicionamiento, se busca mejorar el valor percibido de las ANP por el público y con ello incrementar su interés y disposición de pago considerando que, de acuerdo con la investigación realizada, casi 70% de los encuestados muestran disposición de pago superior a un 75% adicional al precio actual. Así se espera lograr: (a) el incremento en el número de visitantes, (b) la optimización del precio de las entradas al ANP (elevar el ticket), y (c) el incremento en los ingresos y la rentabilidad a partir de la generación de actividades recreativas complementarias, brindadas por operadores terceros autorizados por el SERNANP, tales como hoteles, agencias de viajes, o de servicios turísticos, bajo estándares determinados. A través de un esquema de alianzas público privadas (APP), el SERNANP cobrará un porcentaje preestablecido de las ventas generadas por actividades implementadas por estos actores aliados, dentro de las ANP. Este porcentaje podría ser de 15% según información brindada por los especialistas.

Se debe señalar que si bien por fines gráficos en este caso, el precio se limita al ingreso a las ANP, incluso en ANP exitosas, reconocidas, con altos números de visitas, y buena oferta de servicio asociados, como la Reserva Nacional de Paracas, estas pueden llegar a captar menos del 2% de lo gastado por el turista en el destino (F. Murrugarra, comunicación personal, 26 de noviembre de 2015). Ello implica que, al incrementar las visitas a las ANP, el objetivo no se limita a generar ingresos para estas, sino que en cambio, estas son apenas un indicador de la dinamización de la economía circundante (The Nature Conservancy, 2009), que puede ser hasta 50 veces mayor que lo que ingresa directamente al ANP.

Determinación del precio. Los factores considerados para determinar el precio son: (a) la disposición de pago del turista interno y (b) el valor percibido de las ANP en el contexto de la marca Perú Eco. Se debe anotar que dicha marca ofrecerá un producto

potenciado y diferenciado con una propuesta de valor distinta frente a otros destinos o productos turísticos, para incrementar su competitividad. Para determinar el precio final se ponderarán los costos de los factores involucrados para el correcto desarrollo de la actividad turística y se considerarán los precios de los competidores, así como los resultados de la investigación cuantitativa (encuesta) realizada.

Los elementos de costo involucrados, pueden estar agrupados en: (a) Seguimiento y minimización de impactos ambientales: que incluyen normas o códigos de conducta para visitantes, sistema de manejo y seguimiento de visitantes, y sistema de manejo y seguimiento de desechos; (b) Instalaciones e infraestructura: que incluyen las instalaciones, servicios higiénicos, puesto de descanso, tienda de suvenires, senderos, puesto de observación o mirador, etc.; (c) Información: que incluye mapas, *brochures* de las ANP, señalética, y materiales impresos que ofrecen información interpretativa al turista; (d) Seguridad: que incluye equipos para el control, puestos de vigilancia de guardaparques, personal de vigilancia, equipos de primeros auxilios, equipos contra incendios, y otros relacionados con la seguridad del turista y de la ANP; y (e) Gestión administrativa – comercial: que incluye componentes administrativos como útiles de oficina, recursos humanos como pago de sueldo a guardaparques, a personal administrativo, compra de combustible, pago de mantenimiento de equipo y los gastos relacionados a la capacitación del personal del ANP.

Estrategia de precios. Se tendrá, por primera vez, dos fuentes de ingresos para las ANP priorizadas. Como se ha señalado, sobre la base de los atributos de la marca Perú Eco se apunta a optimizar el precio del boleto de entrada y, a partir de APP, se ofertarán nuevos productos con valor agregado, que incrementará la rentabilidad de las ANP.

Elementos clave del precio. A continuación, se describen los elementos clave del precio:

- El incremento en las visitas a ANP repercutirá de forma directa en un aumento del SROI;

- Con la marca Perú Eco y el posicionamiento propuesto se busca mejorar el valor percibido y por ende incrementar la disposición de pago para visitar el ANP;
- Con la propuesta de valor agregado a partir de las rutas turísticas diseñadas se busca disminuir la sensibilidad al precio e impulsar la demanda de actividades turísticas en ANP; y
- Se plantea aplicar una estrategia de *pricing* para incrementar la rentabilidad de cada ANP en función a: la demanda por temporada, la sensibilidad del precio del segmento, y el tipo de actividad turística que genera mayor *valor* o experiencia positiva al turista.

5.4 Plaza

La ejecución de la estrategia de plaza, o canales define los actores, los recursos, y los lineamientos del producto que tendrán una orientación coherente y práctica hacia el mercado objetivo. El canal es el punto en el que se pondrá en marcha la propuesta de valor y donde el negocio alcanzará los volúmenes de venta y retorno esperados.

El canal tiene un rol fundamental para el posicionamiento de la marca Perú Eco. La estrategia de canal permite entregar: (a) la oferta de valor del producto, (b) el mensaje para desarrollar el posicionamiento, y (c) realizar el monitoreo necesario para obtener una imagen de marca coherente y alineada al posicionamiento.

Por otro lado, el canal es el medio de ejecución que permite destacar la oportunidad de negocio y materializar la propuesta. Por ello, la estrategia de canal debe diseñarse para compartir todos los medios (i.e., herramientas, lineamientos, y recursos) que permitan potenciar un mayor conocimiento, identificación, y valoración de las ANP en asociación con la marca Perú Eco. En tal sentido, la estrategia de canal debe transmitir tácitamente los atributos y ventajas de las ANP frente a otros destinos naturales (diferenciar).

Despliegue de estrategia. Primero se han definido los factores elementales para definir la arquitectura de los canales, aquellos que permitirán materializar el mensaje, captar

los ingresos, y monitorear la rentabilidad del producto ANP como parte de Perú Eco. Estos factores elementales por su implicancia y practicidad en el modelo estratégico son la objetividad, eficiencia, y simplicidad.

Seguido a esto, se ha definido el tipo de canal priorizando el potencial que tienen las ANP respecto a cercanía a fuentes emisoras, conectividad, atractivo e infraestructura básica, y finalmente, aquellas herramientas que servirán de auditoría para monitorear el día a día de la ejecución. Es en ese sentido que existirán tres canales y un modelo de auditoría a la gestión del canal.

Canal directo. Se trata del canal primario, es decir, las ANP donde se establece el contacto directo con el mercado objetivo. Básicamente, es el espacio físico donde recae y se valida el mensaje del producto, donde las ofertas promocionales se consolidan, y donde se materializan las estrategias de precio para la generación de ingresos. Para esto, los principales elementos que se conjugan para generar la experiencia en el cliente son:

1. Información y asistencia: Las entradas o recibos deben propiciar la sensación de valor agregado, con la exhibición y entrega de material infográfico atractivo que contenga datos, consejos, y mapas que sean de utilidad para la experiencia, pero digno de guardarse como recuerdo o referencia futura. La señalética y presencia de marca es fundamental; deberá ambientarse los accesos a las ANP y permear los distintos elementos con criterios de responsabilidad ambiental con el fin de transmitir un enfoque genuinamente ecoturístico en todo momento.
2. Personal: Deberá implementarse un proceso de fortalecimiento de capacidades para el personal (i.e., capacitaciones y entrenamientos). Sobre todo, en materias como servicios y atención al cliente. Se implementarán también mecanismos de recojo de consultas, sistematización de datos, y gestión de relaciones con el consumidor. Asimismo, se deberá

trabajar en la capacitación en ventas con el fin de generar herramientas como discursos de ventas convincentes y efectivos dependiendo del turista que se recibe.

- Capacitaciones: Se desarrollarán a modo de módulos a lo largo de todo el año, relacionados al servicio de atención al cliente, técnicas de venta basada en beneficios, y *v-talk* de venta por perfil de consumidor, es decir ventas orientadas a un perfil determinado.
- Dos frentes de trabajo: Por un lado, capacitaciones en el núcleo, es decir entrenamientos en el mismo lugar de trabajo, por otro lado; convenciones en Lima, dos a tres veces en el año, con participación de los agentes clave del proyecto: SERNANP, PROMPERÚ, y PROFONANPE.

3. Los puntos de acceso o garitas: Las ANP desde su punto de ingreso deben irradiar la personalidad y atributos de Perú Eco, pero también el carácter particular de cada ANP. Con mucho criterio y respeto por la imagen de sostenibilidad, se deberá escenificar mejor los espacios e infraestructura artificial en las ANP.

Estrategia en el canal directo. Se trabajará sobre la correcta ejecución y mantenimiento de los tres elementos del canal directo de manera que exista coherencia entre lo que recibe el consumidor en la comunicación y lo que obtiene realmente como experiencia. Para esto se utilizarán los elementos de objetividad, eficiencia, y simplicidad antes definidos para establecer una secuencia lógica en la ejecución:

1. Objetividad: En primer lugar, se trabajará en función a un Plan de Acción que contenga tácticas concretas para desarrollar los tres elementos centrales del canal directo, este plan deberá tener un responsable o contacto y junto con él, un cronograma de reuniones para revisar avances y estar alineados respecto de los lineamientos de la marca y al desempeño esperado del canal.

2. **Eficiencia:** Como parte de la generación y administración de procesos eficientes el Plan de acción anual para el canal directo deberá contener el detalle de acciones tácticas que se realizarán en un periodo determinado para mantener al canal en las condiciones esperadas, para esto se realizará un monitoreo trimestral con el objetivo de levantar los avances, analizar los problemas y hacer la respectiva retroalimentación.
3. **Simplicidad:** El plan de Acción para el canal directo tendrá tres indicadores de desempeño o KPI (por sus siglas en inglés), cada uno relacionado a los elementos mencionados del canal.

Canal offline. Son aquellos actores que en asociación con la marca Perú Eco permitirán desplegar el producto a través de plataformas y puntos de venta tangibles, es decir aquellos canales que tendrán contacto presencial con el mercado meta fuera de las ANP. Estos actores han sido determinados a partir de cuatro criterios: (a) tienen la capacidad y experiencia para desarrollar planes a largo plazo en las ANP; (b) tienen participación en productos promovidos por PROMPERÚ; (c) demuestran tener iniciativas de marketing concretas para propiciar el turismo en ANP; y (d) son personas jurídicas que tienen una estructura (i.e., organización, recursos, políticas, y valores) que garantizan un servicio con valor agregado. En ese sentido y priorizando la extensión y complejidad de este canal, los actores que podrían asumir este rol son:

1. **Agencias de viaje:** Pueden ser agencias ubicadas con una cuota de mercado amplia como lo es Nuevo Mundo o Costa Mar Travel, o también podrían ser agencias de viaje locales o pequeñas. En ambos casos, deben cumplir con los cuatro criterios descritos anteriormente.
2. **Operadores de servicios turísticos:** Pueden ser operadores turísticos con una operación multiregión o propias de la región. En ambos casos, deben cumplir con los cuatro criterios descritos.

3. Hoteles: Pueden ser hoteles de uno a cinco estrellas con operaciones como cadena o de operación local. Estos deben cumplir con los cuatro criterios descritos.

Estrategia en el Canal offline. Se trabajará sobre los elementales de objetividad, eficiencia, y simplicidad antes definidos:

1. Objetividad: En primer lugar, se seleccionará a los socios a partir de un proceso de invitación y licitación formal. Dependiendo de la ANP, variará el número de aliados operando servicios asociados al ANP, pero la premisa es limitarlo a un número de operadores bajo convenios anuales actualizables.
2. Eficiencia: Como parte de la planificación del trabajo con socios, cada convenio deberá basarse en un Plan Operativo Anual con indicadores predefinidos con el fin de monitorear y evaluar constantemente la operación y su eficiencia.
3. Simplicidad: Los aliados tendrán dos funciones: (a) la venta de entradas y paquetes a través de la promoción y (b) la venta de actividades turísticas complementarias en el marco de las APP, diseñadas conjuntamente con el SERNANP. Estos planes de venta deben estar alineados a los convenios anuales de comercialización.

Este canal estará dividido en dos clústeres, el primero comprendido por las cuentas clave, es decir los principales actores que representen el mayor volumen de venta, y segundo, el clúster del resto de actores existentes.

El canal comprendido por las cuentas clave será monitoreado por ejecutivos (llamados ejecutivos de cuentas claves), cada uno a cargo de un grupo de cuentas, los cuales deberán trabajar con una visión a largo plazo (i.e., para planes y perspectivas de producto) y a corto plazo para las actividades recurrentes (e.g., promociones, recursos, entre otros).

Respecto al perfil y roles estratégicos del puesto de ejecutivo de cuentas claves, el trabajo de este tendrá cuatro indicadores o KPI, el primero en el ámbito comercial con una

visión anual estratégica y táctica de las acciones proyectadas. El segundo en el ámbito de marketing tendrá el trabajo de monitorear que el impacto que se tiene en el mercado objetivo esté alineado con los lineamientos del producto. El tercero en el ámbito financiero tendrá que monitorear los ingresos y márgenes, y finalmente contará con un KPI orientado al desarrollo de las plataformas online de las cuentas.

Canal online. A través de una sola plataforma virtual propia de Perú Eco, se centralizará la oferta de ecoturismo en ANP. Dicha plataforma brindará información relevante acerca de las ANP, y promocionará la oferta turística en cada una. Es así que se incluirán accesos a los sitios web de agencias de turismo, hoteles, y operadores turísticos que ya trabajen en ANP, lo cual en una segunda etapa podría derivar a plataformas de venta en el canal offline.

Estrategia en el canal online. Este canal es particularmente importante, puesto que además de ser de bajo costo, es una fuente que posee dinamismo alto en el sector, el cual podría representar ingresos por ventas, exposición de la marca, e interacción con involucramiento activo del usuario. El canal mencionado será abordado de la siguiente manera:

1. **Objetividad:** Se trabajará en una sola plataforma de Perú Eco, la cual presentará la oferta ecoturística en ANP como también las plataformas del canal offline (i.e., agencias de viaje, operadores de turismo, y hoteles). Este canal contará con un Manual de Marca y lineamientos de comunicación, que entre otras herramientas garanticen la coherencia y efectividad de la marca en la web, de manera que la información permanezca estandarizada.
2. **Eficiencia:** El Manual de Marca para la comercialización a través del comercio electrónico será desarrollado con soporte y asesoría de PROMPERÚ. Este manual debe

estar debidamente alineado al Plan Estratégico de Marketing y Comunicaciones de Perú Eco.

3. Simplicidad: Se trabajará con las principales redes sociales para involucrar al usuario en el desarrollo de la marca (i.e., co-creación). Asimismo, se desarrollarán aplicaciones informativas, con consejos, rutas, datos curiosos, y oportunidades de foto y motivación para compartir contenidos.

Se recomienda que el canal desarrollado sobre la base del comercio electrónico en el SERNANP y las 10 ó 15 principales cuentas claves, sea monitoreado con asesoría de PROMPERÚ puesto que este organismo tiene experiencia sobre el despliegue de acciones comerciales y de marketing en este tipo de canales.

Finalmente, una iniciativa clave para desarrollar ingresos adicionales en las ANP es el *fee* o comisión del 15% que el SERNANP obtendría de las APP provenientes del canal (e.g., hoteles, agencias de viaje, operadores, portales en Internet, etc.). Este ingreso se origina a partir de la apertura del SERNANP para desarrollar servicios complementarios dentro del ANP (e.g., actividades de aventura como canotaje, *camping*; o de relajación como paseos en catamarán o caminatas por el ANP al amanecer).

Los lineamientos o pautas posibles para desarrollar servicios complementarios dentro de las ANP están descritos en las rutas o paquetes de cada subproducto. Estos lineamientos establecen una guía referencial para saber qué desarrollar y cómo aprovechar mejor el ANP en relación al mercado meta. Se debe señalar que cada subproducto de Perú Eco será promovido en coordinación con PROMPERÚ.

Auditoría. Como se mencionó, los tres canales tendrán auditorías recurrentes, las cuales serán desarrolladas por parte del PROFONANPE. Estas auditorías han sido tomadas de los modelos de gestión que tienen las marcas de consumo para proyectar la situación

actual del producto versus lo planeado a principios del Plan de Comercialización y Marketing.

En tal sentido, estas auditorías tienen el objetivo de monitorear el producto y la ejecución coherente de los lineamientos previamente establecidos. Estas auditorías tendrán dos frentes: una hacia al canal (*Check List*) y otra hacia el consumidor (*Mystery Shopper*). Se sugiere que las auditorías sean desarrolladas con recursos propios del PROFONANPE para mantener una ratio de eficiencia y control de forma focalizada.

- *Check list*: Esta herramienta será utilizada por el personal del PROFONANPE para el monitoreo y evaluación de los principales aspectos (i.e., positivos y negativos) que debe tener un socio respecto a la ejecución en el canal donde realiza la comercialización del producto.
- *Mystery Shopper*: Esta herramienta será utilizada desde una perspectiva del consumidor para levantar información del producto respecto a la coherencia que debe existir entre lo deseado y lo obtenido. Esta herramienta no solo tiene una posición de auditoría, sino también de retroalimentación para el posicionamiento y los niveles de asociación que existe con la marca.

Elementos clave de la plaza. A continuación, se describen los elementos clave de la plaza:

- El objetivo del canal está definido en función de la marca, el producto, y el mercado meta.
- Una vez definido el objetivo, se analizan aquellos elementos del canal que destacan mejor la oferta de valor del producto, reducen la complejidad en la ejecución, materializan la oportunidad de negocio, y capitalizan mejor los beneficios.
- Seguido a esto, se desarrolla el diseño, arquitectura, y complejidad del canal; es decir, los tipos de canal, niveles de detalle, recursos y, estructura, como también el modelo de

control o auditoría que monitoreará cada avance. En el estudio se proponen tres canales de comercialización y una auditoría a la gestión.

