

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

ESCUELA DE POSGRADO



**Plan Estratégico de Marketing para el Turismo Receptivo de
Naturaleza en la Región Cusco**

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE MAGÍSTER EN DIRECCIÓN DE
MARKETING OTORGADO POR LA PONTIFICIA UNIVERSIDAD
CATÓLICA DEL PERÚ Y EADA BUSINESS SCHOOL BARCELONA**

PRESENTADA POR

Denisse Alfageme

Paul Budd

Christian Chacón

Francisco Marocho

Jean Carlo Rivadeneira

Asesor: Carlos Merino

Santiago de Surco, Septiembre de 2016

Dedicatoria

A nuestras familias, colegas y amigos por todo el aliento, el apoyo y la energía brindados durante esta etapa académica de maestría de casi dos años que, sin duda, nos ha fortalecido a nivel personal y profesional, y, gracias a la presente tesis, que nos permite contribuir al desarrollo del turismo en el Perú, a partir de la extraordinaria naturaleza de la región Cusco.



Agradecimientos

Queremos agradecer a nuestras familias por ser un soporte constante en esta etapa de nuestras vidas y a nuestros profesores por su guía en estos casi dos años, de los cuales nos llevamos grandes recuerdos y enseñanzas. Expresamos también nuestra gratitud a los expertos en turismo que nos brindaron sus conocimientos y recomendaciones desinteresadamente. Por último, agradecemos la oportunidad y el espacio para contribuir con un aporte al desarrollo del país.



Resumen Ejecutivo

Cusco es considerado actualmente un destino turístico monotemático debido a que Machu Picchu, dada su alta promoción y reconocimientos mundiales, se encuentra posicionado como el principal motivo de viaje hacia el Perú, lo que genera la necesidad de diversificar la oferta turística. En comparación con países similares (Argentina, Brasil y Colombia), se identifica una oportunidad para incrementar el gasto promedio a través del aumento en seis días de estadía. En consecuencia, el presente plan de marketing tiene como objetivo generar divisas adicionales por turismo incluyendo los destinos de naturaleza como complemento a los paquetes actuales de Cusco, logrando así que el turista extranjero permanezca más tiempo en la región.

Es así que, teniendo en cuenta las variables de accesibilidad y atractividad, se eligen cinco rutas de naturaleza agrupadas en el concepto *Natural Cusco* (con el *tagline* “Hay más energía esperando por ti”) cuya propuesta de valor está basada en los atributos de misticismo, energía y bienestar. Esto fue corroborado a través de investigación de mercado con los segmentos objetivo, alcanzando una aceptación promedio de 85% del concepto y 62% para las rutas seleccionadas.

Asimismo, dado que el concepto es nuevo en el mercado y debido a que involucran a diferentes grupos de interés, será importante la implementación de la mezcla de marketing en fases, así como la participación de las comunidades aledañas a las rutas para integrarlas en los beneficios de esta actividad turística.

Por último, a nivel financiero el proyecto es viable pues genera un VAN de US\$ 313 millones a nivel país, y un VAN de US\$ 4 millones a nivel de la región Cusco, para el período de 2017-2022. Esto beneficiaría a más de 100 mil personas gracias a la generación de empleo, y al destinarse un ingreso constante para diversos proyectos de desarrollo social.

Abstract

Cusco is currently considered as a monothematic destination because of Machu Picchu and, due to the worldwide recognition and publicity, Cusco is ranked as the main motive for visiting Peru, which generates the need to diversify the tourism offer. In comparison to similar countries (Argentina, Brazil and Colombia), there is an opportunity to elevate the average expenditure of visitors by increasing their stay in Cusco to six days. In consequence, this marketing plan has as a main goal to generate additional income in tourism by including natural destinations as a complement to the current tourism packages offer, thus attracting foreign tourists to stay longer in the region.

After careful consideration, keeping in mind variables of accessibility and attractiveness, five nature itineraries have been carefully prepared and elected under the concept *Natural Cusco* (using the tagline “there is more energy waiting for you”), the value proposition is based on the attributes of mysticism, energy and wellbeing. This has been confirmed with market research in the target segments reaching an approval rate of 85% in concept, and 62% in elected itineraries.

Considering that it is a new concept in the market and that it involves different target groups, it is important that the implementation of the marketing mix is done in phases and it is also critical to involve the surrounding communities so they can benefit from these touristic activities.

Finally, at a financial level this project is viable by generating a NPV of US\$ 313 millions, a IRR of 5,142% and a ROI of 42 for the 2017-2022 period, potentially benefiting over a hundred thousand people thanks to the creation of new jobs and generating constant income for social projects.

Tabla de Contenidos

Lista de Tablas	x
Lista de Figuras	xii
Plan Estratégico de Marketing: Una Visión General.....	xv
Capítulo I: Situación Actual del Turismo de Naturaleza	19
1.1. Definición de Turismo de Naturaleza.....	19
1.2. Evolución del Turismo de Naturaleza en el Mundo	21
1.3. Situación del Turismo Receptivo de Naturaleza en el Perú	26
1.4. Situación del Turismo en el Cusco	28
1.5. Conclusiones.....	34
Capítulo II: Definición de la Misión, Visión, Valores y Código de Ética	36
2.1. Misión y Visión	36
2.2. Valores.....	37
2.3. Código de Ética	38
2.4. Conclusiones.....	39
Capítulo III: Diagnóstico Situacional	40
3.1. Análisis Externo	40
3.1.1. Análisis del entorno PESTE	40
3.1.2. Análisis del consumidor	55
3.1.3. Análisis de la industria	62
3.1.4. Análisis de las fuerzas competitivas.....	72
3.1.5. Análisis de la competencia	79
3.1.6. Matriz del Perfil Competitivo (MPC).....	85
3.1.7. Matriz de Evaluación de los Factores Externos (MEFE)	88

	vii
3.2. Análisis Interno	90
3.2.1. Análisis AMOFHIT	90
3.2.2. Matriz de Evaluación de los Factores Internos (MEFI)	101
3.3. Conclusiones.....	103
Capítulo IV: Proceso Estratégico de Marketing.....	104
4.1. Análisis Estratégico de Marketing.....	104
4.1.1. Matriz FODA (MFODA)	104
4.1.2. Matriz Interna y Externa (MIE).....	106
4.2. Objetivos de Largo Plazo de Marketing (OLPM)	107
4.2.1. Objetivo general	107
4.2.2. Objetivos de marketing específicos.....	107
4.3. Decisiones Estratégicas de Marketing.....	108
4.3.1. Ventaja competitiva.....	108
4.3.2. Estrategias genéricas	108
4.3.3. Propuesta estratégica de valor	109
4.3.4. Matriz estratégica OLPM	109
4.4. Objetivos de Corto Plazo de Marketing (OCPM)	111
4.5. Estrategias Operacionales de Marketing	111
4.5.1. Estrategia de segmentación	112
4.5.2. Estrategia de posicionamiento	115
4.5.3. Matriz estratégica OCPM	121
4.6. Conclusiones.....	123
Capítulo V: Mezcla de Marketing.....	124
5.1. Producto.....	126
5.1.1. Estrategias de la variable producto.....	126

	viii
5.1.2. Plan de acción (PDA) de la variable producto	130
5.2. Precio.....	155
5.2.1. Estrategia de la variable precio.....	155
5.2.2. Determinación de precios	155
5.3. Promoción.....	159
5.3.1. Estrategia y PDA de la Comunicación	160
5.3.2. Estrategia y PDA de Promoción.....	167
5.3.4. Indicadores Clave de Desempeño	178
5.4. Distribución	179
5.4.1. Estrategias de la variable distribución.....	181
5.4.2. PDA de la Variable Distribución.....	183
5.5. Personas.....	185
5.5.1. Estrategia de la variable personas.....	186
5.5.2. PDA de la variable personas.....	188
5.6. Evidencia Física.....	192
5.6.1. Estrategias de la variable evidencia física	193
5.6.2. PDA de la variable evidencia física.....	194
5.7. Procesos.....	201
5.7.1. Estrategia de la variable procesos.....	201
5.7.2. PDA de la variable procesos.....	201
5.8. Propósito.....	206
5.8.1. Estrategia de la variable propósito.	207
5.8.2. PDA de la variable propósito.	207
5.9. Conclusiones.....	211
Capítulo VI: Control y Presupuesto	213

6.1. Presupuesto.....	213
6.2. Supuestos Económicos	215
6.3. Análisis del ROI Social	217
6.4. Cronograma de Implementación	221
6.5. Mecanismos de Control.....	222
6.6. Conclusiones.....	224
Capítulo VII: Conclusiones y Recomendaciones	225
7.1. Conclusiones.....	225
7.2. Recomendaciones.....	226
Referencias.....	230
Apéndices.....	247

Lista de Tablas

Tabla 1	<i>Análisis del turismo receptivo de Perú y países de la competencia.....</i>	<i>25</i>
Tabla 2	<i>Inventario turístico de la región Cusco.....</i>	<i>32</i>
Tabla 3	<i>Perfil demográfico del turista extranjero que visita la región Cusco.....</i>	<i>57</i>
Tabla 4	<i>Motivos y actividades del turista extranjero que visita la región Cusco</i>	<i>58</i>
Tabla 5	<i>Factores que influyen en la elección de viaje a la región Cusco.....</i>	<i>59</i>
Tabla 6	<i>Principales atractivos visitados en la región Cusco.....</i>	<i>60</i>
Tabla 7	<i>Gasto y estadía promedio de Perú y países de referencia</i>	<i>63</i>
Tabla 8	<i>Dimensionamiento actual y potencial de la industria turística en el Perú... </i>	<i>64</i>
Tabla 9	<i>Dimensionamiento de la industria turística en el Perú y región Cusco</i>	<i>65</i>
Tabla 10	<i>Crecimiento potencial de la industria de TdN de la región Cusco.....</i>	<i>67</i>
Tabla 11	<i>Principales actividades asociadas al TdN</i>	<i>68</i>
Tabla 12	<i>Matriz de Perfil Competitivo del TdN de la región Cusco.....</i>	<i>87</i>
Tabla 13	<i>Análisis MEFE del TdN de la región Cusco</i>	<i>89</i>
Tabla 14	<i>Análisis MEFI del TdN de la región Cusco</i>	<i>102</i>
Tabla 15	<i>Características de segmentos objetivo del TdN de la región Cusco.....</i>	<i>113</i>
Tabla 16	<i>Perfil del segmento objetivo del TdN de la región Cusco.....</i>	<i>114</i>
Tabla 17	<i>Elaboración del posicionamiento de Natural Cusco</i>	<i>119</i>
Tabla 18	<i>Ejemplo de mensajes fuerza de rutas de Natural Cusco.....</i>	<i>121</i>
Tabla 19	<i>Matriz estratégica OCPM de TdN de la región Cusco</i>	<i>122</i>
Tabla 20	<i>VARIABLES DE SELECCIÓN DE RUTAS DE TdN DE LA REGIÓN CUSCO.....</i>	<i>130</i>
Tabla 21	<i>Destinos pre-seleccionados a desarrollar como Natural Cusco</i>	<i>133</i>
Tabla 22	<i>Resumen de portafolio de productos de Natural Cusco.....</i>	<i>136</i>
Tabla 23	<i>Infraestructura de las rutas de Natural Cusco.....</i>	<i>152</i>
Tabla 24	<i>Presupuesto de la variable producto de Natural Cusco</i>	<i>154</i>