- Una vez definido el tipo de canal (i.e., Directo, Offline, y Online), y establecidos los criterios elementales de objetividad, eficiencia, y simplicidad, se analiza cada recurso que puede agregar valor al producto.
- Se definen los actores de cada canal, por ejemplo, los hoteles, agencias, y operadores, y con ello el detalle y complejidad que se aplicará en la estructura y recursos de cada actor, como definir que existe un gerente de marca y ejecutivos de cuentas claves.
- Cada actor dentro del canal podrá desarrollar un Plan de Comercialización para cada servicio que brinde. Estos servicios o promociones tendrán la capacidad de montarse sobre las plataformas de comunicación y promoción de aquellas rutas o paquetes pertenecientes a cada subproducto de Perú Eco.
- Adicionalmente, a partir del establecimiento de APP, el canal tendrá apertura por parte del SERNANP para desarrollar servicios complementarios dentro del ANP como por ejemplo actividades de aventura o relajó.

5.5 Promoción

Dado el importante espectro, alcance, y sensibilidad de una Marca País, la comunicación al respecto es una tarea compleja que debe ser conducida cuidadosamente, de manera estratégica, y bajo estrictos lineamientos de identidad, estilo, uso, y mensajes. En ese sentido, lo principal con respecto a la promoción, es considerar que la creación de una marca o producto en que espera alinearse a una Marca País, debe ser complementaria a esta. Es decir, que debe nutrirse de los valores de la marca mayor, ser un reflejo de esta, y a su vez aportar atributos que permitan concretar la promesa de valor de la primera. En el caso de la Marca País Perú, esta se identifica con la diversidad cultural y natural del país, así como con

su bagaje histórico y con el potencial para el desarrollo que su situación actual proporciona. Por lo tanto, la marca propuesta para impulsar el ecoturismo debe alinearse con estos lineamientos y características sin competir por atención ni, sobre todo, generar confusión en las audiencias. Para este propósito, una alternativa es manejar la marca Perú Eco bajo el esquema de “Embajador” que tiene PROMPERÚ, lo cual otorga ciertos derechos y facilidades.

No obstante, es importante considerar que, en este caso, la promoción es uno de los principales aspectos de la mezcla de marketing, dado que más que crear un producto desde un inicio, se trata de presentarlo, relanzarlo, develarlo, y posicionarlo a partir de un enfoque más estratégico y robusto que el empleado para este tema hasta el momento. Además, la comunicación debe mantener siempre un tono positivo, emotivo y personal que convoque y motive.

Construyendo la marca de abajo hacia arriba y de arriba hacia abajo. El núcleo de la propuesta de valor del presente plan es el contacto responsable y satisfactorio con la naturaleza. Al respecto, un primer aspecto es construir una marca que permita impulsar el ecoturismo en el Perú y, concretamente, el ecoturismo en ANP.

Naturaleza como eje de la comunicación. El eje de la comunicación será Perú Eco. Ello implica que la comunicación se centrará en resaltar el importante patrimonio natural del país. Asimismo, a través de la marca se buscará incrementar el protagonismo del elemento naturaleza en la imagen del país.

Ciclo virtuoso: De arriba a abajo. Un eje fundamental de la comunicación será apalancar la comunicación en la buena imagen de la Marca País. Esto se alinea con la estrategia de complementariedad descrita previamente. Más que tener que posicionar una marca nueva, se plantea complementar el posicionamiento ya iniciado de Perú como país.

Así, los atributos de la Marca País permearán la submarca Perú Eco. Estos atributos incluyen entre otros: diversidad natural y cultural, autenticidad, legado, y misticismo, todos compatibles con atributos de la marca Perú Eco propuesta.

Una de las metas secundarias debe ser la de posicionar a las ANP como patrimonio y destinos idóneos para el desarrollo de prácticas ecoturísticas. Para ello, la estrategia de promoción develará la existencia de las ANP y su valioso rol en nuestra vida, para a partir de ello motivar a retomar y fortalecer este vínculo, con un llamado claro a la acción para conocer y visitar las ANP. Sin embargo, simultáneamente es clave mantener un tono de comunicación atractivo, ligero, y motivador.

Nadie quiere lo que no conoce, por ello, con respecto a las audiencias nacionales, habrá un énfasis adicional. Se trabajará en masificar la noción de lo que es un ANP bajo un esquema cercano que genere su valoración. Las ANP deben considerarse como un patrimonio y un motivo de orgullo que todos deben y quieren experimentar; el vínculo o enlace con la naturaleza más pura. La idea es que Perú Eco sea *top of mind* ante la noción de ecoturismo.

Ciclo virtuoso: De abajo a arriba. Parte del ciclo virtuoso de la comunicación será permear a la submarca Perú Eco con la buena imagen de la Marca País Perú. Igual de importante será que los atributos de las ANP nutran la marca Perú Eco, de abajo hacia arriba. Es decir que, a partir del cumplimiento de la promesa de valor de Perú Eco en las ANP, la marca será coherente con su identidad, imagen, y posicionamiento esperados. Atributos descritos en la Sección 5.2, tales como diversidad, variedad, garantía, autenticidad, accesibilidad, conectividad, orgullo, bien común, y leyenda, serán trasladables a la marca propuesta Perú Eco, a partir de los atributos de las propias ANP que reflejen cada uno de estos. En la Figura 7 se resumen las fases del desarrollo de la marca Perú Eco.

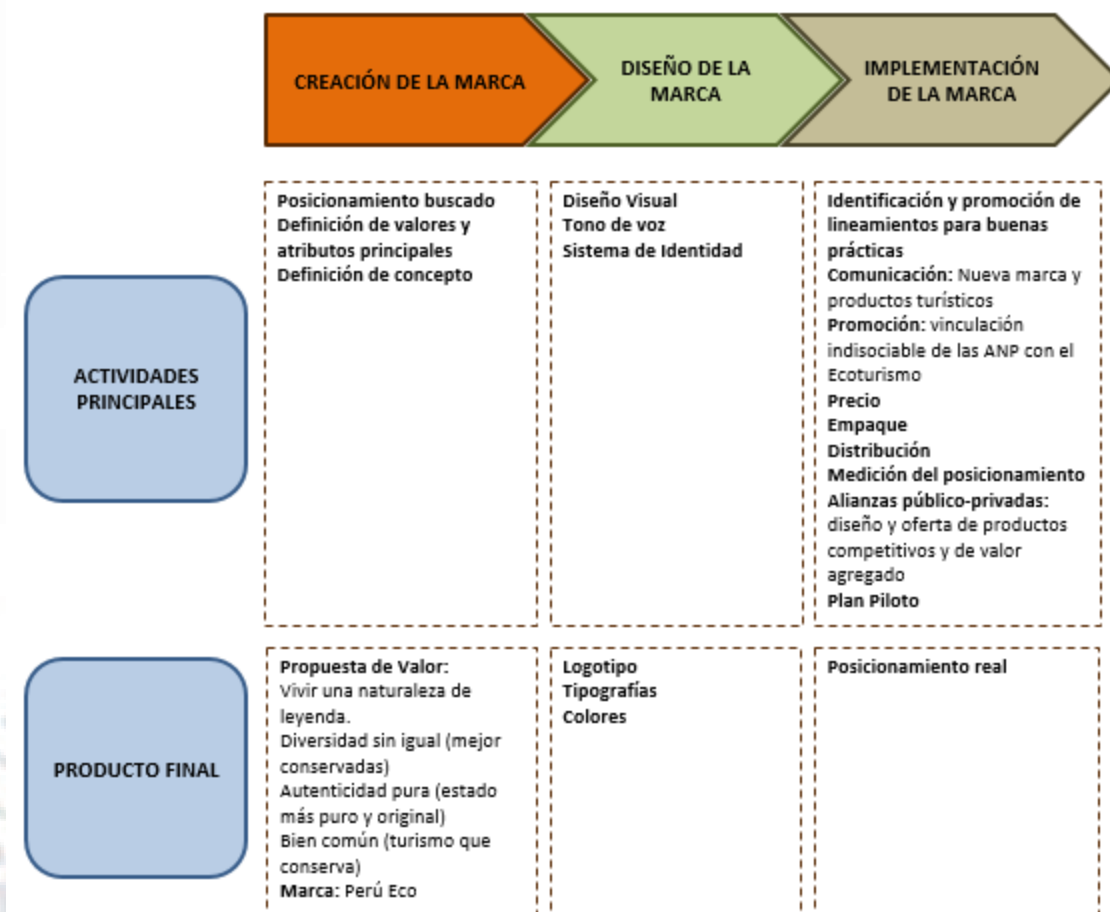


Figura 7. Diagrama de procesos en la creación, diseño, e implementación de la marca.

La Figura 8 muestra la identidad gráfica de la marca propuesta Perú Eco (isotipo, logotipo y aplicaciones) que de manera explícita, pero sintetizada resalta los principales valores de esta. Por un lado, se presenta la marca resumida .pe de manera explícita y de esta surge un trazo que sugiere simultáneamente una hoja (como asociación explícita a la naturaleza) y un corazón, apelando emocionalmente al componente de cuidado y aprecio por esta, inherente al genuino ecoturismo. Al interior de este elemento, se sugiere la diversidad natural del país a través de polígonos de colores, que denotan entornos diversos como el mar, los Andes y la Amazonía, entre otros. A su vez, y finalmente, de manera sutil, pero clara se sugiere la silueta de Machu Picchu que es un elemento distintivo de Perú en todo nivel y un ANP icónica que en si misma constituye un lovemark. En su versión completa o extendida, el logo incorpora también el nombre de la marca y el slogan respectivo.



Figura 8. Submarca nacional de ecoturismo propuesta.

De arriba abajo se muestra: el logotipo en su versión resumida y a continuación el logotipo completo en sus aplicaciones permitidas a colores sobre fondo blanco y negro, a un color en verde y a un color en negro. Este irá acompañado de la Marca País según sea pertinente y de acuerdo al manual de marca de la misma.

Comunicando Perú Eco. Dada la naturaleza de los actores involucrados, los mercados meta (i.e., nacional e internacional), los objetivos buscados, y las limitaciones presupuestales (dado que PROMPERÚ no promueve una prioridad sino la Marca País en su conjunto), la estrategia de promoción se basará en un enfoque innovador y diferenciado para los públicos nacional e internacional. En el caso del mercado internacional, se mantendrá una estrategia tradicional y se priorizará el presupuesto para tal fin. En el caso del mercado nacional, se activará una estrategia innovadora con aliados para construir la marca desde las bases y simultáneamente optimizar recursos. En ambos casos, se priorizará la presencia en foros de interés, ferias turísticas, y eventos del sector, enfatizando el componente natural como mensaje y también como medio. Es decir, que se procurará que la comunicación sea lo más ambientalmente amigable para que los propios medios de comunicación transmitan el mensaje. Esto implica, reducir al mínimo el uso de energía e insumos materiales para la comunicación (e.g., electricidad, tinta, papel, etc.), emplear materiales responsables con el entorno, reusables, entre otros aspectos. La Figura 10 resume el cronograma y presupuesto básico para comunicaciones.

Audiencias internacionales. Con respecto a los mercados internacionales, la estrategia se sustentará en la participación activa en foros de interés, como ferias, seminarios, y otros de promoción de la imagen país para turismo. El aporte consiste en procurar que el factor natural esté presente en todos los aspectos de la comunicación, no solo en los mensajes, sino también en los medios.

Activaciones y eventos conjuntos inéditos. Además de la participación en foros tradicionales como ferias turísticas y demás, se procurará la coorganización y auspicio directo de eventos de interés para el público general que capten la atención de los medios. Por ejemplo, con la lógica de develar las ANP a la población nacional y la marca Perú Eco al

mundo, se procurará impulsar la realización de eventos mediáticos compatibles y de alto perfil como, por ejemplo, la creación de carreras de travesía y resistencia de varios días de duración en circuitos de ANP (que suelen convocar a: competidores de diversos países, importante cantidad de medios, y marcas auspiciadoras), exhibiciones de deportistas extremos (que pueden abarcar desde ciclistas extremos, hasta clavadistas, equilibristas, u otros que generen atención nacional y global), entre otros. Además, se procuraría alentar el desarrollo de actividades alternas. Así, a través de una cuidadosa estrategia de comunicación, la idea es hacer recordar a los peruanos y a los extranjeros la existencia de estos espacios muchas veces cercanos, pero poco conocidos. Se apunta a generar eventos que progresivamente sean característicos y propios de las ANP con la marca Perú Eco como identidad principal.

Audiencias nacionales. En lo que se refiere al mercado meta nacional, se trabajará a partir de la generación de alianzas, el empleo de una mezcla de medios alternativa (que sin dejar de lado a los medios tradicionales, priorice medios en línea y medios de aliados: soportes de contacto con sus consumidores, sitios web, circuitos cerrados de TV, boletas, boletines, y revistas), la participación activa de líderes de opinión idóneos, y mecanismos de apoyo como marcas aliadas o auspiciadoras, con la finalidad de asegurar un impacto significativo.

Para generar la expectativa necesaria para un lanzamiento efectivo en un contexto de recursos limitados, se prevé iniciar la implementación de la estrategia de promoción con una etapa de intriga, un posterior lanzamiento en un contexto de participación activa (co-creación) del público a través de marketing digital, y finalmente una etapa de mantenimiento a través del empleo de líderes de opinión y el respaldo de marcas aliadas, ya con contenidos específicos enfocados en las ANP priorizadas (ver Sección 5.2).

Generación de alianzas. PROMPERÚ y SERNANP deben priorizar el trabajo conjunto con aliados como medios de comunicación líderes (i.e., grupos de diarios, radio, y TV), empresas vinculadas al turismo (i.e., cadenas hoteleras y aerolíneas), operadores de telecomunicación, y otras que puedan ver en la vinculación con acciones socialmente responsables, una oportunidad para fortalecer su imagen y vincularse con el público. De este modo, en lugar de ser PROMPERÚ o SERNANP, los entes promotores de Perú Eco, la marca será lanzada por una plataforma de medios y canales solventada e incluso impulsada por diversas marcas reconocidas, incluyéndola en medios propios como circuitos cerrados de TV, marketing directo a clientes, entre otros medios. De esta manera, no solamente se estarían superando las limitaciones de recursos, sino también se potenciaría la llegada de la nueva marca.

Empleo de medios alternativos. Para atender simultáneamente la premisa de economizar acciones y la oportunidad de generar una interacción más activa y personal de la marca con el público, se priorizará el empleo de medios digitales, incluyendo, protagónicamente, sitios web, redes sociales, y aplicaciones móviles (esto en clara alusión a la marca .PE: Perú Eco); lo que permitirá generar bases de datos y propiciar un sistema de gestión de relaciones con consumidores (CRM, por sus siglas en inglés), medir los impactos, construir relaciones a largo plazo, e involucrar al consumidor en la construcción del producto. Esto último es determinante, considerando que se trabajará con marketing de contenidos haciendo partícipe de los mismos al público objetivo (co-creación).

Participación activa de líderes de opinión. Una estrategia efectiva en un contexto de creación de marca para productos como Perú Eco es el trabajo con líderes de opinión. Para ello, es fundamental seleccionar cuidadosamente a líderes creíbles y atractivos que se identifiquen con el producto y con el público. Estos, además, pueden ser convocados como

embajadores de la marca, involucrándose más allá de una relación únicamente comercial, aportando imagen, voz, y atención mediática a la estrategia.

Mecanismos de apoyo como auspicios. En una segunda etapa, Perú Eco puede trabajar con marcas auspiciadoras con el fin de generar fondos para su estrategia de promoción y a su vez, promoción directa a través de los canales de los auspiciadores. Estas marcas deberán ser evaluadas bajo criterios simples de transparencia y buenas prácticas con el fin de asegurar la coherencia y veracidad de los mensajes empleados.

Estrategia transversal de gestión de medios y marketing de contenidos. Finalmente, partiendo de la premisa de que el mensaje de uno es más creíble cuando lo dice un tercero, se trabajará activamente, promoviendo viajes con medios, reportajes especiales, invitación a representantes de medios líderes globales, entre otros, con el fin de que Perú Eco llegue a sus públicos como marketing de contenidos reales y no como publicidad. Así, parte importante de la inversión se orientará a la gestión de medios más que a pauta publicitaria.

El estilo gráfico empleado será propio pero respetuoso de las pautas de Marca País cuando sea pertinente (ver Figura 9), y se adaptará a cada soporte según sea el caso.



Figura 9. Muestra de aplicación gráfica de la nueva marca para ecoturismo en el Perú.

Línea de acción	2017												Total (US\$)	Año tipo 2018, 2019, 2020, y 2021				Total (US\$) / Año	
	Ene	Feb	Mar	Abri	May	Jun	Jul	Ago	Set	Oct	Nov	Dic		Trim. I	Trim. II	Trim. III	Trim. IV		
Investigación y desarrollo de producto														440,000					0
Investigación: Investigación de mercado interno (percepciones, interés, disposición de pago) (Previa).														50,000					0
Investigación: Investigación de mercado receptivo (percepciones, interés, disposición de pago) (Previa).														250,000					0
Marca: Diseño de marca (Perú Eco).														20,000					0
Marca: Diseño de producto turístico piloto (lineamientos, selección, y priorización de destinos).														20,000					0
Investigación: Investigación de mercado (evaluación de marca) con mercados interno y receptivo.														100,000					0
Comunicaciones														1'290,000					1'148,000
Material informativo y promocional Perú Eco: Producción y distribución de nueva guía de turismo en ANP, folletería, y artículos promocionales.														200,000					100,000
Plataforma móvil Perú Eco: Desarrollo de plataforma móvil y aplicaciones (información de ANP, servicios, consejos, paquetes, rutas in situ con geolocalización).														30,000					6,000
Sitio web: Implementación de plataforma en línea para promoción y venta, articulada a el SERNANP y PROMPERÚ, y a portales de venta como Teleticket y Tu Entrada.														40,000					12,000
Redes sociales: Estrategia de redes sociales Perú Eco (Facebook, Twitter, Instagram), bajo enfoque de marketing de contenidos y co-creación con participación directa del público.														20,000					30,000
Evento icónico: Auspicio y coorganización de evento icónico y mediático de alcance internacional (carrera de travesía) Perú Eco de 15 días de duración, por etapas en al menos tres ANP de Pacífico, Andes, y Amazonía.														1'000,000					1'000,000
Mercado nacional														565,000					330,000
Embajadores de marca: Estrategia de vocería y líderes de opinión como embajadores de marca (elección de ocho embajadores de marca, producción de ocho spots, difusión en redes sociales, circuito interno de agencias de servicio como bancos, aerolíneas, buses, y cines en ciudades clave en función de destinos: Pacífico, Andes, y Amazonía).														500,000					100,000
Relacionamiento con medios: <i>Press trips</i> (viajes de prensa) con medios nacionales, cuatro viajes al año enfocados en “redescubrir lo que conecta a los peruanos con la naturaleza”, cinco medios por viaje).														25,000					100,000
Publicidad gráfica en vía pública: En puntos estratégicos (aeropuertos y terrapuertos, peajes) y según campañas estacionales por destino: Pacífico, Andes, y Amazonía.														30,000					100,000
Publicidad en medios en línea: (portal “y tú qué planes?”, diarios como <i>elcomercio.pe</i> ; <i>peru21.pe</i> ; <i>publimetro.pe</i>) y buscadores.														10,000					30,000
Mercado internacional														1'300,000					950,000
Foros y ferias: Participación en foros y ferias internacionales (cuatro al año).														250,000					250,000
Minidocumental: Serie minidocumental Perú Eco con líderes de opinión internacionales (elección de dos embajadores de marca, producción de cuatro capítulos de cuatro minutos, difusión en redes sociales, aerolíneas, y cines en ciudades clave en función de destinos: Pacífico, Andes, y Amazonía).														1'000,000					500,000
Relacionamiento con medios: <i>Press trips</i> (viajes de prensa) con medios internacionales (dos viajes al año, cuatro agencias de prensa por viaje).														0					150,000
Monitoreo y evaluación														50,000					50,000
Investigación: Investigación de mercado (evaluación de impactos) con mercados interno y receptivo (posterior).														50,000					50,000
														3'645,000					2'478,000

Figura 10. Cronograma general y presupuesto global de comunicaciones.