Tabla 25	<i>Precios de referencia actuales de los destinos elegidos de TdN.....</i>	<i>156</i>
Tabla 26	<i>Metodología de valor percibido para las rutas de Natural Cusco</i>	<i>157</i>
Tabla 27	<i>Precios del portafolio de productos de Natural Cusco.....</i>	<i>158</i>
Tabla 28	<i>Precios de entrada a destinos de Natural Cusco</i>	<i>159</i>
Tabla 29	<i>Estructura de mensajes de rutas de Natural Cusco</i>	<i>163</i>
Tabla 30	<i>Cronograma de actividades de comunicación de Natural Cusco.....</i>	<i>176</i>
Tabla 31	<i>Presupuesto de la variable promoción de Natural Cusco</i>	<i>177</i>
Tabla 32	<i>Indicadores clave de desempeño del plan de medios de Natural Cusco... 179</i>	
Tabla 33	<i>Márgenes por canal de las rutas de Natural Cusco.....</i>	<i>181</i>
Tabla 34	<i>Participación de la página web Natural Cusco en el mix de ventas</i>	<i>184</i>
Tabla 35	<i>Ferias internacionales sugeridas para Natural Cusco.....</i>	<i>185</i>
Tabla 36	<i>Presupuesto de la variable Personas.....</i>	<i>192</i>
Tabla 37	<i>Presupuesto de la variable evidencia física.....</i>	<i>201</i>
Tabla 38	<i>Familias beneficiadas por las rutas de Natural Cusco.....</i>	<i>207</i>
Tabla 39	<i>Presupuesto de la variable Propósito.....</i>	<i>210</i>
Tabla 40	<i>Presupuesto de la mezcla de marketing de Natural Cusco.....</i>	<i>214</i>
Tabla 41	<i>Captura de mercado potencial de turistas de Natural Cusco.....</i>	<i>215</i>
Tabla 42	<i>Distribución por canal de ventas de Natural Cusco.....</i>	<i>216</i>
Tabla 42	<i>Porcentaje estimado de ventas por e-commerce de Natural Cusco</i>	<i>216</i>
Tabla 45	<i>Análisis de rentabilidad a nivel Cusco de Natural Cusco</i>	<i>219</i>
Tabla 46	<i>Tasa de conversión de empleos versus divisas del turismo en el Perú.....</i>	<i>220</i>
Tabla 47	<i>Impacto de empleos y personas beneficiadas por Natural Cusco</i>	<i>220</i>
Tabla 48	<i>Cronograma de implementación de las acciones de Natural Cusco</i>	<i>221</i>

Lista de Figuras

<i>Figura 1.</i>	Modelo de Turismo de Naturaleza de Colombia.....	21
<i>Figura 2.</i>	Evolución de llegas turísticas internacionales a nivel mundial.....	22
<i>Figura 3.</i>	Evolución de turismo receptivo por tipo de economía.....	23
<i>Figura 4.</i>	Países emisores de turistas extranjeros que visitan Cusco.	30
<i>Figura 5.</i>	Principales atractivos visitados por los turistas extranjeros en Cusco.	31
<i>Figura 6.</i>	Georeferenciación de recursos turísticos en la región Cusco.....	34
<i>Figura 7.</i>	Comparativo de Coeficiente de Gini entre Cusco y Perú.....	51
<i>Figura 8.</i>	Nodos de la Red Dorsal Nacional de Fibra Óptica en la Región Cusco.	53
<i>Figura 9.</i>	Llegadas mensuales del turismo receptivo al Cusco.....	65
<i>Figura 10.</i>	Participación en las páginas web de operadores internacionales.	71
<i>Figura 11.</i>	Modelo de Las Cinco Fuerzas de Porter de la industria turística.....	73
<i>Figura 12.</i>	Destinos del Perú visitados por turistas extranjeros.....	80
<i>Figura 13.</i>	Competitividad de recursos naturales de Sudamérica.....	82
<i>Figura 14.</i>	Participación de entidades públicas en el turismo de Cusco.....	91
<i>Figura 15.</i>	Ranking de Reputación Interna por país.	99
<i>Figura 16.</i>	<i>Matriz FODA de TdN de la región Cusco.....</i>	<i>105</i>
<i>Figura 17.</i>	Matriz de Evaluación Interna y Externa.....	106
<i>Figura 18.</i>	Matriz estratégica OLPM de TdN de la región Cusco.....	110
<i>Figura 19.</i>	Modelo Brand Key del posicionamiento del TdN de la región Cusco....	117
<i>Figura 20.</i>	Logotipo del TdN de la región Cusco.	118
<i>Figura 21.</i>	Muestra de concepto visual de <i>Natural Cusco</i>	120
<i>Figura 22.</i>	Niveles de producto de TdN de la región Cusco.....	128
<i>Figura 23.</i>	Posición de <i>Natural Cusco</i> en la jerarquía de marca Perú.	129
<i>Figura 24.</i>	Matriz de tipos de marca de <i>Natural Cusco</i>	129