Cronograma general de trabajo de comunicaciones, detallado para el primer año de implementación y aproximado para los siguientes cuatro años. Incluye presupuesto estimado para los principales rubros. Cabe anotar que este presupuesto sería complementado con fondos privados a partir de las alianzas descritas previamente, por ejemplo, en el marco de auspicios para los eventos propuestos.

Elementos clave de la promoción. A continuación, se describen los elementos clave de la promoción:

- La marca Perú Eco y el producto de ecoturismo en ANP estarán alineados a la Marca País, y serán complementarios a esta;
- Se nutren de los valores de la marca mayor y a su vez aportan atributos que permiten concretar la promesa de valor de la primera, sin competir ni generar confusión en las audiencias;
- La comunicación debe mantener siempre un tono positivo, emotivo, y personal que convoque y motive;
- La propuesta es construir una verdadera marca que permita impulsar el ecoturismo en el Perú y, concretamente, el turismo en ANP;
- El eje de la comunicación será la naturaleza y se concretará en una identidad gráfica y comunicacional;
- Una meta secundaria debe ser develar y posicionar a las ANP como vínculo con la naturaleza más pura. Perú Eco debe ser *top of mind* como noción de ecoturismo;
- Se procurará que la comunicación sea lo más ambientalmente amigable para que los propios medios de comunicación transmitan el mensaje, en ese sentido la asociación con .PE: Perú Eco permitirá prioriza el carácter digital /online de la comunicación;
- La estrategia de promoción se basará en un enfoque innovador y diferenciado para los públicos nacional e internacional;
- Se apunta a generar eventos innovadores y de alto interés público y mediático, característicos de las ANP con la marca Perú Eco como identidad principal;
- Se promoverán viajes con medios, reportajes especiales, invitación a representantes de medios líderes globales, entre otros, con el fin de que Perú Eco llegue a sus públicos como marketing de contenidos reales y no como publicidad;

- Con respecto a los mercados internacionales, se participará activamente en foros de interés, ferias, seminarios, y otros de promoción de la imagen país para turismo;
- En el caso del mercado nacional, se activará una estrategia innovadora a partir de la generación de alianzas y mecanismos de apoyo como marcas auspiciadoras, el empleo de una mezcla alternativa de medios, y la participación activa de líderes de opinión, con el fin de asegurar un impacto significativo; y
- Se procurará la participación activa del público a través de marketing digital, marketing móvil, y plataformas de promoción y venta en línea.

5.6 Procesos

En cualquier organización, y sobre todo en las que brindan servicios, la identificación de procesos es fundamental para monitorear las prácticas laborales de los colaboradores, en este caso, de las ANP, de las agencias, de los operadores turísticos, y de todos aquellos que estén relacionados con un servicio al vacacionista, con el fin de asegurar el cumplimiento de los roles, y de esta manera alcanzar una serie de objetivos en las distintas áreas de la organización. El establecimiento de procesos busca asegurar que el consumidor (i.e., vacacionista nacional o extranjero), viva y/o sienta una experiencia inigualable y única. Del mismo modo, al estandarizar lineamientos, es posible realizar una planificación de la rutina diaria y trabajar con los resultados, para asegurar el cumplimiento de los procesos involucrados en el logro de la satisfacción del vacacionista. El objetivo principal es que el vacacionista vuelva a las ANP, generando un incremento de la frecuencia de visitas. Los procesos, al asegurar la satisfacción del vacacionista, generarán un reforzamiento en el valor percibido hacia la marca Perú Eco.

Otro objetivo es incentivar el turismo en ANP y contribuir al crecimiento de la competitividad del sector ecoturismo, para ello se deben proporcionar oportunidades para la recreación y el esparcimiento al aire libre dando concesiones, contratos de servicio turístico,

y autorizaciones, con el fin de favorecer la sostenibilidad económica, social, y ambiental de las ANP (APP). Todos los procesos deben estar regidos bajo el *Reglamento de Uso Turístico en Áreas Naturales Protegidas* (Decreto Supremo N°018-2009-MINAM, 2009), con el fin de prevenir y preservar estos espacios.

Técnicamente, se pueden clasificar los procesos relacionados a la experiencia de visita a ANP en (a) los desarrollados en los canales offline, y online y (b) los desarrollados en el canal directo, es decir en el ambiente físico del ANP (servicios brindados por el ANP y por la empresa privada). Es necesario mapear cada etapa del desarrollo del proceso, desde el inicio, cuando el turista se dispone a adquirir su boleto o un paquete turístico para el ingreso a un ANP, hasta el final de su visita, de manera que se garantice que el visitante haya vivido una experiencia satisfactoria.

En el canal directo, existe interacción entre los empleados de las ANP y el turista. Luego, el turista puede emplear servicios como el Centro de Interpretación, servicios higiénicos, y eventualmente algún punto de comercio de suvenires o restaurante. Asimismo, interactúa con el personal guardaparques o especialistas quienes brindan información clave para su estadía.

En el caso del canal offline, el turista adquiere su boleto de ingreso en hoteles, agencias de viaje o con operadores turísticos. El SERNANP otorgará a estos actores los derechos para el aprovechamiento del recurso natural paisaje con fines turísticos. Las modalidades de otorgamiento (SERNANP, 2016e), según se muestra en la Figura 11 pueden ser: (a) concesión, (b) contrato de servicio turístico, (c) permiso, (d) autorización, y (e) acuerdo. En el *canal online*, por su parte, el turista puede adquirir la entrada en una plataforma digital como la de Teleticket o de los operadores turísticos seleccionados, que deben ser amigables y simples.



Figura 11. Modalidades de otorgamiento de derechos habilitadas por SERNANP. Tomado de “Turismo: La gran Oportunidad para Conservar,” por el Servicio Nacional de Áreas Naturales Protegidas por el Estado (SERNANP), 2016e. Recuperado de <http://www.sernanp.gob.pe/turismo-en-anp>

Luego, independientemente del canal, el turista ingresa al ANP y lo recorre e interactúa con la naturaleza, idealmente respetando las señales, las rutas permitidas, y las normas impartidas por el SERNANP. Los turistas pueden requerir diversos servicios como servicios higiénicos, puesto de descanso, puesto de observación, servicios de información, etc. En este proceso habrá contacto entre los empleados del SERNANP y el turista. Si el turista contrata los servicios de algún operador autorizado, este seguirá el Reglamento de Uso Turístico en ANP, y el contacto será entre el guía y el turista.

Se debe asegurar que, a lo largo de los procesos, el turista perciba los beneficios del servicio brindado de modo que generen satisfacción en él. Para lograrlo el personal del SERNANP debe estar motivado.

En la Figura 12, se resumen las interacciones que experimenta el turista dentro de un ANP. Asimismo, se muestran los procesos estratégicos y los procesos de soporte que acompañan a los procesos internos, que harán que la experiencia vivida por el turista sea “mágica e inolvidable”.

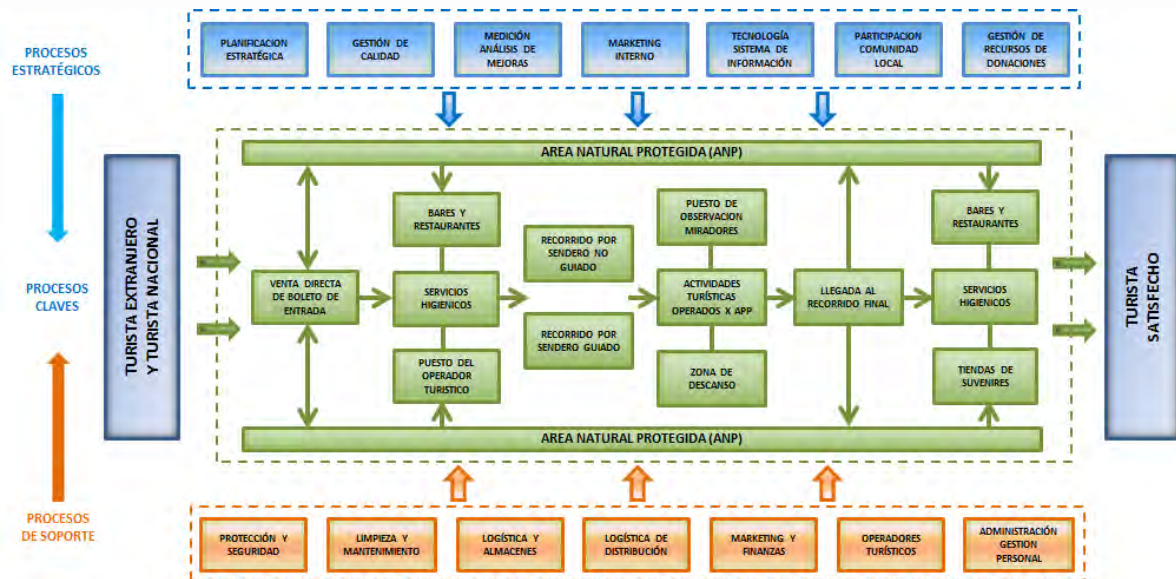


Figura 12. Diagrama de procesos en las ANP.

Elementos clave de los procesos. A continuación, se describen los elementos clave de los procesos:

- Para mantener la promesa de valor que Perú Eco comunicará a través de las ANP, los procesos tanto relacionados a la actividad dentro de esta, como los que soportan a la operación, deben ser realmente eficientes. Caso contrario, el usuario no habrá experimentado una experiencia satisfactoria.
- Para ser eficientes internamente en la organización, cada una de las etapas u operaciones debe ser productiva en cada uno de los canales: directo, offline, y online.
- Será necesario asegurar que los servicios adicionales de las APP (i.e., operadores turísticos, agencias de viajes, y hoteles), se desarrollen sin inconvenientes de manera que el visitante no se perjudique.
- El marketing interno es crucial para que los empleados estén alineados al mercado, a los objetivos, y a las estrategias de las ANP. Este ayudará a contar con colaboradores con actitud y comunicación positiva, con amabilidad, con alta capacidad de entendimiento al cliente, y con alto desempeño para realizar correctamente su trabajo por lo que el proceso no se verá desfavorecido.

- Será necesaria la capacitación constante a los colaboradores de los agentes turísticos, agencias de viajes, y hoteles.
- Al final de todo el proceso, el turista debe haber sentido o vivido una experiencia mágica e inolvidable, que genere la intención de regresar.

5.7 Personas

Como se ha mencionado previamente, el objetivo del presente plan es promocionar y posicionar al Perú como un destino ecoturístico relanzando una marca y desarrollando una estrategia que se soporta en las ANP como producto idóneo para realizar actividades relacionadas al subsector. Para ello, lo que finalmente compone la propuesta de valor son experiencias, soportadas en una serie de procesos e interacciones, que permitirán que el turista pueda disfrutar la riqueza que un ANP engloba. En esa línea, las personas detrás de esos procesos cumplen un rol muy importante. Estas serán la cara de la marca Perú Eco ante el mercado meta, de modo que trazar una estrategia para este componente es básico para el éxito del presente Plan Estratégico de Marketing. Es importante mencionar que la estrategia de personas debe considerar tanto a las personas involucradas en cada proceso que el usuario experimente con miras a la visita al ANP y mientras se encuentre en ella, *front office*; así como a las personas encargadas de asegurar y gestionar que se ofrezcan las condiciones necesarias para el despliegue de la estrategia Marca-ANP, como son: el gerente de marca y los ejecutivos de cuentas clave.

Al respecto, con el personal de cara al cliente, se plantea una estrategia principalmente soportada en la formación, de manera que sea capaz de brindar un adecuado nivel de atención al visitante. Otro aspecto a trabajar con este es el de la motivación; las personas que están de algún modo relacionadas con este proyecto deben ser conscientes de la importancia y valor de su rol en todo el proceso. Finalmente, se busca que, con un trato eficiente y ameno, el personal representante de Perú Eco genere relaciones de confianza con los visitantes, de manera que la probabilidad de que este repita una visita a ANP sea mayor.

Estrategia Marca-ANP.

Gerente de marca. La estructura de SERNANP deberá considerar un gerente de marca específico para trabajar la marca Perú Eco con el soporte y asesoría de PROMPERÚ. Su principal función será la de ser nexo entre el SERNANP y PROMPERÚ, de manera que armonice intereses y objetivos correspondientes a ambas entidades. De su gestión también depende la materialización de la estrategia de posicionamiento, puesto que desarrollará los medios y herramientas necesarios para la comunicación y difusión de la marca Perú Eco. Dado que la estrategia abarca diferentes canales tanto de promoción como de venta, esta persona debe tener amplio conocimiento en temas como imagen de marca, gestión de redes sociales, marketing digital y comercial, entre otros.

Ejecutivos de cuentas clave. Se le asignará este nombre a aquellos actores que impulsarán las APP en las ANP. Estos gestores serán los encargados de evaluar las condiciones favorables para el otorgamiento de derechos de uso o concesión para empresas privadas que puedan estar interesadas. Tendrán una visión amplia tanto acerca de las necesidades e intereses del ANP, así como de los objetivos comerciales que podría tener la empresa privada. Lo que se pretende, es nutrir de un enfoque comercial la relación estado-empresa privada de manera que se dinamice el sector y se logre mayor afluencia al ANP, generando mayor beneficio a ambas partes y por ende mayor valor agregado al visitante.

Front Office.

Personal a cargo del ANP. En lo referido al turismo, el personal del SERNANP es el encargado, principalmente, de dos actividades: (a) la seguridad y (b) el cuidado del ANP, tareas personificadas en la labor del guardaparques, y la administración de servicios puntuales que puede brindar el ANP, como lo es el personal en la garita de control, la boletería, el museo de sitio, entre otros. Son al menos estos dos agentes los que entrarán en contacto con el usuario en lo que se puede llamar los “momentos de la verdad”. Su actitud y aptitud de servicio influirán en la calidad de experiencia percibida por los turistas al realizar la visita.

Los guardaparques son personas con conocimiento acerca de la zona, geografía, rutas, especies de fauna, y flora del lugar, entre otros, puesto que tienen como función patrullar el área protegida, de manera que cualquier actividad extraña o ilícita detectada, sea evitada o reportada, y sancionada.

Si bien es cierto, el guardaparques puede ser considerado como una persona idónea para dar referencias e información de interés al turista, su labor no debe ser confundida con la de un guía turístico. El personal debe estar en la capacidad de brindar información básica que esté a su alcance y le competa responder, así como también mostrarse servicial y proactivo ante la solicitud de ayuda puntual, pero no deberá distraerse de sus principales funciones.

Al respecto, regularmente se deberá brindar a estos agentes, charlas y capacitaciones cortas y puntuales en materias como seguridad, primeros auxilios, conocimiento de las especies más llamativas para los turistas, y principios de servicio y atención al turista. Con respecto a la motivación de estos agentes, actualmente es alta, puesto que son personas altamente comprometidas con sus labores; conocen la importancia de sus funciones y su rol en la conservación de la naturaleza a su cuidado. Las condiciones de trabajo son duras, pero aun así su motivación les permite afrontarlas.

Por otro lado, se encuentra el personal administrativo del ANP, el cual tiene a cargo el control y atención de los servicios básicos brindados en cada uno de estos espacios. Su rol recae directamente en la satisfacción del visitante puesto que serán los que brindarán servicios de información, cobro de entradas, referencias, entre otros. Por ello, el personal debe poseer una alta vocación de servicio, habilidades blandas, empatía, y ser eficientes en sus labores. Más aún, es necesario desarrollar en ellos habilidades interpersonales, de manera que de ser necesario brinden su apoyo también en la promoción de los servicios disponibles dentro del ANP, de modo que se pueda capturar mayor porcentaje del presupuesto invertido por el turista.

Pobladores locales. De acuerdo con las últimas cifras publicadas en el *Perfil del Vacacionista Nacional 2014* (PROMPERÚ, 2015b), solo el 16% de los turistas buscan información acerca de los lugares disponibles a visitar antes de realizar su viaje. Del total de personas que buscan información durante el viaje, un 32% consultan con los pobladores de ciudades aledañas. Es así, que estos últimos son agentes que deben ser considerados al momento de diseñar la estrategia de personas en relación al proyecto.

Dado que los turistas recurren a los pobladores como fuente de información acerca de la oferta disponible, ya sea en cuanto a lugares por visitar y/o actividades a realizar, es necesario concientizarlos e instruirlos acerca de la calidad de información que deberían brindar a los turistas. Asimismo, es importante que aquellos entiendan la importancia de incentivar y cuidar el turismo, de manera que se contribuya a que la experiencia del visitante sea placentera, generando así más recomendaciones y por consiguiente más visitas.