<i>Figura 25.</i>	Matriz de selección de destinos de TdN de la región Cusco.....	132
<i>Figura 26.</i>	Ubicación de destinos pre-seleccionados de <i>Natural Cusco</i>	134
<i>Figura 27.</i>	Ritual de la hoja de coca.....	137
<i>Figura 28.</i>	Pago a la Pacha Mama.....	138
<i>Figura 29.</i>	Actividades del pastor de llamas.....	139
<i>Figura 30.</i>	Confección de textiles andinos.....	139
<i>Figura 31.</i>	Huatia tradicional.....	140
<i>Figura 32.</i>	Mama Cocha Standup Paddle Boarding.....	141
<i>Figura 33.</i>	Ritual de la Apacheta.....	142
<i>Figura 34.</i>	Q'eros al amanecer.....	143
<i>Figura 35.</i>	Kusikuy andino.....	143
<i>Figura 36.</i>	Expedición nocturna de conexión con la Quilla.....	144
<i>Figura 37.</i>	Expedición de especies.....	145
<i>Figura 38.</i>	Desayuno andino místico.....	146
<i>Figura 39.</i>	Alineación energética andina.....	147
<i>Figura 40.</i>	Ritual de la papa.....	147
<i>Figura 41.</i>	Picnic místico.....	148
<i>Figura 42.</i>	Juego del Phujllay.....	149
<i>Figura 43.</i>	Vuelta en bicicleta por los Andes.....	150
<i>Figura 44.</i>	Amautas de <i>Natural Cusco</i>	151
<i>Figura 45.</i>	Concepto gráfico de la ruta Apu Ausangate de <i>Natural Cusco</i>	162
<i>Figura 46.</i>	Distribución de la inversión digital de <i>Natural Cusco</i>	165
<i>Figura 47.</i>	Márgenes de cadena de distribución turística en el Perú.....	180
<i>Figura 48.</i>	Comunicación de programa Guardian de la Naturaleza.....	189
<i>Figura 49.</i>	Comunicación de programa Turismo de Calidad en <i>Natural Cusco</i>	190

	xiv
<i>Figura 50.</i> Manual de la marca de <i>Natural Cusco</i>	194
<i>Figura 51.</i> Sello de certificación de <i>Natural Cusco</i>	195
<i>Figura 52.</i> Manual de certificación de <i>Natural Cusco</i>	195
<i>Figura 53.</i> Modelo de punto de entrada a destino de <i>Natural Cusco</i>	196
<i>Figura 54.</i> Esquema de señalización turística de <i>Natural Cusco</i>	197
<i>Figura 55.</i> Elementos de señalización de <i>Natural Cusco</i>	198
<i>Figura 56.</i> Manual de servicios turísticos de <i>Natural Cusco</i>	199
<i>Figura 57.</i> Credencial de identificación de personal de <i>Natural Cusco</i>	200
<i>Figura 58.</i> Uniformes de <i>Natural Cusco</i>	200
<i>Figura 59.</i> <i>Proceso de certificación de Natural Cusco</i>	202
<i>Figura 60.</i> Proceso de ventanilla única móvil.....	202
<i>Figura 61.</i> Proceso de información turística de <i>Natural Cusco</i>	203
<i>Figura 62.</i> Proceso de venta y post-venta online.....	204
<i>Figura 63.</i> Proceso de atención de quejas y reclamos.....	205
<i>Figura 64.</i> Detalle de indicadores de resultados de <i>Natural Cusco</i>	206

Plan Estratégico de Marketing: Una Visión General

La presente tesis se desarrollará en base al Plan Estratégico de Marketing (PEM) presentado por Alcalde, Izquierdo, Jaimes & Pacora (2016), el cual fue adaptado del Modelo Secuencial del Proceso Estratégico de D'Alessio (2013) y de los apuntes del curso de Dirección de Marketing (Presentación de PowerPoint “Herramientas Estratégicas de Marketing”), dictado en el 2014 por el doctor Percy Marquina como parte de la Maestría Internacional Corporativa en Dirección de Marketing de CENTRUM Católica y EADA (Barcelona, España), y cuyo detalle se aprecia en la Figura 0.

En tal sentido, el PEM, proceso dinámico donde interactúan diversos actores mediante una retroalimentación continua, se conforma de un conjunto de acciones y actividades implementadas y desarrolladas secuencialmente, para que una organización se proyecte al futuro y logre su visión establecida de manera eficaz, eficiente y socialmente responsable. Está integrado por tres etapas: (a) formulación, donde se planea el proceso y se detallan las estrategias que llevarán a la organización a la situación deseada; (b) implementación, en la que se establecen los Objetivos de Largo Plazo de Marketing (OLPM), se toman las decisiones estratégicas del plan de marketing, se desarrolla el proceso del marketing operativo que incluyen los Objetivos de Corto Plazo de Marketing (OCPM), y se ejecuta el presupuesto y los mecanismos de control; y (c) conclusiones, sección que expone el resultado del análisis de la organización y las recomendaciones para la situación esperada.

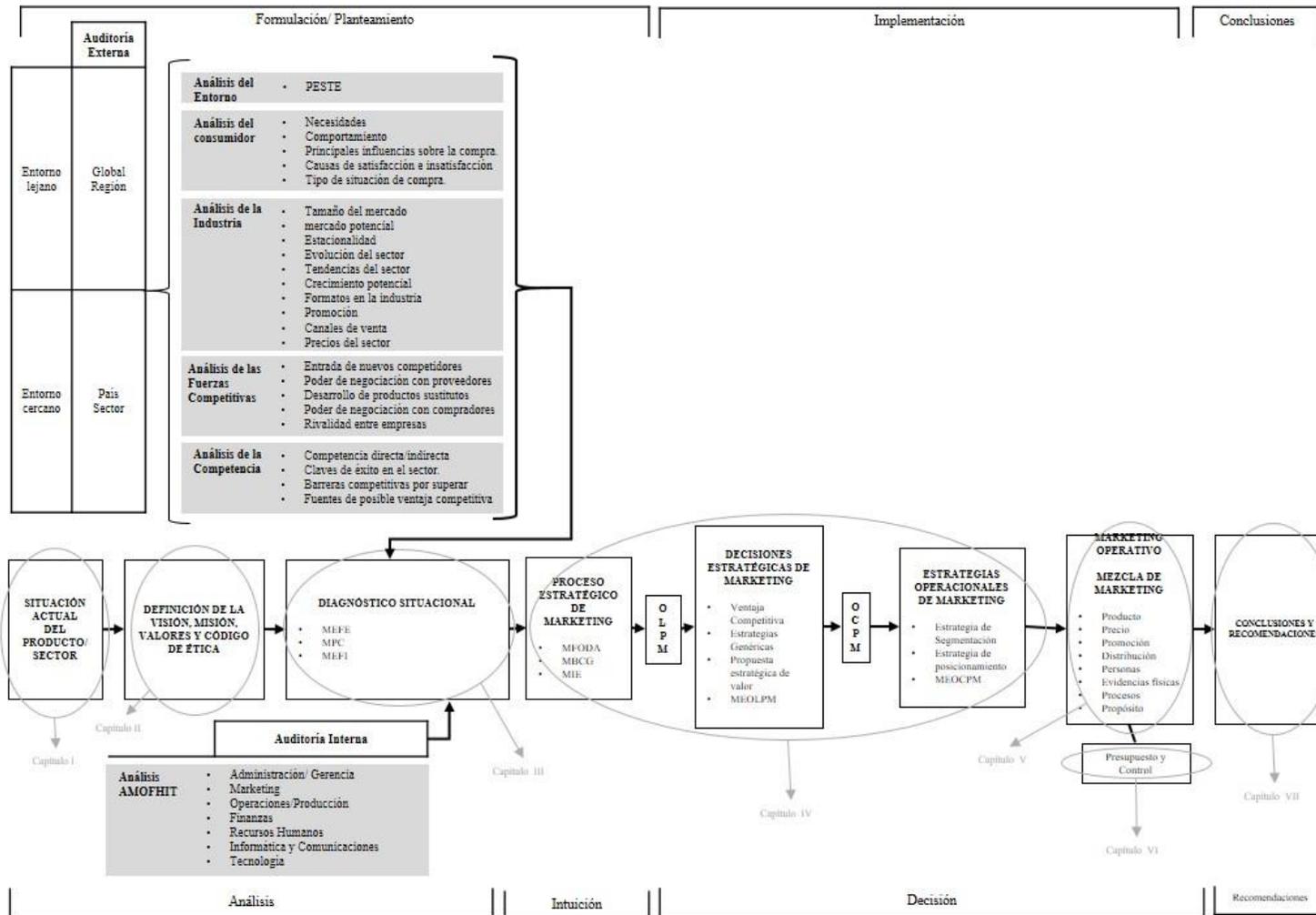


Figura 0. El modelo secuencial del plan estratégico de marketing.

Adaptado de “Plan Estratégico de Marketing del Turismo Rural Comunitario Peruano”, por Alcalde, N., Izquierdo, C., Jaimes, S. & Pacora, R. (2016), p. xiv, CENTRUM Católica, Lima. Perú & EADA Business School, Barcelona, España.