Se propone, trabajar con los municipios de las ciudades y centros poblados aledaños de manera que brindando pequeñas charlas —apoyadas en personal capacitado y familiarizado con el ANP en particular— se pueda impartir información general, pero aun así de utilidad, para el turista. Las charlas deben considerar un lenguaje simple y de rápido entendimiento por parte de los pobladores. Asimismo, se deben tocar temas que abarquen el aspecto del cuidado al turista.

Personal en las agencias de viaje / Operador turístico. Siguiendo con la estrategia propuesta de incluir canales adicionales para promover el producto, la estrategia de personas en la mezcla de marketing necesita desarrollar el canal off line. Será importante considerar en las negociaciones con las agencias de viaje y operadores turísticos asociados, que su personal pase por un proceso de inducción acerca de la oferta turística que ofrecen las distintas ANP trabajadas.

En primer lugar, las personas que se encargarán de impulsar la venta de los paquetes turísticos, deben contar con los debidos conocimientos acerca de la diversidad de oferta en

cuanto a los aspectos natural y cultural, así como a las posibles actividades disponibles para que los visitantes tengan opción a elegir qué servicio adicional podrá enriquecer la experiencia de viaje. Las charlas hacia este personal pueden programarse considerando especialistas del SERNANP que cuenten con los estudios y conocimientos necesarios, de manera que se desarrollen didácticamente diversos temas de interés como: diversidad natural, especies en peligro de extinción, servicios disponibles brindados por SERNANP, servicios disponibles brindados por terceros (e.g., deportes de aventura o actividades relacionadas), entre otros.

En segundo lugar, se tiene personal que estará a cargo de la atención de los diferentes tipos de servicios brindados por empresas privadas dentro del ANP. Si bien es cierto, son parte de la empresa privada favorecida con el permiso para operar en el ANP, estos necesitan una intensa capacitación en cuanto a: protocolos de operación; lineamientos acerca de lo que está permitido realizar dentro del ANP, y lo que no; aspectos de seguridad en caso ocurra un incidente; para lo cual, es importante informar los lineamientos y reglamentos de operación, así como contar con una capacitación por parte del ANP. Del mismo modo, el aspecto comercial adquiere importancia, puesto que el personal debe estar capacitado para brindar atención eficiente y de calidad, de manera que el turista no perjudique su experiencia en el ANP.

Para finalizar, en cuanto a lo relacionado con personal contratado, tanto por el SERNANP, como por empresas privadas, será necesario considerar evaluaciones periódicas, en las que se mida su nivel de atención hacia el cliente (*mystery shopper*); encuestas a usuarios que hayan hecho uso de sus servicios, así como formatos internos de evaluación deberán ser aplicados de acuerdo con estándares definidos por las gerencias.

Elementos clave de las personas. A continuación, se describen los elementos clave de las personas:

- La estrategia de personas cumple un rol importante en el proceso de la entrega de valor hacia el usuario. Perú Eco ofrece experiencias, las cuales se materializarán a través de servicios e interacciones con personal del SERNANP y de la empresa privada, tanto dentro, como fuera del ANP.
- La principal estrategia será la de formar al personal de manera que adquiera las habilidades necesarias que, de modo integral, le permitan desempeñarse eficientemente en su puesto de trabajo, y brinde así mayor valor agregado, tanto para el turista, como para el SERNANP y las empresas privadas.
- Por otro lado, la motivación del personal incrementará el nivel de eficacia en el día a día. Al conocer su rol en la cadena de valor y el bien que genera tanto a la naturaleza como a los poblados aledaños, esta persona creerá en la importancia de su contribución.
- Es importante considerar que se trabaje en paralelo con las personas de la localidad, o ciudades aledañas al ANP, de modo que estas se conviertan también en agentes promotores de las riquezas de su zona. Los turistas otorgan mayor credibilidad a los consejos de los lugareños, por lo que una interacción amigable, sincera, y relevante, contribuirá a una experiencia inolvidable.

5.8 Evidencia Física y Entorno

La estrategia de evidencia física y entorno tiene como principal objetivo tangibilizar la experiencia del cliente en un espacio, ya sea físico o virtual, en el que el usuario interactúe con la propuesta de valor integral que la marca o producto espera brindar. Asimismo, la evidencia física también busca comunicar aspectos relevantes y diferenciadores, generando así reacciones positivas en el usuario. Básicamente, se trata de que el turista experimente todo lo que puede encontrar en el ANP, lo cual mayormente está compuesto por la riqueza en flora y fauna del lugar; sin embargo, es importante brindar también otro tipo de componentes que enriquezcan la visita para que esta sea memorable.

De esta manera, el componente virtual también cobra un rol importante puesto que es un canal o herramienta por medio del cual el usuario puede vivir parte de la experiencia de ecoturismo en ANP, ya sea previo a la visita, buscando información o después de esta, compartiendo sus experiencias.

Es así que, para desarrollar la estrategia, se plantea trabajar dos frentes: (a) experiencia física, relacionada a la visita al ANP; y (b) experiencia virtual, relacionada a la interacción en espacios digitales (i.e., aplicaciones, sitios web, redes sociales). Esto implica un nivel de inversión inicial en el proyecto, el cual contribuirá a generar un mayor valor integral del producto, lo que impactará finalmente en el SROI esperado.

Se debe mencionar que la estrategia de evidencia física trabajará con dos aspectos clave, los cuales enmarcarán la experiencia del turista:

1. **Cuidado del ambiente:** El principal atractivo de las ANP es básicamente su oferta de naturaleza. Previamente se comentó que estos espacios contribuyen al cuidado del ambiente al buscar que este no sea afectado por factores externos a sus ecosistemas. El hecho de que el turista llegue a percibir que realmente el parque o reserva está en óptimas condiciones, reforzará la calidad de su experiencia. En este sentido, la experiencia virtual será de corte informativo. Será importante resaltar en las comunicaciones e información disponible, el aspecto del cuidado del ambiente y en qué medida la marca Perú Eco, trabaja, asegurando y garantizando el turismo responsable.
2. **Responsabilidad social:** Contribuir con la visita a una ANP, significa que el turista ya está actuando de manera socialmente responsable, puesto que elige una propuesta de valor que garantiza el cuidado de la naturaleza (ecoturismo), incluso involucrando y generando beneficios para la población aledaña, puesto que de manera indirecta le propiciará ingresos económicos.

Experiencia física. La estrategia debe abarcar todos los temas adicionales al aspecto natural propio del ANP, de manera gradual. Es decir, a medida que se incremente el nivel de

visitantes, serán implementados más servicios conexos, los cuales progresivamente irán incrementando el nivel de complejidad; desde servicios simples y básicos que el SERNANP puede gestionar, hasta otros que signifiquen un mayor nivel de inversión, los cuales serán operados por empresas de servicio turístico autorizadas a trabajar dentro del ANP, en el marco de APP. A continuación, se exponen los tres niveles en los que se desarrollarán los servicios conexos.

Evidencias físicas básicas.

- Control de entrada: Toda ANP cuenta con un acceso principal, el cual en algunas ocasiones consiste en un pequeño puesto de control con una tranquera. Es en este puesto en el que el visitante inicia su recorrido, por lo cual es importante ambientar adecuadamente estos espacios. Con un mantenimiento adecuado y un diseño que no haga mayor contraste con el paisaje, se puede mejorar la apariencia del lugar.
- Boleto: El boleto impreso es parte de la tangibilización de la experiencia. Este debe contar con información precisa del ANP. Debe estar diseñado bajo los lineamientos de la marca Perú Eco. Por otro lado, se destacará la imagen de la especie, paisaje, o atractivo que mejor represente al ANP. Incluso se podrían generar diseños de colección de manera que el usuario pueda ir recolectando las entradas de cada ANP visitada, a manera de *gamificar* las visitas.
- Senderos: Trazar rutas establecidas o senderos a lo largo de la zona designada para realizar actividades turísticas permitirá al visitante mayor accesibilidad, así como un sentimiento de seguridad, puesto que está recorriendo un camino ya trazado y las posibilidades de perderse son mínimas, en caso haya elegido realizar una visita sin guía.
- Señalética: A lo largo de los senderos, se colocará señalética estandarizada que interactúe con el visitante en el recorrido, convirtiéndolo en una atractiva ruta de interpretación

ambiental. Por ejemplo, se pueden colocar letreros indicando las distancias, áreas de avistamiento de una determinada especie de animal o planta, así como atractivos y servicios, entre otros.

Evidencias físicas medias.

- **Material informativo:** Parte de la evidencia del viaje realizado, será la folletería que el turista podrá adquirir en su visita y llevarse de recuerdo por la experiencia. Las ANP pondrán a disposición del público brochures informativos con pequeñas reseñas que resalten las principales características y atractivos del lugar. Adicionalmente, se tendrán mapas que señalicen las rutas posibles a recorrer, definiendo estaciones o miradores, especificando a grandes rasgos qué es lo que el turista fácilmente podría encontrar en ese punto del recorrido. Toda información relacionada debe estar *brandeada* con la marca desarrollada, Perú Eco. Por otro lado, toda la folletería debe ser realizada considerando criterios ambientales y mínimo impacto en la naturaleza.
- **Miradores:** Establecer zonas de observación y/o miradores que permitan tener una vista panorámica del parque o reserva, asegurará al visitante una experiencia agradable y única, al poder apreciar la belleza de la naturaleza que lo rodea. El turista tendrá la oportunidad de conectarse consigo mismo y con la naturaleza, o simplemente, le asegurará un grato momento en el que podrá sacar las mejores tomas fotográficas posibles.
- **Estaciones de descanso o tambos:** Se recomienda implementar pequeñas áreas destinadas a que el visitante se tome unos minutos para descansar mientras realiza su recorrido. Se manejaría un diseño rústico, de modo que se cuente con techo que ofrezca sombra y algunas bancas.
- **Zonas de campamento:** Se destinará un pequeño espacio en el que el turista tenga la facilidad de pernoctar en el ANP y vivir la experiencia de experimentar la naturaleza de noche.

Evidencias físicas plus.

- Museo de sitio: Un lugar donde exhibiciones de calidad con información más detallada esté al alcance del visitante antes de iniciar el recorrido.
- Tienda de suvenires o merchandising: Se propone analizar la viabilidad de gestionar un pequeño, pero atractivo y cómodo espacio destinado a la venta de suvenires que el turista pueda llevarse de recuerdo. Estos productos serán de todo uso y sus principales características serán que son ecológicamente responsables y estarán diferenciados con la marca Perú Eco, así como con el nombre del ANP visitada.
- Servicios: La oferta de servicios adicionales administrados por empresas privadas (APP), será uno de los principales atributos a resaltar, puesto que servirá como un plus al turista, dado que amplía la oferta de actividades de esparcimiento en su experiencia de viaje. Se debe resaltar que dicha cartera de servicios debe estar alineada a criterios y lineamientos, tomando como referencia el PENTUR. Adicionalmente, la oferta de actividades debe ser definida, planificada, y estructurada a partir de la capacidad y potencial que el ANP puede ofrecer. Es importante evaluar qué tipo de servicios pueden generar mayores beneficios tanto para el turista, así como para la empresa privada y por consiguiente al SERNANP.

Por otro lado, es de suma importancia que estas empresas y las actividades a realizar respeten las restricciones definidas en el Reglamento de Uso Turístico en ANP, de manera que su impacto en la flora y fauna sea mínimo.

Experiencia virtual. Básicamente se trabajará una estrategia apoyada en diferentes plataformas virtuales estrechamente vinculadas e interrelacionadas, en las que el usuario o visitante estará expuesto a información acerca de la marca Perú Eco, así como a la diversidad y autenticidad que la oferta ecoturística en ANP puede ofrecer. Estas servirán también como herramientas de promoción de marca y producto reforzando así el posicionamiento y generando mayor oportunidad de visitas al ANP. Todo el contenido informativo y comunicacional de estas plataformas debe ser coherente y estar alineado a la imagen de

marca expuesta en secciones previas. Se deben resaltar los aspectos diferenciadores de la propuesta de valor de ecoturismo en ANP, de manera que el visitante, rápida y fácilmente pueda apreciarlos y dejarse envolver por la promesa de una experiencia inolvidable.

Principalmente se trabajará en tres medios:

1. Plataforma móvil – Perú Eco: Ambiente disponible para interactuar de manera dinámica. La aplicación estará disponible en forma gratuita para que invite a una mayor cantidad de usuarios potenciales. Una descarga de aplicación podría significar que un usuario realice más de una visita a ANP. Se dispondrá de herramientas de geolocalización, consejos, información relevante de ANP, entre otros.
2. Sitio web principal – Perú Eco: Como se mencionó en secciones previas, se creará una página web exclusiva para la marca Perú Eco, en la cual se podrá acceder a toda la oferta ecoturística en ANP. En esta se podrá acceder a portales de los principales agentes de venta de paquetes turísticos. Asimismo, esta página estará relacionada a los sitios web del SERNANP y PROMPERÚ, de manera que el público objetivo pueda fácilmente obtener información detallada acerca de las distintas ANP; así como acceder a información de la Marca Perú en general, logrando también que explore otros tipos de turismo y amplíe sus opciones de actividades.
3. Redes sociales: A través de las plataformas de Facebook, Twitter, e Instagram, el usuario podrá compartir sus experiencias en las visitas realizadas a las ANP, permitiendo que estas herramientas contribuyan a la promoción de la marca Perú Eco, así como generar estrategias de co-creación con los diferentes usuarios.

Elementos clave de la evidencia física. A continuación, se describen los elementos clave de la evidencia física:

- La estrategia de evidencia física debe desarrollarse en los espacios físicos y virtuales en los que el visitante se pondrá en contacto con el producto y la organización (tangibilizada en el ANP).

- Esta permitirá contribuir a la promoción y al posicionamiento de la marca Perú Eco, de manera que se genere mayor oportunidad de visitas y también venta de paquetes turísticos.
- La estrategia física será implementada gradualmente en tres fases: básica, media, y plus. A medida que el nivel de visitas se incremente, la sofisticación de los servicios aumentará de manera proporcional, también.
- Con esta estrategia se busca que la experiencia del visitante sea memorable. El paisaje y la naturaleza que el turista encuentre en el ANP será el principal elemento de la evidencia física, sin embargo, para tangibilizar la experiencia y el valor percibido se utilizan elementos adicionales como los descritos.
- Los servicios del nivel plus serán más complejos y operados por empresas especializadas de turismo, las cuales serán autorizadas previamente por el SERNANP para operar dentro del ANP (APP).
- La experiencia virtual estará apoyada por aplicaciones móviles para descargar, sitios web, y redes sociales. Estas herramientas permitirán una interacción más dinámica y enriquecedora tanto para el usuario como para la marca Perú Eco, puesto que permitirá una comunicación más fluida en la que las percepciones del turista serán recogidas de manera más directa. Asimismo, se podrá mapear el comportamiento de búsqueda, compra, e interacción, permitiendo mejorar cada vez más dichas herramientas.

5.9 Conclusiones

Respecto a las estrategias de ejecución o variables de la mezcla de marketing (Producto, Precio, Plaza, Promoción, Procesos, Personas y Evidencia física), al final de la subsección dedicada a cada una de ellas, se coloca una lista de elementos clave que permiten comprender en detalle su proceso de construcción e implementación. En ese sentido, la presente propuesta ha concatenado dichas estrategias con la finalidad de consolidar un solo y

robusto frente de acción operativo que articula las diversas estrategias bajo un enfoque en diferenciación, de la mano y en reconocimiento de PROMPERÚ y, particularmente, de SERNANP.

En este caso, las variables que adquieren un protagonismo particular son el Producto, Precio, Plaza y Promoción. Es así que el éxito de la presente propuesta parte del carácter innovador e integral del producto turístico diseñado, una oferta de valor no explotada hasta el momento y que, de acuerdo a la investigación realizada, plantea un gran potencial de éxito. Así, la definición del producto enmarcada en la identidad de la marca orienta el despliegue de las diversas estrategias a fin de garantizar una visión creativa, innovadora y disruptiva, pero a su vez coherente y funcional que finalmente sea posible concretar con éxito.

En esta línea, la Plaza, es decir los canales, son particularmente relevantes ya que son el nexo entre la oferta y el consumidor y tangibilizan la propuesta de valor. En ese sentido, la necesidad y oportunidad de crear y comunicar una nueva marca de ecoturismo nacional de manera efectiva y disruptiva, hace del manejo de la variable Promoción una tarea de vital importancia. Por último, la estrategia de Precio es particularmente relevante, ya que no solo resume la transacción de valor, sino que en este caso puntual integra la estrategia de SROI, que permite no solo procurar la rentabilidad del modelo de negocio, sino generar beneficios mayores bajo un enfoque socialmente responsable.

Capítulo VI: Presupuesto y Control

Al tratarse de una iniciativa que involucra prioritariamente a entidades públicas como PROMPERÚ y, sobre todo, SERNANP, el ejercicio generado no tiene fines de lucro propiamente. En cambio, como se muestra en las proyecciones a continuación, la prioridad del presente Plan Estratégico de Marketing es la de generar crecimiento en el sector ecoturismo, a partir de la creación de una marca nacional (Perú Eco) anclada en el producto ecoturístico ANP. En la práctica, esto se reflejará en el incremento del valor percibido y precio de las entradas al ANP; en el aumento en el número de visitas a dichas ANP y; como complemento, en la generación de ingresos adicionales a las ANP a partir de la participación del SERNANP en las ventas de las empresas que brinden servicios turísticos en las ANP, bajo un esquema de APP. Adicionalmente, existe un componente que considera el beneficio a la sociedad, el cual se describe a continuación.