La primera etapa contempla el análisis de la situación actual del sector, la elaboración de la visión, la misión, los valores y el código de ética. Luego, se desarrolla el diagnóstico situacional que implica la evaluación externa para determinar la influencia del entorno global, analizando la industria a través del análisis del entorno PESTE (fuerzas políticas, económicas, sociales, tecnológicas, y ecológicas), el cual posibilita la elaboración de la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE). Esta permite conocer las oportunidades a capitalizar, las amenazas a contrarrestar, y la interacción del negocio sobre estos dos factores. A continuación, se efectúa el análisis del consumidor explorando sus necesidades, comportamientos, influencias del entorno, entre otros. Seguidamente, se analiza la industria, evaluando las tendencias, el crecimiento y la evolución del sector. El resultado permite delinear el modelo de las Cinco Fuerzas Competitivas de Porter. Por último, se analiza a la competencia para proceder con la evaluación y elaboración de la Matriz del Perfil Competitivo (MPC). Así, la evaluación externa permite identificar las oportunidades y amenazas del entorno, la situación actual de los competidores y los factores relevantes de la industria, a fin de facilitar el proceso de planeación en la formulación de estrategias.

Asimismo, en esta fase se desarrolla la evaluación interna para crear estrategias que permitan resaltar las fortalezas y neutralizar las debilidades, a fin de identificar las ventajas competitivas. A continuación, se realiza el análisis interno AMOFHIT (Administración y Gerencia, Marketing y Ventas, Operaciones Productivas y de Servicios e Infraestructura, Finanzas y Contabilidad, Recursos Humanos, Informática y Comunicaciones, y Tecnología), que genera los *inputs* para la elaboración de la Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI), la cual permite analizar las fortalezas resaltantes y las debilidades funcionales del negocio, así como su interrelación. Las matrices MEFE, MEFI y MPC son insumos esenciales que aseguran la calidad del

diagnóstico situacional. La formulación del proceso estratégico es consecuencia de la generación de estrategias a través del cruce de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.

Tras haber formulado el diagnóstico, en la siguiente etapa se procede a desarrollar el proceso estratégico, en el que se utilizan: (a) la Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, y Amenazas (MFODA) y (b) la Matriz Interna-Externa (MIE). Posteriormente, se elaboran los OLPM, objetivos generales de los que se desprenden los objetivos específicos para tomar tres decisiones estratégicas: (a) ventaja competitiva, (b) estrategias genéricas, y (c) propuesta estratégica de valor. Ello permite confeccionar los OCPM, pilares para delimitar las estrategias operacionales de marketing: segmentación y posicionamiento.

Adicionalmente, en esta fase se lleva a cabo la implementación del Plan Operativo de Marketing, cuyo fin es transformar los lineamientos estratégicos en acciones tácticas y, consecuentemente, en resultados. Durante esta etapa se desarrolla la mezcla de marketing y los OCPM, describiéndose además los recursos asignados a cada uno de ellos. Cabe mencionar que el cumplimiento de los OLPM se sustenta con un presupuesto asignado a la organización y con el control para estimar el grado de cumplimiento del PEM, a partir de lo cual, se toman las acciones correctivas correspondientes. Finalmente, se exponen las conclusiones y las recomendaciones necesarias para lograr la situación deseada para la organización.

Cabe precisar que la presente tesis adiciona la variable propósito dentro de la mezcla de marketing. Su finalidad es el planteamiento de acciones y resultados que contribuyan directamente a la generación de valor compartido entre la organización y sus *stakeholders*, logrando así ventajas competitivas que permitan la sostenibilidad al incluir a la comunidad dentro del modelo de negocio.

Capítulo I: Situación Actual del Turismo de Naturaleza

El presente capítulo busca mostrar la definición del Turismo de Naturaleza, que se abreviará con TdN; así como el estado de este subsegmento turístico a nivel mundial y de Perú. Se busca también mostrar el actual entorno turístico de Cusco y las oportunidades que tiene la región para potenciar las rutas de TdN como forma de diversificación de la oferta cultural actual.

1.1. Definición de Turismo de Naturaleza

Según se define en el documento de Plan de Negocio de TdN en Colombia (ProColombia, 2012), el TdN es la modalidad turística que da énfasis en la interrelación y apreciación de la naturaleza en su estado puro. Como definiciones principales este plan presenta las siguientes:

- Según la OMT, y aceptada por varios gobiernos a nivel internacional, indica que: “El turismo de naturaleza es todo tipo de turismo basado en la naturaleza, en la que la principal motivación es la observación y apreciación de la naturaleza, así como las culturas tradicionales” (T&L Euro Praxis, 2012, p.8).
- Según The International Ecotourism Society describe que: “El turismo de naturaleza es cualquier forma de turismo que se basa principalmente en el entorno natural por su atractivo o como escenario” (T&L Euro Praxis, 2012, p.8).
- Así también, el Ministerio de Industria y Comercio de España lo define como: “(...) aquel que tiene como principales motivaciones, la realización de actividades recreativas y de esparcimiento, la interpretación y/o

conocimiento de la naturaleza, con diferente grado de profundidad y la práctica de actividades deportivas de diferente intensidad física y riesgo que usen expresamente los recursos naturales de forma específica, sin degradarlos o agotarlos” (T&L Euro Praxis, 2012, p.8).

Según esta última definición, el plan hace referencia a una segmentación del concepto de TdN dependiendo de la motivación principal y de la forma del uso del recurso natural asociado a la actividad turística. Esta segmentación es relevante para entender todos los subsegmentos de turismo que puedan existir. Dentro de esta segmentación se mencionan:

- Turismo *en* la naturaleza: tiene como motivación principal el realizar actividades recreativas o de relajación en la naturaleza, cuidando no degradarla. Ejm: Turismo Rural.
- Turismo *sobre* la naturaleza: es la que tiene como fin la realización de actividades deportivas de diversa intensidad física y que usen recursos naturales sin degradarlos. Ejm: Turismo de Aventura.
- Turismo *por* la naturaleza: es aquel que tiene como motivación predominante el disfrute, contemplación y conocimiento de la naturaleza, con diferente grado de profundidad, incluyendo actividades físicas de baja intensidad sin degradar los recursos naturales. Ejm: Ecoturismo. (T&L Euro Praxis, 2012, p.8 y 9).

En base a esta segmentación, el Plan de Colombia establece un modelo de división de subsegmentos que forman el concepto macro de TdN, tal como se observa en la Figura 1. Si bien este plan estratégico no profundizará en dicha división, es

relevante tenerlo como referencia para el planteamiento de rutas naturales que respondan a los diferentes intereses o motivaciones.

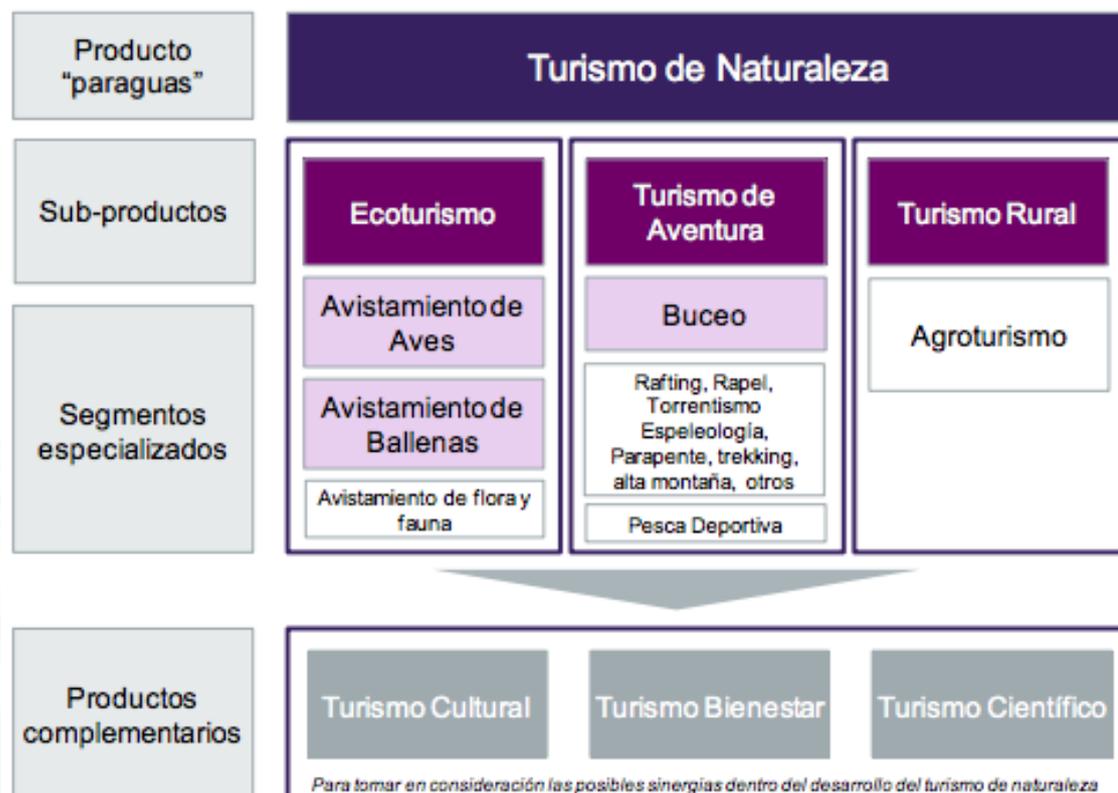


Figura 1. Modelo de Turismo de Naturaleza de Colombia.

Tomado de "Negocio de Turismo de Naturaleza en Colombia", por MINCOMERCIO Colombia, 2012. Recuperado de: <http://www.serconatural.com/assets/diagnostico-turismo-de-naturaleza-entregable-i.pdf>

Si bien se tienen diferentes definiciones, todas consideran las tendencias que se vienen presentando a nivel mundial como preferencias hacia destinos de naturaleza, las que pueden ser aprovechadas a través de estrategias sostenibles que no degraden el medio ambiente.

1.2. Evolución del Turismo de Naturaleza en el Mundo

A nivel mundial las llegadas de turistas internacionales vienen experimentando un crecimiento continuo. En 1950 alcanzaron 25 millones de visitas y al cierre del 2014

llegaron a 1,133 millones tal como se aprecia en la Figura 2. Esto ha generado que los ingresos por turismo internacional alcancen unos US\$ 1,425,000 millones a escala mundial para el 2014. Según las proyecciones de la OMT las llegadas de turistas internacionales crecerán en 3.3% anualmente entre 2010 y 2030, hasta alcanzar los 1,800 millones, (UNWTO, 2015).