6.1 Retorno Social de la Inversión (SROI)

Se debe resaltar que, además de enfocarse en incrementar el número de visitantes y la venta de entradas en beneficio del SERNANP, lo principal del enfoque aquí planteado es que, como señaló León (2007), las visitas al ANP generan un efecto multiplicador en la economía, que en promedio representa US\$146 por cada US\$1 invertido. Dicho de otro modo, el número de entradas vendidas en las ANP será simultáneamente un indicador de los ingresos directos al SERNANP y, a su vez, un referente de los ingresos y beneficios económicos generados indirectamente en torno a estas, que incluyen, entre otros, la dinamización de rubros como hoteles, agencias, restaurantes, y artesanías. En resumen, más allá de las entradas vendidas en beneficio del SERNANP, se considera que un eje estratégico de esta propuesta es el retorno social de la inversión, entendido como el beneficio generado en la sociedad y economía nacional, a partir de la implementación de dicha propuesta.

6.1.1 Contribución de las ANP a la sociedad

A modo complementario, se debe anotar que más allá de la generación directa e indirecta de ingresos derivados de la actividad turística, el contribuir a la óptima gestión de las ANP a partir de aportes a su mayor sostenibilidad financiera, implica una serie de beneficios mayores para la sociedad peruana, asociados a los servicios ambientales que estas proveen. Estos incluyen, entre otros, la recolección y provisión de agua para consumo y agricultura e incluso para la generación de hidroenergía que, de acuerdo con León (2007), proviene en un 80% de las ANP. Al respecto, León (2007) señaló que las ANP están en capacidad de generar alrededor de US\$1,000'000,000 anuales en beneficios y servicios ambientales a la población nacional. Esto último resalta la importante contribución al país derivada de la apropiada gestión y mantenimiento de las ANP, por ejemplo, a partir del ecoturismo.

6.2 Análisis de las Variables

Para este análisis se han planteado dos escenarios con el fin de mostrar los efectos que genera la gestión de las diferentes variables. El horizonte de análisis considerado es para los próximos cinco años, desde 2017 hasta 2021.

Un input a determinar para el primer escenario, es el valor de venta de las actividades turísticas en alianza con los operadores, hoteles, y agencias de viajes, en el marco de las APP. Por consiguiente como se señala en la Tabla 32, se ha determinado dicho valor promedio en US\$20, sobre el cual, como se mencionó previamente, el SERNANP tendrá una participación de 15%.

Cabe anotar que se han definido tres criterios que permitan materializar dichas actividades minimizando los impactos ambientales en las ANP. Estos criterios son: (a) viabilidad o simpleza logística para su implementación, (b) impacto reducido (no uso de

equipos motorizados), y (c) adaptabilidad para su realización en el marco de cualquiera de los tres subproductos (i.e., Pacífico, Andes, Amazonía). Así, las actividades consideradas preliminarmente son: (a) paseo en bicicleta, (b) *camping* al anochecer, (c) *kayaking*, y (d) *Stand up Paddle Surfing (SUP)*.

Tabla 32

Actividades Turísticas Propuestas en las Áreas Naturales Protegidas en el Marco de Alianzas Público Privadas

Actividades no motorizadas	Pacifico	Andes	Amazonia	Precio (S/.)
Paseo en bicicleta.	X	X	NA	60.00
<i>Camping</i> al anochecer.	X	X	X	70.00
<i>Kayaking</i> .	X	X	X	80.00
<i>Stand up Paddle Surfing</i> .	X	X	X	80.00
Precio promedio (S/.)				72.50
Precio promedio (US\$)			TC: 3.51	20.66

Como se muestra en la Tabla 33, para el primer escenario, solamente se han considerado los ingresos por concepto de ventas de entradas en las nueve ANP priorizadas para la fase inicial de la presente propuesta, sin incluir a Machu Picchu, con el fin de no distorsionar los valores generales a partir de los altos índices de actividad turística en dicha ANP. Cabe anotar que luego se incorporarán progresivamente otras ANP según su potencial, es decir aquellas que tengan accesibilidad, conectividad, y tendencia creciente en la recepción de turistas. Para el turismo interno, otro *input* de valor es el porcentaje de crecimiento promedio de turistas nacionales en ANP, el cual tiene dos componentes: (a) porcentaje de crecimiento del turismo nacional en ANP (desde 2010 hasta 2014 el crecimiento anual fue de

15%, por tanto, para ser conservadores se empleará un valor futuro de 12%); y (b) porcentaje de crecimiento de turistas nacionales, causado por el incremento del valor percibido hacia las ANP, como resultado de la estrategia de marca Perú Eco. Este porcentaje considerado es de 10%.

Otro input de valor es el porcentaje de crecimiento en la disponibilidad de pago. En los resultados de la encuesta se obtuvo que el 69% de los entrevistados tienen disponibilidad de pago superior a S/.17.5; lo que equivale a 75% más del valor actual de las entradas a las ANP. En ese sentido, se ha considerado para el presente estudio un porcentaje promedio de incremento (conservador) de 15% para los cinco años de horizonte.

Para el turismo receptivo, también se tienen dos componentes: (a) porcentaje de crecimiento de visitas en las ANP (desde 2010 hasta 2014 el crecimiento anual fue de casi 9%, por tanto, para ser conservadores se empleará un valor futuro de 4.8%); y (b) porcentaje de crecimiento de visitas causado por el incremento del valor percibido hacia las ANP (estimado en 6%). El porcentaje promedio de crecimiento en la disponibilidad de pago considerado es de 25% en promedio.

Finalmente, de acuerdo con el instrumento de medición que se aplicó, se ha considerado que el 41% de los visitantes a las ANP están dispuestos a contratar una actividad turística, porcentaje sobre el cual se estimó de manera conservadora un valor real de compra de 50% el primer año que se incrementa hasta 100% en el quinto año sobre la mencionada intención.

Los egresos considerados representan el 25% del valor de venta de las entradas y se ha estimado, a su vez, un crecimiento anual del 10% en dichos egresos. Ambos inputs de valor están basados en el estudio *Valoración Económica del Turismo en el Sistema Nacional de Áreas Naturales Protegidas por el Estado: Un Estudio de Caso en Cuatro Áreas*

Naturales Protegidas del Perú (The Nature Conservancy, 2009). Finalmente, es importante resaltar que los ingresos generados en las ANP tienen un alto efecto multiplicador en la economía, a partir de la dinamización de su entorno.

Se debe mencionar que en la Tabla 34 se detalla la distribución de los ingresos generados a partir de las APP, de acuerdo con cada uno de los subproductos que se propusieron.

De otro lado, sobre la base de los inputs de valor ya mencionados, en el segundo escenario, mostrado en la Tabla 35, se considera los ingresos por entrada a todas las ANP priorizadas por el SERNANP que reciben turistas, sin incluir las APP.

Finalmente, la Tabla 36 plantea un análisis de sensibilidad para los principales *drivers*, como: (a) precio para el vacacionista nacional, (b) precio para el vacacionista extranjero, (c) porcentaje de crecimiento de la demanda en ANP, (d) porcentaje de crecimiento por efecto de la marca Perú Eco, (e) el efecto del factor multiplicador, y (f) el crecimiento del valor percibido, con el fin de complementar el análisis y orientar la toma de decisiones.

6.3 Cuadro de Mando Integral

A continuación, en la Tabla 37, se plantea el Cuadro de Mando Integral, conocido también como *Balance Score Card*. Su principal objetivo, es controlar o monitorear el logro de los principales objetivos establecidos para el presente Plan Estratégico de Marketing, mediante la medición de resultados de gestión delimitados por las diferentes estrategias definidas. La herramienta ha sido desarrollada en base a los elementos del marketing mix (producto, precio, plaza, promoción, procesos, personas y evidencia física), objetivos tácticos u operativos, las estrategias y acciones para alcanzarlos y, finalmente, los indicadores clave de desempeño o KPI (por sus siglas en inglés).

Tabla 33

Proyección de Ventas en las ANP Priorizadas, en Función de los Ingresos Generados al Servicio Nacional de Áreas Naturales Protegidas (TC

3.4)

PROYECCIONES DE VENTAS - SERNANP 9 ANP PARA LA FASE INICIAL	2014	2017	2018	2019	2020	2021
AÑO BASE						
INGRESOS						
Segmento potencial de Turismo de Naturaleza: pasear por zonas naturales, observar fauna y flora, y observar aves.						
TURISMO INTERNO:						
En 2014: 0.807 millones de peruanos visitaron las ANP						
Tasa anual promedio de crecimiento de Turismo Interno (MINCETUR, 2015)	4.30%					
Porcentaje que realizan Turismo de Naturaleza						
Peruanos que realizan Turismo de Naturaleza en 9 ANP	426,638					
Crecimiento promedio de turista nacionales en ANP por demanda (15% x 80%)		12.0%	12.0%	12.0%	12.0%	12.0%
Número de visitas nacionales en ANP		519,812	582,189	652,052	730,298	817,934
Incremento de turista nacionales en ANP por posicionamiento de Perú Eco en el segmento de Turismo de Naturaleza. (60% posicionamiento y 50% conversión)	697,654	10.0%	10.0%	10.0%	10.0%	10.0%
Número de visitas nacionales adicionales en ANP por posicionamiento y conversión	50.0%	34,883	34,883	34,883	34,883	34,883
Valor UIT en SOLES	3,950	4,050	4,150	4,250	4,350	4,450
Precio entrada ajustado a UIT (0.28% UIT) en SOLES	0.0028	11.47	11.75	12.03	12.32	12.60
Incremento % de la disponibilidad de pago	15%	5%	10%	15%	20%	25%
Precio entrada ajustado al valor percibido en SOLES		12.04	12.92	13.84	14.78	15.75
Precio final redondeo en SOLES		12.00	13.00	14.00	15.00	16.00
VALOR DEL INGRESO POR ENTRADA - NACIONALES (Dólares)		1,957,745	2,359,393	2,828,555	3,375,798	4,013,255
TURISMO RECEPTIVO:						
En 2014: 0.304 millones de extranjeros vinieron al Perú						
Tasa anual promedio de crecimiento de llegadas de turistas al Perú	8.55%					
Porcentaje turistas que llegan de vacaciones						
Extranjeros que llegan de vacaciones						
Porcentaje de extranjeros que realizan Turismo de Naturaleza						
Extranjeros que realizan Turismo de Naturaleza en 9 ANP	245,239					
Crecimiento promedio de turista extranjeros en ANP por demanda (6% x 80%)		4.8%	4.8%	4.8%	4.8%	4.8%
Número de visitas extranjeros en ANP		302,855	317,392	332,627	348,593	365,325
Incremento de turista extranjeros en ANP por posicionamiento de Perú Eco en el segmento de Turismo de Naturaleza (60% posicionamiento y 50% conversión)	557,639	6.0%	6.0%	6.0%	6.0%	6.0%
Número de visitas nacionales adicionales en ANP por posicionamiento y conversión	50.0%	16,729	16,729	16,729	16,729	16,729
Precio de entrada en DOLARES AMERICANO		10.00	10.00	10.00	10.00	10.00
Incremento % de la disponibilidad de pago	25%	15%	20%	25%	30%	35%
Precio final ajustado al valor percibido en DOLARES AMERICANO		11.50	12.00	12.50	13.00	13.50
VALOR DEL INGRESO POR ENTRADA - EXTRANJEROS (Dólares)		1,080,946	1,179,251	1,284,397	1,396,820	1,516,981
ACTIVIDADES TURÍSTICAS EN APP: SERVICIOS COMPLEMENTARIOS						
Operadores turísticos:						
Tours No Motorizados (implementación progresiva desde 50% hasta el 100%)						
Ventas del Tours	41%	337,293	368,828	403,718	442,345	485,136
Por implementación progresiva		168,647	276,621	403,718	442,345	485,136
Precio de Tours (Dólares)	20					
Porcentaje cobrado al operador (APP)	15%	505,940	829,864	1,211,155	1,327,036	1,455,409
VALOR DEL INGRESO POR ACTIVIDADES TURÍSTICAS DENTRO ANP		505,940	829,864	1,211,155	1,327,036	1,455,409
TOTAL INGRESOS TURÍSTICOS A LAS ANP		3,544,632	4,368,508	5,324,106	6,099,654	6,985,645
EGRESOS						
Porcentaje promedio de crecimiento anual de gastos						
Gastos operativos. Representan el 25% del total ingresos	10%	10%	10%	10%	10%	10%
Gastos de inversión en Comunicación (Se asigna el 70% del total de inversión)	25%	974,774	1,201,340	1,464,129	1,677,405	1,921,052
	70%	2,551,500	1,734,600	1,734,600	1,734,600	1,734,600
TOTAL EGRESOS TURÍSTICOS DE LAS ANP		3,526,274	2,935,940	3,198,729	3,412,005	3,655,652
GANANCIAS NETAS (en dólares)		18,358	1,432,568	2,125,377	2,687,649	3,329,993

Nota. Adaptado de "Perfil del Vacacionista Nacional 2014," por la Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo (PROMPERÚ), 2015b, recuperado de <http://media.peru.info/IMPP/2014/Perfil-Vacacionista-Nacional/Perfil-Vacacionista-Nacional-2014.pdf>; y de "Perfil del Turista Extranjero 2014," por la Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo (PROMPERÚ), 2015c, recuperado de <http://media.peru.info/IMPP/2014/Perfil-Turista-Extranjero/Perfil-del-Turista-Extranjero-2014.pdf>

Tabla 34

Simulación de Potencial Participación de los Distintos Subproductos en las Ventas

DISTRIBUCION DE INGRESOS GENERADOS A PARTIR DE APP	2014	2017	2018	2019	2020	2021
	100%	505,940	829,864	1,211,155	1,327,036	1,455,409
Producto Pacifico	38%	192,257	315,348	460,239	504,274	553,055
Paquete 1: Tu ANP (Lachay / Mejia)	40%	76,903	126,139	184,096	201,709	221,222
Paquete 2: Allin Paracas (Paracas / Ballestas)	60%	115,354	189,209	276,143	302,564	331,833
Producto Andes	36%	182,138	298,751	436,016	477,733	523,947
Paquete 3: Vive la Cordillera (Huascaran)	20%	38,451	63,070	92,048	100,855	110,611
Paquete 4: Allin Titicaca (Titicaca)	20%	38,451	63,070	92,048	100,855	110,611
Paquete 5: Allin Machu Picchu (Machu Picchu)	60%	115,354	189,209	276,143	302,564	331,833
Producto Amazonia	21%	106,247	174,271	254,343	278,678	305,636
Paquete 6: Vive la Selva (Tingo Maria)	30%	57,677	94,604	138,072	151,282	165,917
Paquete 7: Allin Tambopata (Tambopata)	70%	134,580	220,744	322,167	352,992	387,139
Producto Allin Peru Natural	5%	25,297	41,493	60,558	66,352	72,770
Paquete 8: Vive Peru - Unique (Paracas / Machu Picchu / Tambopata)	30%	57,677	94,604	138,072	151,282	165,917
Paquete 9: Vive Peru - Adventure (Paracas / Machu Picchu / Tambopata)	30%	57,677	94,604	138,072	151,282	165,917
Paquete 10: Easy Peru (Paracas / Machu Picchu)	40%	76,903	126,139	184,096	201,709	221,222

Tabla 35

Proyección de Ventas en las Nueve ANP Priorizadas, en Función del Retorno Social y la Dinamización de la Economía (TC 3.4)

PROYECCIONES DE VENTAS - SOCIEDAD	2014	2017	2018	2019	2020	2021	
INGRESOS:						T.C.	
Segmento potencial de Turismo de Naturaleza: pasear por zonas naturales, observar fauna y flora, y observar aves.							
TURISMO INTERNO:							
En 2014: 1.76 millones de peruanos viajaron en el Perú (PVN, 2014)	1,760						
Tasa anual promedio de crecimiento poblacional del Perú (INEI, 2015)	4.30%						
Porcentaje que realizan Turismo de Naturaleza (PVN, 2014)	66.00%						
Peruanos que realizan Turismo de Naturaleza en ANP (63%)	731.5						
Crecimiento promedio de turista nacionales en ANP por la demanda		12%	12%	12%	12%	12%	
Número de visitas nacionales en ANP por crecimiento de la demanda (en miles)		891.3	1,037.3	1,204.8	1,396.6	1,616.2	
Crecimiento promedio de turista nacionales en ANP por efecto del Posicionamiento de la marca Perú Eco (%)	697.7	10%	10%	10%	10%	10%	
Número de visitas adicionales nacionales en ANP por posicionamiento (en miles)	50%	34.9	38.4	42.2	46.4	51.1	
Valor UIT en SOLES	3,950	4,050	4,150	4,250	4,350	4,450	
Precio entrada ajustado a UIT (0.28% UIT) en SOLES	0.0028	11.47	11.75	12.03	12.32	12.60	
Incremento % promedio de la disponibilidad de pago	15%	5%	10%	15%	20%	25%	
Precio entrada ajustado al valor percibido en SOLES		12.04	12.92	13.84	14.78	15.75	
Precio final redondeo en SOLES		12.00	13.00	14.00	15.00	16.00	
VALOR DEL INGRESO POR ENTRADA - NACIONALES (miles de \$)		3,268.9	4,113.0	5,134.7	6,366.4	7,846.1	
TURISMO RECEPTIVO:							
En 2014: 3.21 millones de extranjeros vinieron al Perú	3,215						
Tasa anual promedio de crecimiento de llegadas de turistas al Perú (MINCETUR, 2015)	8.55%						
Porcentaje turistas que llegan de vacaciones	58.94%						
Extranjeros que llegan de vacaciones (PTE, 2014)	1,895						
Porcentaje de extranjeros que realizan Turismo de Naturaleza (PTE, 2014)	49.00%						
Extranjeros que realizan Turismo de Naturaleza en ANP (63%)	584.7						
Crecimiento promedio de turista extranjeros en ANP		5%	5%	5%	5%	5%	
Número de visitas extranjeros en ANP (en miles)		722.1	774.3	830.0	889.6	953.2	
Crecimiento promedio de turista extranjeros en ANP por efecto del Posicionamiento de la marca Perú Natural	557.6	6%	6%	6%	6%	6%	
Número de visitas adicionales de extranjeros en ANP por posicionamiento (en miles)	50.0%	16.7	17.7	18.8	19.9	21.1	
Precio de entrada en DOLARES AMERICANO		10.00	10.00	10.00	10.00	10.00	
Incremento % promedio de la disponibilidad de pago	25%	15%	20%	25%	30%	35%	
Precio final ajustado al valor percibido en DOLARES AMERICANO		11.50	12.00	12.50	13.00	13.50	
VALOR DEL INGRESO POR ENTRADA - EXTRANJEROS (miles de \$)		8,496.5	9,504.3	10,610.5	11,823.6	13,152.9	
TOTAL INGRESOS TURÍSTICOS A LAS ANP (miles de dólares)		11,765.4	13,617.3	15,745.2	18,190.1	20,999.0	
Efecto del Posicionamiento de la marca Perú Eco (miles de dólares)		1,538.6	2,289.7	3,181.1	4,235.3	5,478.4	
		13%	17%	20%	23%	26%	
EGRESOS:							
Porcentaje promedio de crecimiento anual de gastos (Valoración Económica del Turismo en el Sistema de ANP por el Estado)	10%	10%	10%	10%	10%	10%	
Gastos operativos. Representan el 25% del total ingresos	25%	3,235.5	3,744.8	4,329.9	5,002.3	5,774.7	
Gastos de inversión en Comunicación (inicio en 2016)		3,645.0	2,478.0	2,478.0	2,478.0	2,478.0	
TOTAL EGRESOS TURÍSTICOS DE LAS ANP (miles de dólares)		6,880.5	6,222.8	6,807.9	7,480.3	8,252.7	
GANANCIAS NETAS (miles de dólares)		4,884.9	7,394.5	8,937.3	10,709.8	12,746.3	
tasa = 10%		Visita x Posic.	52	56	61	66	72
VAN = 32,496		Incram. x Posic.	3%	3%	3%	3%	3%
TIR*		Vis. T. Interno	926	1,076	1,247	1,443	1,667
		Vis. T. Receptivo	739	792	849	910	974
		Comunic/Ing.Posic.	237%	108%	78%	59%	45%
		Comunic/Ing.Total	31%	18%	16%	14%	12%
PROYECCIÓN DE RETORNO SOCIAL	2014	2017	2018	2019	2020	2021	
EFFECTO MULTIPLICADOR PARA LA ECONOMÍA PERUANA							
Por cada US\$1.00 invertido en las ANP se asegura US\$146	146						
Instituto Nacional de Recursos Naturales según lo citó Fernando León 2005							
Investigación: El Aporte de las Áreas Naturales Protegidas a la Economía Nacional							
EFFECTO PARA LA ECONOMÍA PERUANA (millones de dólares)		1,717.8	1,988.1	2,298.8	2,655.8	3,065.9	

Nota. Adaptado de "Perfil del Vacacionista Nacional 2014," por la Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo (PROMPERÚ), 2015b, recuperado de <http://media.peru.info/IMPP/2014/Perfil-Vacacionista-Nacional/Perfil-Vacacionista-Nacional-2014.pdf>; de "Perfil del Turista Extranjero 2014," por la Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo (PROMPERÚ), 2015c, recuperado de <http://media.peru.info/IMPP/2014/Perfil-Turista-Extranjero/Perfil-del-Turista-Extranjero-2014.pdf>; y de "El Aporte de las Áreas Naturales Protegidas a la Economía Nacional," por F. León, 2007, recuperado de http://www.katoombagroup.org/documents/events/event16/aporte_areas_naturales_protegidas_fernando_leon.pdf

Tabla 36

Análisis de Sensibilidad de los Principales Inputs

Precio vacacionista nacional S/.	1,717.8	Crecimiento demanda Nac (%)	1,717.8	Crecimiento de la marca Nac (%)	1,717.8
8.00	1,558.7	8%	1,701.4	4%	1,707.0
10.00	1,638.2	10%	1,709.6	6%	1,710.6
12.00	1,717.8	12%	1,717.8	8%	1,714.2
14.00	1,797.3	15%	1,730.1	10%	1,717.8
16.00	1,876.8	20%	1,750.6	12%	1,721.3
18.00	1,956.4	25%	1,771.1	16%	1,728.5
20.00	2,035.9	30%	1,791.6	20%	1,735.7
Precio vacacionista extranjero \$	1,717.8	Factor multiplicador	1,717.8	Valor percibido Nac (%)	1,717.8
10.0	1,556.0	80	941.2	2%	1,717.8
11.50	1,717.8	100	1,176.5	5%	1,717.8
12.0	1,771.7	120	1,411.9	10%	1,757.5
14.0	1,987.4	146.00	1,717.8	20%	1,797.3
16.0	2,203.2	160	1,882.5	30%	1,837.1
18.0	2,418.9	180	2,117.8	40%	1,876.8
20.0	2,634.6	200	2,353.1	50%	1,916.6

Tabla 37

Actividades Turísticas Propuestas en las Áreas Naturales Protegidas en el Marco de Alianzas Público Privadas

VARIABLE DE MARKETNG	OBJETIVO TÁCTICO	ESTRATEGIA	ACCIÓN	KPI
PRODUCTO	<ul style="list-style-type: none"> Diseñar y lanzar una marca nacional de ecoturismo asociada a la Marca País. Desarrollar un nuevo producto ecoturístico enfocado en ANP. 	<ul style="list-style-type: none"> FO1 - Creación de marca nacional para ecoturismo que presente a las ANP como un patrimonio y el mejor lugar para redescubrir la naturaleza. FO2 - Apropiación del concepto de ecoturismo (i.e., garantía de calidad, autenticidad, y contribución al bien común–responsabilidad social) como diferencial para las ANP, versus todos los otros destinos naturales. FO5 - Desarrollo de paquetes específicos para turismo de oportunidad (i.e., estadias cortas y por proximidad de destino). DO2 - Seleccionar / priorizar los destinos que presenten las mejores condiciones y facilidades para el turista nacional. 	<ul style="list-style-type: none"> Desarrollo de nueva marca. Desarrollo de nuevo producto de ecoturismo en 9 ANP priorizadas. Implementación de nuevo producto y marca. 	<ul style="list-style-type: none"> % de peruanos / extranjeros que identifican y asocian nueva marca con ecoturismo Perú Eco. % de incremento en las ventas de entradas a ANP priorizadas. # de paquetes vendidos con marca Perú Eco.
PLAZA	<ul style="list-style-type: none"> Implementar un <i>mix</i> integral de canales (<i>online</i> y <i>offline</i>) que materialicen la propuesta de valor de manera efectiva. Establecer alianzas estratégicas de largo plazo con socios de negocio que aseguren la sostenibilidad del modelo y con ello las proyecciones de venta y retorno. 	<ul style="list-style-type: none"> DO4 - Desarrollar lineamientos para fortalecer habilidades del equipo del SERNANP y asociados para brindar información de calidad al turista y los actores relevantes. DA2 - Establecer alianzas público privadas para la óptima operación ecoturística por contratos renovables a 10 años con el fin de procurar estabilidad y continuidad en el sector. 	<ul style="list-style-type: none"> Desarrollo de plataformas de <i>multicanalidad</i> (<i>offline</i> y <i>online</i>). Implementación de herramientas de monitoreo y control del canal y de las alianzas establecidas. Convenios comerciales con revisiones estratégicas anuales y de tácticas trimestrales. Auditorías regulares al canal para monitorear su efectividad. Desarrollar instrumento de medición de satisfacción del turista (encuesta <i>in situ</i> y virtual). 	<ul style="list-style-type: none"> # de paquetes vendidos con la marca Perú Eco por tipo de canal (<i>offline</i> y <i>online</i>). % de <i>accuracy</i> /cumplimiento de las proyecciones de ventas según canal. Ratio de conversión del canal <i>online</i>. Grado de satisfacción del turista con el canal <i>offline</i>.
PRECIO	<p>Dinamizar el ecoturismo a partir de:</p> <ul style="list-style-type: none"> Incrementar la rentabilidad del turismo en ANP. Contribuir a la sostenibilidad económica de las ANP. 	<ul style="list-style-type: none"> DO3 - Organizar y presentar las ANP destino según sus características, en función del perfil del visitante, por ejemplo, desde las experiencias más amigables y sencillas, hasta las más demandantes para quienes quieren una experiencia más genuina y exigente (Estrategia de <i>pricing</i>, con enfoque en diferenciación y según perfiles del consumidor y potencial de las ANP priorizadas). F1 - Crear marca nacional para ecoturismo que presente a las ANP como un patrimonio y el mejor lugar para redescubrir la naturaleza. FA3 - Apropiarse el concepto de ecoturismo (i.e., garantía de calidad, autenticidad, y contribución al bien común–responsabilidad social) como diferencial para las ANP, versus todos los otros destinos naturales. 	<ul style="list-style-type: none"> Monitoreo y actualización de políticas de precio (estacionalidad, promociones, etc.). Comunicación de la propuesta de valor de la marca Perú Eco. 	<ul style="list-style-type: none"> Incremento (trimestral / semestral / anual) del valor percibido con la marca Peru Eco. Incremento de la disposición de pago del turista nacional y receptivo. Incremento en las visitas (e incremento del SROI).
PROMOCIÓN	<ul style="list-style-type: none"> Posicionar al Perú como un destino privilegiado para el ecoturismo en el mercado nacional y en el mercado internacional. 	<ul style="list-style-type: none"> FO1 - Creación de marca nacional para ecoturismo que presente a las ANP como un patrimonio y el mejor lugar para redescubrir la naturaleza. FO2 - Apropiación del concepto de ecoturismo (i.e., garantía de calidad, autenticidad, y contribución al bien común–responsabilidad social) como diferencial para las ANP, versus todos los otros destinos naturales. 	<ul style="list-style-type: none"> Desarrollo de nueva marca. Implementación de estrategia de comunicación nacional. Implementación de estrategia de comunicación internacional. 	<ul style="list-style-type: none"> % de peruanos / extranjeros que identifican y asocian nueva marca Perú Eco con ecoturismo. # de apariciones en medios nacionales y extranjeros por <i>PR</i> y <i>publicity</i>. # de eventos propios y auspiciados con marca Perú Eco. # de marcas auspiciadoras de Perú Eco. # de embajadores de Perú Eco. Índice de lectoría, rating e impactos de campaña (PR + pauta). # de interacciones, búsquedas y seguidores en redes.
PROCESO	<ul style="list-style-type: none"> Incrementar el grado de satisfacción del turista y disposición / frecuencia de visitas a ANP. Generar alto valor percibido a la marca Perú Eco. 	<ul style="list-style-type: none"> DO2 - Seleccionar / priorizar los destinos que presenten las mejores condiciones y facilidades para el turista nacional. DA2 - Alianzas público privadas (APP) para la óptima operación ecoturística, por contratos renovables a 10 años, con el fin de procurar estabilidad y continuidad en el sector. DO4 - Desarrollar lineamientos para fortalecer habilidades del equipo del SERNANP y asociados para brindar información de calidad al turista y los actores relevantes. (Estandarización de procesos). 	<ul style="list-style-type: none"> Auditoría interna de procesos. <i>Mystery shopper</i>. 	<ul style="list-style-type: none"> # incidencias en puntos críticos de los procesos (desde el primer contacto hasta la culminación de la visita). Desempeño mensual de los colaboradores de primera línea (contacto con el turista). Grado de satisfacción del turista al final de su visita.
PERSONAS	<ul style="list-style-type: none"> Garantizar un servicio diferenciado y de calidad al turista interesado en ecoturismo en ANP. 	<ul style="list-style-type: none"> DO3 - Organizar y presentar las ANP destino según sus características, en función del perfil de visitante, por ejemplo, desde las experiencias más amigables y sencillas, hasta las más demandantes para quienes quieren una experiencia más genuina y exigente. DO4 - Desarrollar lineamientos para fortalecer habilidades del equipo del SERNANP y asociados para brindar información de calidad al turista y los actores relevantes. 	<ul style="list-style-type: none"> Implementar programa de capacitación y evaluación constante en materia de servicios al personal en ANP y socios. Desarrollar instrumento de medición de satisfacción del turista (encuesta <i>in situ</i> y virtual). 	<ul style="list-style-type: none"> # de capacitaciones efectivas en materias como servicio y atención al cliente, realizadas a personal interno ANP. # de capacitaciones efectivas en materias como servicio y atención al cliente, realizadas a personal de socios (empresa privada). Grado de satisfacción del turista.
EVIDENCIA FÍSICA	<ul style="list-style-type: none"> Asegurar un entorno óptimo y coherente para brindar experiencias de calidad al usuario. 	<ul style="list-style-type: none"> FO2 - Apropiarse el concepto de ecoturismo (i.e., garantía de calidad, autenticidad, y contribución al bien común–responsabilidad social) como diferencial para las ANP, versus todos los otros destinos naturales. DO3 - Organizar y presentar las ANP destino según sus características, en función del perfil de visitante, por ejemplo, desde las experiencias más amigables y sencillas, hasta las más demandantes para quienes quieren una experiencia más genuina y exigente. 	<ul style="list-style-type: none"> Asegurar la implementación rigurosa del manual de marca y <i>branding</i> y el respeto estricto al código de ética y valores definidos en la implementación de infraestructura y servicios asociados. Desarrollar sistema de monitoreo constante de mantenimiento de instalaciones en ANP priorizadas. 	<ul style="list-style-type: none"> Índice de satisfacción del turista con los servicios brindados en general (<i>off y on line</i>). Estado de la infraestructura y equipos de servicio asociado.

6.4 Conclusiones

En este último capítulo se plantean tres elementos estratégicos que, en cierto modo, validan la factibilidad del presente proyecto. Por un lado, están los flujos de ingresos proyectados para las ANP, aquellos flujos que nacen a partir de una serie de acciones y actividades sustentadas en las estrategias del marketing mix.

En segundo lugar, se presenta en detalle el enfoque de retorno social (SROI) que, en términos simples de acuerdo a las fuentes existentes, considera un impacto positivo de hasta 146 veces por cada unidad monetaria invertida / generada.

Finalmente, un tercer punto concluyente es el cuadro de mando o control, que permitirá monitorear y retroalimentar o adaptar el modelo de negocio propuesto, de manera que se asegure una ejecución de mejora continua, respecto de las principales estrategias y objetivos.

Capítulo VII: Conclusiones y Recomendaciones

7.1 Conclusiones

1. Oportunidad desaprovechada: Las estadísticas claramente indican que el turismo de naturaleza es una tendencia creciente y una importante oportunidad para generar desarrollo sostenible. Sin embargo, hasta el momento en el país no ha sido apropiadamente aprovechada. PROMPERÚ, como ente rector no lo aborda de manera prioritaria, pero evidencia un interés importante en promover productos profesionales, en tanto alguien más los genere, lo cual plantea una oportunidad para impulsar este subsector desde otros frentes.
2. Actores inesperados: Si bien PROMPERÚ es el órgano promotor del turismo y el comercio exterior, para los distintos tipos de turismo puede haber actores menos protagónicos con un rol igual de importante. Este es el caso del SERNANP, que, pese a su bajo perfil y especialidad distinta al turismo, ha demostrado ser un actor fundamental para impulsar con éxito el turismo —específicamente de naturaleza— en el Perú.
3. El marketing como respuesta: En casos como el ecoturismo, es evidente que en ocasiones la principal carencia o limitación para su desarrollo exitoso es la falta de conocimiento. En ese sentido, el marketing se convierte en una herramienta sin paralelo para, con una inversión relativamente pequeña, potenciar y poner en valor ofertas, productos, y estrategias que pueden apalancar todo un subsector. En este caso, la creación de un concepto y una marca, como parte de una estrategia mayor, se erigen como una importante oportunidad para impulsar el ecoturismo en las ANP.
4. Alianzas público privadas (APP): Si bien es frecuente que en diversos ámbitos de la realidad nacional, la falta de recursos o capacidades del Estado y sus instituciones frustren o impidan aprovechar oportunidades prometedoras, en este caso se ha demostrado que con algo de creatividad y flexibilidad se puede involucrar a otros actores como la empresa

privada y aprovechar su experticia, reducir el riesgo, y generar oportunidades de ingreso que, además, contribuyen al resguardo del patrimonio natural y cultural.

5. Modular y referencial: Si bien no es posible desarrollar un Plan Estratégico de Marketing específico y detallado para todas las ANP, se pueden plantear criterios, lineamientos, y recomendaciones generales que sirvan simultáneamente para construir un enfoque y concepto paraguas (marca) y un marco estratégico y operativo para orientar y adaptar enfoques exitosos de marketing a las necesidades y oportunidades de cada caso particular.
6. Generar conciencia: Aunque parezca simple, el mayor desafío en términos de potenciar el ecoturismo es, sencillamente, concientizar, a través de la creación y promoción de la marca Perú Eco, tanto al turista interno como al turista extranjero en lo referente a la selección de las ANP frente a otros destinos turísticos, según los valores definidos por la marca Perú Eco:
 - Garantía de calidad / buen estado de conservación;
 - Autenticidad / representatividad de lo mejor de la naturaleza; y
 - Contribución al bien común / responsabilidad social.
7. Calidad de información: La principal estrategia a desarrollar en relación a las personas involucradas en el proceso, es la del conocimiento. Si cada uno de los agentes se encuentra debidamente informado y capacitado acerca de diferentes aspectos de la propuesta de valor que engloba Perú Eco, se podrá lograr, en primer lugar, captar mayor número de visitantes y; en segundo lugar, asegurar una mejor experiencia para el turista, puesto que los agentes serán capaces de brindar información de utilidad, lo cual mejorará y facilitará la estadía del turista.
8. Viabilidad económica: Según las proyecciones realizadas, la implementación de la propuesta de ecoturismo en ANP en el marco de la marca Perú Eco, se ratifica como una oportunidad viable y alentadora para dinamizar y potenciar el sector ecoturismo en el

país. Para la fase inicial de esta propuesta (2017 – 2021) se ha definido como mercado meta a aquel segmento conformado por turistas inclinados al turismo de naturaleza, pero que hoy no visitan ANP. Pese a que este es solo una porción referencial del mercado total al que se espera llegar al mediano plazo y que por tanto los resultados obtenidos de las proyecciones son aún muy conservadores, se observa que, en términos económicos, la iniciativa Perú Eco generaría más de 13% de ingresos adicionales (a los generados por turismo en ANP) al primer año y un promedio anual de más de 20% (US\$3,344,500) de ingresos adicionales a lo largo de los primeros cinco años. Este incremento se da a partir de dos conceptos: el número de nuevos visitantes y entradas a ANP vendidas (3% anual en promedio) y el aumento gradual de precio (25% adicional al quinto año) al total de entradas a ANP vendidas, sustentado en la mayor disposición de pago identificada en la investigación de mercado. Estos ingresos serían un aporte directo a la gestión del SINANPE, lo que implicaría el inicio de un ciclo virtuoso para la gestión sostenible y de mejora de la oferta ecoturística que constituyen las ANP, contribuyendo a una creciente rentabilidad en el sector.

9. Retorno social: En iniciativas como la descrita, aspectos sociales y ambientales son parte esencial de la ecuación para generar valor. En ese sentido, el SROI es un indicador fundamental para orientar y evaluar su éxito. Al respecto, en línea con uno de los principales objetivos de la presente propuesta, se ha estimado el retorno social sobre la inversión considerando el factor US\$146 por cada dólar invertido en ANP (León, 2007) con lo cual el aporte anual de Perú Eco sería largamente superior a los US\$3,344,500 anuales recibidos directamente por la operación. En cambio, se alcanzaría una cifra anual promedio de US\$2,345,300,000 llegando a un total acumulado de US\$11,726,300,000 al quinto año. Esta inversión generada de manera indirecta pero concreta, se concentraría entre otros en torno a empleos generados y dinamización de las economías locales,

reafirmando la razón de ser de la presente propuesta como una iniciativa socialmente responsable y asociada al marketing 3.0 o de valores que simultáneamente genera valor para la organización, el consumidor y la sociedad.

10. Costo beneficio: Si bien el presupuesto de comunicaciones que incluye el diseño, desarrollo, lanzamiento y mantenimiento de la nueva marca Perú Eco es un monto considerable, al quinto año representa el 12% de los ingresos por las visitas totales generadas en solo aquellas pocas ANP priorizadas para la fase inicial del producto ecoturístico, mostrando el beneficio sobre el costo generado y ratificando así la idoneidad de la propuesta.

7.2 Recomendaciones

1. “Ganar ganar”: Existe un crecimiento sostenido del turismo interno y, dentro de este, del turismo de naturaleza, lo que plantea una oportunidad para aprovechar este nicho. Solo es necesario establecer políticas y procedimientos más flexibles que permitan motivar a operadores turísticos privados a invertir en actividades rentables en ANP, respetando el Reglamento de Uso Turístico en ANP y generando así ingresos, bienestar local, y conservación del patrimonio natural.
2. Plan piloto: Se recomienda implementar el presente plan, con el fin de iniciar la potenciación progresiva de un genuino ecoturismo en torno a las ANP a partir de un enfoque innovador que promueva el trabajo conjunto entre los actores relevantes, la incorporación prioritaria del SROI, y la implementación de mecanismos como las APP.
3. Aprovechar el contacto directo: Trabajar sobre el canal actual (canal directo / in situ) es un elemento clave que al potenciarse podría permitir agregar mayor valor con un nivel de inversión pequeño.
4. Precio y rentabilidad: Es recomendable tener estrategias de precios que incrementen la competitividad de las ANP frente a otros destinos ecoturísticos. Se debe partir de mejorar

la propuesta de valor para cada segmento, y por ende tener un mejor valor percibido para establecer los precios y porcentajes más rentables.

5. Motivación es el mejor impulsor: Un factor importante a trabajar con el factor Personas en la mezcla de marketing, es su nivel de motivación. Es necesario resaltar la importancia del valor del trabajo del personal y de la contribución que realiza tanto a la sociedad, como a la conservación de la naturaleza de manera responsable. Haciéndolos miembros activos en la implementación de mejoras, escuchando su opinión, e informándoles sobre los objetivos del programa, el personal relacionado logrará desarrollar un compromiso mayor con la causa.
6. Fases: Siguiendo la línea del desarrollo del proyecto en fases, la estrategia de evidencia física podrá tangibilizar la experiencia del turista, inicialmente, con servicios básicos, los cuales no consideran una inversión considerable salvo el costo de hacerles mantenimiento. Seguidamente se pueden implementar servicios adicionales, si es que no se tuvieron, como miradores, senderos, áreas de descanso, entre otros, los cuales estarían a cargo del SERNANP; y en una etapa más avanzada, la concesión de áreas donde se pueden desarrollar servicios más complejos, los cuales enriquecerán la experiencia del visitante.
7. Compartir el esfuerzo: Los socios de negocio elegidos para constituir un canal son elementos importantes los cuales se tienen que seleccionar de forma detallada y analítica puesto que deberán entender el negocio y aprender a desarrollarlo progresivamente.

Referencias

- Aaker, D. (1996). *Construir marcas poderosas*. Barcelona, España: Planeta.
- Alarcón, R. (2011, 17 de mayo). Turismo en áreas naturales protegidas crece un 18% al año. *El Comercio*. Recuperado de <http://elcomercio.pe/ciencias/planeta/turismo-areas-naturales-protégidas-crece-18-al-ano-noticia-758911>
- Alcalde, N., Izquierdo, C., Jaimes, S. & Pacora, R. (2016). *Plan Estratégico de Marketing del Turismo Rural Comunitario en el Perú* (Tesis de grado). CENTRUM Escuela de Negocios, Lima, Perú
- Anywhere Costa Rica. (2016). *Ecotourism* [Ecoturismo]. Recuperado de <http://www.anywherecostarica.com/sustainable/ecotourism>
- Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercados [APEIM]. (2015). *Niveles socioeconómicos 2015*. Recuperado de <http://www.apeim.com.pe/wp-content/themes/apeim/docs/nse/APEIM-NSE-2015.pptx>
- Banco Mundial [BM]. (2015). *Perú: Panorama general*. Recuperado de <http://www.bancomundial.org/es/country/peru/overview>
- Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo [PROMPERÚ]. (2006). *Perfil del turista de Naturaleza*. Recuperado de <http://intranet.promperu.gob.pe/IMPP/2010/TurismoReceptivo/Demanda%20Actual/Perfil%20de%20Segmentos/Perfil%20del%20Turista%20de%20Naturaleza/Publicaci%C3%B3n%20Perfil%20del%20Turista%20de%20Naturaleza.pdf>
- Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo [PROMPERÚ]. (2014a). *Perfil del vacacionista nacional 2013*. Recuperado de [http://www.promperu.gob.pe/TurismoIN//Sitio/VisorDocumentos?titulo=Perfil del Vacacionista Nacional &url=Uploads/publicaciones/5/TC-P-PerfilVacacionistaNacional2013.pdf&nombObjeto=Publicaciones&back=/TurismoIN/Sitio/Publicaciones&issuuid=0/12530872](http://www.promperu.gob.pe/TurismoIN//Sitio/VisorDocumentos?titulo=Perfil%20del%20Vacacionista%20Nacional&url=Uploads/publicaciones/5/TC-P-PerfilVacacionistaNacional2013.pdf&nombObjeto=Publicaciones&back=/TurismoIN/Sitio/Publicaciones&issuuid=0/12530872)

Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo [PROMPERÚ]. (2014b).

Perfil del turista extranjero 2013. Recuperado de

<http://www.promperu.gob.pe/TurismoIN//Sitio/VisorDocumentos?titulo=Perfil>

[Del Turista Extranjero&url=Uploads/publicaciones/11/TC-P-](http://www.promperu.gob.pe/TurismoIN//Sitio/VisorDocumentos?titulo=PerfilDelTuristaExtranjero&url=Uploads/publicaciones/11/TC-P-)

[PerfilTuristaExtranjero2013.pdf&nombObjeto=Publicaciones&back=/TurismoIN](http://www.promperu.gob.pe/TurismoIN//Sitio/VisorDocumentos?titulo=PerfilDelTuristaExtranjero&url=Uploads/publicaciones/11/TC-P-PerfilTuristaExtranjero2013.pdf&nombObjeto=Publicaciones&back=/TurismoIN)

[/Sitio/Publicaciones&issuuid=9457844/32694313](http://www.promperu.gob.pe/TurismoIN//Sitio/VisorDocumentos?titulo=PerfilDelTuristaExtranjero&url=Uploads/publicaciones/11/TC-P-PerfilTuristaExtranjero2013.pdf&nombObjeto=Publicaciones&back=/TurismoIN/Sitio/Publicaciones&issuuid=9457844/32694313)

Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo [PROMPERÚ]. (2015a).

¿Y tú qué planes? Recuperado de www.ytuqueplanes.com

Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo [PROMPERÚ]. (2015b).

Perfil del vacacionista nacional 2014. Recuperado de

<http://media.peru.info/IMPP/2014/Perfil-Vacacionista-Nacional/Perfil->

[Vacacionista-Nacional-2014.pdf](http://media.peru.info/IMPP/2014/Perfil-Vacacionista-Nacional/Perfil-Vacacionista-Nacional-2014.pdf)

Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo [PROMPERÚ]. (2015c).

Perfil del turista extranjero 2014. Recuperado de

<http://media.peru.info/IMPP/2014/Perfil-Turista-Extranjero/Perfil-del-Turista->

[Extranjero-2014.pdf](http://media.peru.info/IMPP/2014/Perfil-Turista-Extranjero/Perfil-del-Turista-Extranjero-2014.pdf)

Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo [PROMPERÚ]. (2016a).

Observación de aves. Recuperado de <http://www.peru.travel/es-pe/que->

[hacer/naturaleza/observacion/observacion-de-aves.aspx](http://www.peru.travel/es-pe/que-hacer/naturaleza/observacion/observacion-de-aves.aspx)

Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo [PROMPERÚ]. (2016b).

Natural Perú. Recuperado de <http://www.peru.travel/what-to-do/natural->

[peru.aspx](http://www.peru.travel/what-to-do/natural-peru.aspx)

Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo [PROMPERÚ]. (2016c).

Qué es una Marca País. Recuperado de

<http://nacional.peru.info/es/content/CountryBrand>

Competencia turística de Perú en Latinoamérica son México, Argentina, Brasil y Chile.

(2014, 21 de setiembre). *Agencia Peruana de Noticias*. Recuperado de <http://www.andina.com.pe/agencia/noticia-competencia-turistica-peru-latinoamerica-son-mexico-argentina-brasil-y-chile-524158.aspx>

Comunidad Andina. (2001). *Estadísticas de turismo de la Comunidad Andina 1990-1998*.

Recuperado de

<http://intranet.comunidadandina.org/Documentos/DInformativos/SGdi214.PDF>

Cruz, D. (2016, 10 de enero). Visitas a áreas naturales protegidas crecieron 22% en el 2015.

El Comercio. Recuperado de <http://elcomercio.pe/economia/peru/visitas-areas-naturales-protegidas-crecieron-22-2015-noticia-1869876>

D' Alessio, F.A. (2012). *El Proceso estratégico: Un enfoque de gerencia*. México D.F.:

Pearson. Tercera edición.

Decreto legislativo N°1013. Decreto Legislativo que aprueba la Ley de Creación,

Organización y Funciones del Ministerio del Ambiente. Presidencia de la República. (2008).

Decreto Supremo N°018-2009-MINAM. Aprueban el Reglamento de Uso Turístico de Áreas

Naturales Protegidas. Ministerio del Ambiente. (2009).

Eagles, P., McCool, S., & Haynes, C. (2002). *Sustainable tourism in protected areas:*

Guidelines for planning and management [El turismo sostenible en áreas protegidas: Directrices para la planificación y gestión]. Gland, Switzerland and Cambridge: UK: Unión Internacional para la Conservación de la Naturaleza.

ECODES. (s.f.). *Retorno social de la inversión (SROI)*. Recuperado de

http://ecodes.org/responsabilidad-social/retorno-social-de-la-inversion-sroi#.VtiCm_nhCM9

- Estrategias de diferenciación: ¿Qué me hace único?. (2014, 3 de noviembre). *Somos Empresa*. Recuperado de <http://somosempresa.pe/soy-empresario/estrategias-de-diferenciacion-que-hace-unico>
- Fondo de Promoción de las Áreas Naturales Protegidas del Perú [PROFONANPE]. (2016). *Áreas naturales protegidas donde intervenimos*. Recuperado de <http://www.profonanpe.org.pe/index.php/es/peru-pais-megadiverso/areas-naturales-protegidas-donde-intervenimos>
- Foro Económico Mundial [FEM]. (2015). *The travel & tourism competitiveness report 2015: Growth through shocks (Insight report)* [El informe competitividad de viajes y turismo 2015: Crecimiento a través de choques]. Recuperado de http://www3.weforum.org/docs/TT15/WEF_Global_Travel&Tourism_Report_2015.pdf
- FutureBrand. (2015). *Country brand report: America Latina 2015/16* [Informe de Marca País: América Latina 2015/16]. Recuperado de http://www.codigo.pe/wp-content/uploads/2015/11/FutureBrand_CBR_AmericaLatina_2015.pdf
- Gamarra, L. F. (2015, 10 de julio). Perú: mucho emprendimiento, poca innovación. *América Economía*. Recuperado de <http://www.americaeconomia.com/economia-mercados/finanzas/peru-mucho-emprendimiento-poca-innovacion>
- García, R. (2015, 24 de junio). ¿Qué países del mundo reciben más turistas? ¿Y en América Latina?. *Aprendedeturismo.org*. Recuperado de www.aprendedeturismo.org/que-paises-del-mundo-que-reciben-mas-turistas-y-en-america-latina/
- Hurtado de Mendoza, C. (2015a, 15 de mayo). Clase media peruana casi se quintuplicó en la última década. *El Comercio*. Recuperado de <http://elcomercio.pe/economia/peru/clase-media-peruana-casi-se-quintuplico-ultima-decada-noticia-1811416>

Hurtado de Mendoza, C. (2015b, 4 de agosto). Mercado aerocomercial: la pelea de cinco grandes competidores. *El Comercio*. Recuperado de

http://elcomercio.pe/economia/peru/se-viene-nueva-ola-ofertas-mercado-aerolineas-noticia-1830243?ref=flujo_tags_515635&ft=nota_12&e=titulo

Instituto Costarricense de Turismo [ICT]. (2016). *Áreas Protegidas de Costa Rica*.

Recuperado de

http://www.visitcostarica.com/ict/paginas/parques_nacionales/index.asp

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2015). *Comportamiento de la economía peruana en el tercer trimestre de 2015* (Informe técnico N°04).

Recuperado de

https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/informe-tecnico-n04_pbi-trimestral_2015iii.pdf

Kotler, P., Kartajaya & H., Setiawan, I. (2011). *Marketing 3.0*. Madrid, España: LID Editorial Empresarial

Legislación Ambiental.pe (2016). *Los Comités de Gestión*. Recuperado de

www.legislacionambientalspda.org.pe/index.php?option=com_content&view=article&id=90&Itemid=3224

León, F. (2007). *El aporte de las áreas naturales protegidas a la economía nacional*. Lima, Perú: Instituto Nacional de Recursos Naturales

Ley 26834. Ley de Áreas Naturales Protegidas. Congreso de la República del Perú. (1997).

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR]. (2008). *PENTUR (2008 - 2018): Síntesis para la puesta en operación*. Lima, Perú: Autor.

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR]. (2013). *PENTUR: Plan estratégico nacional de turismo 2012-2021*. Recuperado de

http://www.mincetur.gob.pe/newweb/Portals/0/documentos/turismo/PENTUR_2013-Final.pdf

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR]. (2015a). *Terminología para las estadísticas del turismo*. Recuperado de

www.mincetur.gob.pe/turismo/ESTADISTICA/terminologia.htm

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR]. (2015b). *Estadísticas*.

Recuperado de www.mincetur.gob.pe/newweb/Default.aspx?tabid=3459

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR]. (2015c). *Perú: Llegada de turistas por Oficina Control Migratorio 2004-2014*. Recuperado de

http://www.mincetur.gob.pe/newweb/portals/0/turismo/PERU_Lleg_Tur_Interna_c_OCM_2004_2014.xls

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR]. (2016). *Acuerdos comerciales del Perú*. Recuperado de

http://www.acuerdoscomerciales.gob.pe/index.php?option=com_content&view=category&layout=blog&id=163&Itemid=182

Organización Mundial de Turismo [OMT]. (2002). *Ecoturismo y áreas protegidas*.

Recuperado de <http://sdt.unwto.org/es/content/ecoturismo-y-areas-protegidas>

Organización Mundial de Turismo [OMT]. (2015). *Ecotourism and protected areas*

[Ecoturismo y áreas protegidas]. Recuperado de

sdt.unwto.org/es/category/related/unwto

Perú es nombrado por cuarta vez como mejor destino culinario (2015, 12 de Diciembre). *La*

República. Recuperado de [http://larepublica.pe/sociedad/725474-peru-es-](http://larepublica.pe/sociedad/725474-peru-es-nombrado-por-cuarta-vez-como-mejor-destino-culinario)

[nombrado-por-cuarta-vez-como-mejor-destino-culinario](http://larepublica.pe/sociedad/725474-peru-es-nombrado-por-cuarta-vez-como-mejor-destino-culinario)

Perú ocupa primer lugar en Áreas Naturales Protegidas en Latinoamérica. (2015, 14 de

abril). *RPP Noticias*. Recuperado de [http://rpp.pe/mundo/actualidad/peru-ocupa-](http://rpp.pe/mundo/actualidad/peru-ocupa-primer-lugar-en-areas-naturales-protegidas-en-latinoamerica-noticia-787488)

[primer-lugar-en-areas-naturales-protegidas-en-latinoamerica-noticia-787488](http://rpp.pe/mundo/actualidad/peru-ocupa-primer-lugar-en-areas-naturales-protegidas-en-latinoamerica-noticia-787488)

Perú y Chile comparten el riesgo político más bajo en América Latina. (2013, 4 de junio).

Agencia Peruana de Noticias. Recuperado de

<http://www.andina.com.pe/agencia/noticia-peru-y-chile-comparten-riesgo-politico-mas-bajo-america-latina-461287.aspx>

Riesgo país de Perú baja 11 puntos básicos a 2.77 puntos porcentuales. (2016, 22 de enero).

Gestión. Recuperado de <http://gestion.pe/economia/riesgo-pais-peru-baja-11-puntos-basicos-277-puntos-porcentuales-2153215>

Rojas, A. (2015, 14 de octubre). En el Perú hay más de 200 conflictos sociales por resolver.

El Comercio. Recuperado de <http://elcomercio.pe/peru/pais/peru-hay-mas-200-conflictos-sociales-resolver-noticia-1848011>

Salas, B. (2014, 24 de Marzo). Economía peruana crecerá 5.7% anual hasta 2022, estima EY.

Gestion.pe. Recuperado de <http://gestion.pe/economia/economia-peruana-crecera-57-anual-hasta-2022-estima-ey-2092594>.

Servicio Nacional de Áreas Naturales Protegidas por el Estado [SERNANP]. (2015). *Áreas naturales protegidas de administración nacional*. Recuperado de

http://www.sernanp.gob.pe/documents/10181/165150/Lista_Pagina_Web_OFICIAL_2016-02-02.pdf/f8e6c290-055e-4ddb-82a0-f729a7a4c789

Servicio Nacional de Áreas Naturales Protegidas por el Estado [SERNANP]. (2016a). En

Facebook [Fan page]. Recuperado de <https://www.facebook.com/Sernanp-Oficial-181219211888321/?fref=ts>

Servicio Nacional de Áreas Naturales Protegidas por el Estado [SERNANP]. (2016b). *Mapa de áreas naturales protegidas*. Recuperado de

<http://www.sernanp.gob.pe/documents/10181/0/Mapa+publicaci%C3%B3n+Pag+web+2016-02-02.pdf/edc762c5-6825-4bbc-8d93-25e341286819>

Servicio Nacional de Áreas Naturales Protegidas por el Estado [SERNANP]. (2016c).

Portal Turístico de las áreas naturales protegidas. Recuperado de

<http://www.turismonaturaleza.pe/>

Servicio Nacional de Áreas Naturales Protegidas por el Estado [SERNANP]. (2016d).

Quiénes somos. Recuperado de <http://www.sernanp.gob.pe/quienes-somos>

Servicio Nacional de Áreas Naturales Protegidas por el Estado [SERNANP]. (2016e).

Turismo: La gran oportunidad para conservar. Recuperado de

<http://www.sernanp.gob.pe/turismo-en-anp>

Sustainable Tourism. (2015). *Definitions* [Definiciones]. Recuperado de

www.sustainabletourism.net/sustainable-tourism/definitions/

The Nature Conservancy [TNC]. (2009). *Valoración económica del turismo en el Sistema*

Nacional de Áreas Naturales Protegidas por el Estado: Un estudio de caso en cuatro Áreas Naturales Protegidas del Perú. Recuperado de

<http://bibliotecavirtual.minam.gob.pe/biam/bitstream/id/397/BIV00062.pdf>

The Nature Conservancy [TNC]. (2015). *Eco-trips and travel: What is ecotourism?*

[Ecoviajes y ls viajes: ¿Qué es ecoturismo?]. Recuperado de

www.nature.org/greenliving/what-is-ecotourism.xml

Unión Internacional para la Conservación de la Naturaleza [IUCN]. (2015a). *South America*

facts [Hechos sudamericanos]. Recuperado de

https://www.iucn.org/knowledge/focus/previous_focus_topics/amazonia_to_patagonia/south_america_facts/

Unión Internacional para la Conservación de la Naturaleza [IUCN]. (2015b). *What is a*

protected area? [¿Qué es un área protegida?]. Recuperado de

www.iucn.org/about/work/programmes/gpap_home/pas_gpap/

Apéndice A: Encuesta Anónima

Buenos días. Somos alumnos de la Escuela de negocios CENTRUM Católica y estamos realizando una investigación para conocer las preferencias relacionadas al sector turismo. Al respecto, valoramos mucho su opinión, por lo que le agradecemos dedicar 10 minutos de su tiempo a responder el breve cuestionario a continuación. Esta información será empleada únicamente para los fines mencionados y bajo estrictos criterios de confidencialidad y profesionalismo.

Preguntas.

1. ¿Cuáles de los siguientes atributos / actividades considera que representan mejor al Perú en relación al turismo? *Marque las 3 opciones que le parezcan más importantes.*

<input type="checkbox"/>	Arqueología / historia
<input type="checkbox"/>	Cultura viva /música / festividades
<input type="checkbox"/>	Gastronomía
<input type="checkbox"/>	Naturaleza
<input type="checkbox"/>	Deporte de aventura
<input type="checkbox"/>	Otros (especifique):

2. ¿Cuáles de los siguientes atributos / actividades considera Ud., necesitaría una mayor promoción tanto dentro del país, como fuera? *Marque solo 1 opción*

<input type="checkbox"/>	Arqueología / historia
<input type="checkbox"/>	Cultura viva /música / festividades
<input type="checkbox"/>	Gastronomía
<input type="checkbox"/>	Naturaleza
<input type="checkbox"/>	Deporte de aventura
<input type="checkbox"/>	Otros (especifique):

3. ¿Cuáles de los siguientes atributos le atraen más al momento de decidir el destino de sus viajes? *Marque las 3 opciones.*

<input type="checkbox"/>	Arqueología / historia
<input type="checkbox"/>	Cultura viva /música / festividades
<input type="checkbox"/>	Gastronomía
<input type="checkbox"/>	Naturaleza
<input type="checkbox"/>	Deporte de aventura
<input type="checkbox"/>	Otros (especifique):

4. ¿Qué tipo de paisaje y/o entorno le atrae más al elegir un destino para visitar?

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mar	Andes	Amazonía

5. ¿En qué medida le interesaría realizar un tipo de turismo que le permita experimentar la naturaleza en su estado casi original, al mismo tiempo que asegure contribuir al cuidado y protección de la misma (Ecoturismo)?

No interesado	Poco interesado	Neutral	Interesado	Muy interesado

6. ¿Ha oído hablar de las Áreas Naturales Protegidas (ANP)?

Sí
No

Si la respuesta es Sí, continuar con la pregunta 7. Si la respuesta es No, explicar el concepto, abajo detallado.

ANP : “Lugares reconocidos por el Estado cuyo objetivo es conservar la diversidad biológica y otros valores de interés cultural, paisajístico, entre otros, y por su contribución al desarrollo sostenible del país, tales como la Reserva Nacional de Paracas o el Santuario Histórico de Machu Picchu”.

7. ¿Ha visitado alguna ANP en los últimos dos años?

Sí
No (Pasar a la pregunta 8).

8. ¿Cuáles?
-

9. Si las ANP conformaran una red de destinos turísticos en la que se garantice un alto valor natural, buen estado de conservación, así como una infraestructura acorde a las necesidades de turismo, ¿Estaría interesado en realizar una visita a alguna de ellas?

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Muy de acuerdo

10. ¿Cuáles de los siguientes servicios le gustaría encontrar al realizar una visita a ANP?
Puede marcar 3 opciones. Enumere del 1 al 3, siendo el 3ro el de mayor interés

	Circuitos / senderos delimitados y señalizados
	Museo de sitio
	Guía turístico
	Mapas y folletería informativa
	Tienda de <i>souvenirs</i>
	Actividades recreativas (deportes de aventura, paseo en bote, <i>camping</i> , etcétera)
	Guardaparques / seguridad
	Otros (especifique):

11. ¿En qué medida le interesaría realizar un viaje que incluya turismo ecológico, en los próximos 06 meses?

No interesado	Poco interesado	Neutral	Interesado	Muy interesado

12. Por favor, indique el rango de precios que considera adecuado pagar por la entrada a un ANP. *Marque 1 opción.*

<input type="checkbox"/>	10–15 soles
<input type="checkbox"/>	16–20 soles
<input type="checkbox"/>	21–25 soles
<input type="checkbox"/>	Otros (especifique) :

Muchas gracias por su tiempo.



Apéndice B: Fichas de Entrevistas a Profundidad

Tabla B1

Entrevista: Contexto del Ecoturismo en el Perú

Característica	Detalle
Soporte / modalidad	Entrevista presencial
Nombre del entrevistador	Kjeld Nielsen / Alejandro Wong
Nombre del entrevistado	Guillermo Reaño
Género	Masculino
Especialidad	Docente y Periodista
Cargo	Consultor especializado en turismo de naturaleza y de aventura / Director de Maestría en Ecoturismo en la Universidad Antonio Ruiz de Montoya
Institución	Grupo Viajeros
Fecha de entrevista	Martes 27 de octubre de 2015
Lugar	Oficinas de la Iniciativa para la Conservación en la Amazonía Andina de la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID)
Breve resumen de las conclusiones	En el Perú existen grandes oportunidades para el crecimiento y fortalecimiento del turismo de naturaleza. Para ello es importante considerar el trabajo articulado entre los entes oficiales vinculados, así como entre estos y la empresa privada. Dos puntos clave son: el bajo entendimiento de lo que es el ecoturismo o turismo responsable de la naturaleza y la necesidad de un rol más activo del Estado en la organización y promoción del ecoturismo.

Tabla B2

Entrevista: Ecoturismo y Turismo en ANP

Característica	Detalle
Soporte / modalidad	Entrevista presencial
Nombre del entrevistador	Erika Chevarría / Kjeld Nielsen / Alejandro Wong
Nombre del entrevistado	Luis Ríos
Género	Masculino
Especialidad	Ingeniero Forestal, Msc en Ecoturismo
Cargo	Consultor especializado en turismo de naturaleza y de aventura / Profesor de Ecoturismo en la Universidad Agraria de la Molina
Institución	Consultores Asociados en Naturaleza y Desarrollo (CANDES)
Fecha de entrevista	Miércoles 28 de octubre de 2015
Lugar	Facultad de Ciencias Forestales de la Universidad Agraria La Molina
Breve resumen de las conclusiones	El turismo de naturaleza tiene posibilidades casi infinitas en el Perú en términos de la oferta de atractivos y destinos y de los posibles productos a ser desarrollados. Al respecto, hay diversos actores relevantes desde el Estado hasta la empresa privada. Dentro del primero, el actor “tradicional” es PROMPERÚ, sin embargo, este no crea ni desarrolla productos de turismo, sino que promociona productos de calidad existentes. El Servicio Nacional de Áreas Naturales Protegidas por el Estado es, por tanto, un actor importante por ser el gestor de las mayor red de espacios idóneos para el turismo de naturaleza bajo un enfoque responsable, es decir de genuino ecoturismo.

Tabla B3

Entrevista: PROMPERÚ y el Turismo de Naturaleza

Característica	Detalle
Soporte / modalidad	Entrevista presencial
Nombre del entrevistador	Erika Chevarría / Kjeld Nielsen / Alejandro Wong
Nombre	Edson Núñez
Género	Masculino
Especialidad	Periodista
Cargo	Especialista – Turismo Interno, Subdirección de Promoción del Turismo Interno
Institución	PROMPERÚ
Fecha de entrevista	Jueves 27 de noviembre de 2015
Lugar	Oficinas de PROMPERÚ
Breve resumen de las conclusiones	Existe interés por parte de PROMPERÚ como ente promotor por impulsar el turismo de naturaleza. Las relaciones entre PROMPERÚ y SERNANP son buenas y existe disposición de PROMPERÚ al trabajo conjunto y al respaldo a la intención de SERNANP de impulsar el turismo en las ANP de su jurisdicción. En la práctica se evidencian ciertas diferencias en el entendimiento de las prioridades, así como en la fluidez de la comunicación entre ambas partes.

Tabla B4

SERNANP y el Turismo de Naturaleza I

Característica	Detalle
Soporte / modalidad	Entrevista presencial
Nombre del entrevistador	Kjeld Nielsen / Víctor Salazar
Nombre	Daysi Ángeles
Género	Femenino
Especialidad	Ingeniero Forestal
Cargo	Responsable – Unidad de Gestión de Turismo
Institución	Servicio Nacional de Áreas Naturales Protegidas (SERNANP)
Fecha de entrevista	Jueves 19 de noviembre de 2015
Lugar	Oficinas del Servicio Nacional de Áreas Naturales Protegidas (SERNANP)
Breve resumen de las conclusiones	SERNANP tiene un gran interés en promover el turismo en ANP y una gran apertura a quienes puedan proveer aportes, sobre todo, en el aspecto técnico. Hay una serie de iniciativas y esfuerzos específicos por impulsar el turismo en ANP, sin embargo denotan la falta de una estrategia integrada desde el punto de vista de mercado. Se resalta el entusiasmo existente y el liderazgo y público respaldo del Jefe del SERNANP Pedro Gamboa a la apertura de las ANP al turismo. Asimismo, se evidencia un interés por mayor respaldo de PROMPERÚ.

Tabla B5

SERNANP y el Turismo de Naturaleza II

Característica	Detalle
Soporte / modalidad	Entrevista presencial
Nombre del entrevistador	Kjeld Nielsen / Víctor Salazar
Nombre	Claudia Zevallos
Género	Femenino
Especialidad	Comunicadora
Cargo	Responsable – Unidad de Comunicaciones
Institución	Servicio Nacional de Áreas Naturales Protegidas (SERNANP)
Fecha de entrevista	Jueves 19 de noviembre de 2015
Lugar	Oficinas del Servicio Nacional de Áreas Naturales Protegidas (SERNANP)
Breve resumen de las conclusiones	Es evidente que el SERNANP tiene un creciente interés en promover el turismo en las ANP. Asimismo, tienen apertura al apoyo técnico que puedan recibir y manifiestan falta de recursos y capacidades técnicas para gestionar los aspectos de mercado asociados al turismo. De igual modo, reconocen que hay comunicación con PROMPERÚ, pero indican a su vez, que no hay una articulación plena para el trabajo conjunto entre ambos entes. En cambio, se percibe una falta de coordinación e incluso duplicidad en ciertos aspectos, sobre todo, referidos a la promoción de las ANP como destinos para el turismo.

Tabla B6

Turismo de Naturaleza: Estado y Empresa Privada

Característica	Detalle
Soporte / modalidad	Entrevista presencial
Nombre del entrevistador	Kjeld Nielsen / Víctor Salazar / Alejandro Wong
Nombre	Federico Murrugarra
Género	Masculino
Especialidad	Administrador
Cargo	Asesor en Turismo
Institución	Swisscontact Fundación Suiza de Cooperación para el Desarrollo Técnico
Fecha de entrevista	Jueves 26 de noviembre de 2015
Lugar	Oficinas de Swisscontact
Breve resumen de las conclusiones	Las ANP, efectivamente, son una gran oferta para el turismo de naturaleza. Sin embargo, no son los únicos destinos para tal fin y en ocasiones pueden ser menos competitivos por accesibilidad u otros factores frente a lugares de alto valor natural. Sin embargo, las ANP pueden ser más competitivas a partir de una propuesta de valor agregado. Al respecto, el desarrollo de un producto de ecoturismo en ANP que apele a sus ventajas diferenciales (e.g., reconocimiento e identidad, garantía de buen estado de conservación, respaldo institucional, etc.) tiene alto potencial para generar mayor valor. No obstante, para ello es clave propiciar una mayor apertura de los actores involucrados públicos y privados y, sobre todo, fortalecer las capacidades del SERNANP de gestionar productos de ecoturismo, no necesariamente de manera directa, pero sí partiendo de su empoderamiento como ente gestor de estos valiosos espacios.

Apéndice C: Guía Referencial de Preguntas para Entrevista en Profundidad


Datos del entrevistado	
Nombre	
Organización	
Cargo	

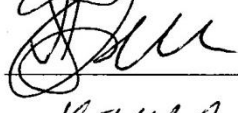
1. ¿Cuál considera una apropiada definición para ecoturismo?
2. ¿Considera que en el Perú se practica ecoturismo?
3. ¿Todo lo que se promociona como ecoturismo, verdaderamente lo es?
4. ¿Cuáles son las diferencias?
5. ¿Cuáles son las características (oferta, servicios, etc.) del ecoturismo en el Perú?
6. ¿Cuál es el status / situación (nivel de desarrollo, diversidad de oferta, competitividad) del ecoturismo en el Perú?
7. ¿Cuál es la contribución del subsector al turismo? ¿Qué tan decisivo es y podría ser?
8. ¿Cuál es el potencial real del ecoturismo: oferta, demanda, rentabilidad?
9. ¿Cuáles son las mayores oportunidades actuales y futuras para el ecoturismo en el Perú?
10. ¿Cuáles son los retos para el ecoturismo en el Perú?


11. ¿Cómo subsector, cuál es el principal problema / oportunidad a resolver por el ecoturismo?
12. En su opinión, ¿cómo puede el marketing contribuir al desarrollo del subsector?
13. ¿Qué tan serio es como problema la promoción de productos de ecoturismo que no cumplen con los criterios antes definidos?
14. ¿Considera conveniente algún tipo de autoregulación?
15. ¿Qué productos - existentes o no - cree que son los que ofrecen el mayor potencial?
16. ¿Cuál es el rol actual y futuro de las ANP en la parrilla de ofertas /destinos del país y de PROMPERÚ?
17. ¿Qué relación existe entre PROMPERÚ y SERNANP? ¿Hay aspectos por mejorar, es una prioridad?
18. Otros comentarios de interés.


Apéndice D: Declaración de Veracidad

Los integrantes del Grupo IV de la Maestría Corporativa Internacional en Dirección de Marketing-II, de CENTRUM, identificados a continuación:

Nombre: ERICA CHEVARRIA SOTELO Código: 20021147 Firma: 

Nombre: VICTOR SALAZAR BELLINZAGA Código: 20145133 Firma: 

Nombre: KJELD NIELSEN MENAHO Código: 20145119 Firma: 

Nombre: ALEJANDRO KIM WONG RAMOS Código: 19810316 Firma: 

Declaramos que la integridad de las afirmaciones, así como referencias a entrevistas a terceros y otras, incluidas en el presente documento denominado Plan Estratégico de Marketing: Ecoturismo y Áreas Naturales Protegidas en el Perú son, a nuestro criterio y conocimiento, veraces y empleadas de buena fe. En señal de conformidad, suscribimos la presente, en la ciudad de Lima, Perú, con fecha 14 de julio de 2016.