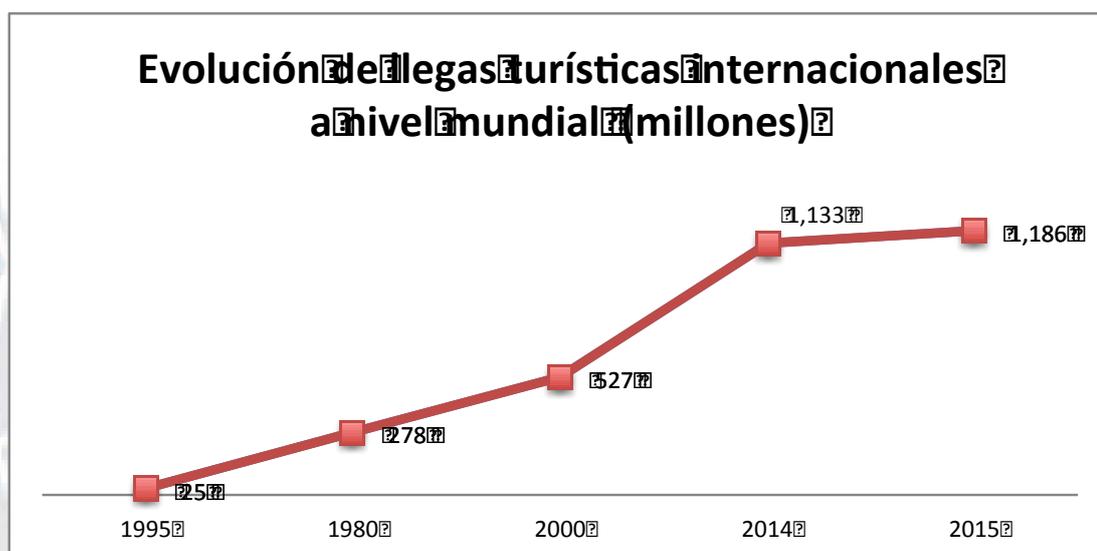


Figura 2. Evolución de llegas turísticas internacionales a nivel mundial. Adaptado de “Panorama OMT del Turismo Internacional”, por UNWTO, 2015.

Dentro de este panorama los países de mayor crecimiento serán los pertenecientes a las economías emergentes, que lograrán un 4.4% de crecimiento anual versus las economías avanzadas en las que el crecimiento será de 2.2%, como se muestra en la Figura 3. Esto debido a que se están convirtiendo en destinos turísticos preferidos para visitar, principalmente por el componente exótico de naturaleza y el gran patrimonio cultural que poseen. Por otro lado, se prevé que estas economías emergentes representarán el 57% de las llegadas registradas a nivel mundial (UNWTO, 2015).

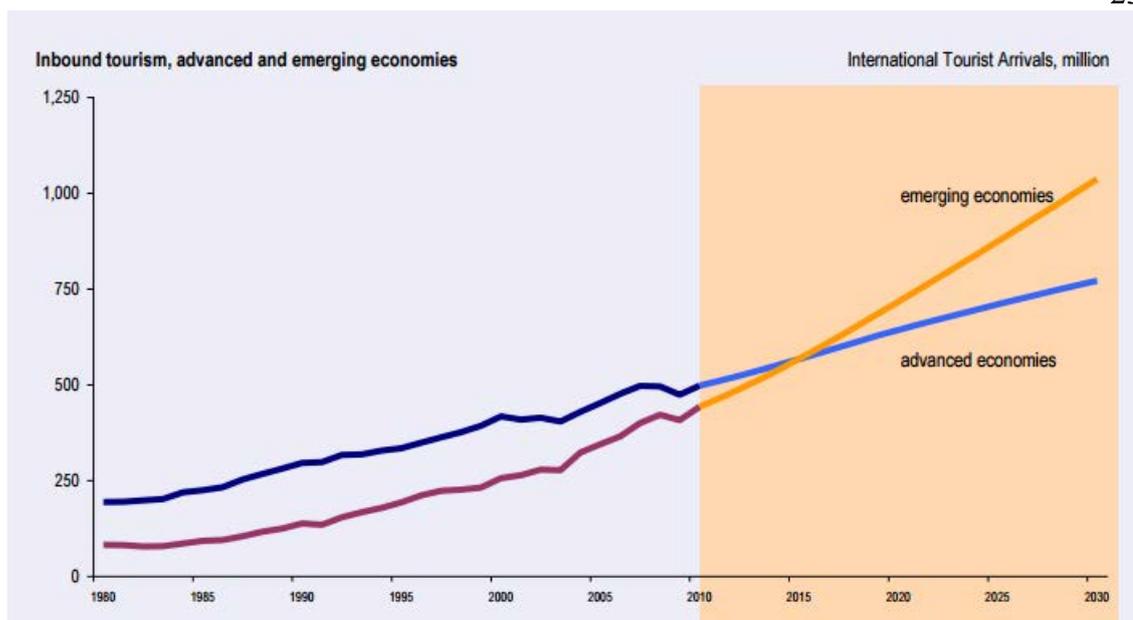


Figura 3. Evolución de turismo receptivo por tipo de economía. Tomado de “UNWTO General Assembly 19th Session”, por UNWTO, 2011. Recuperado de http://media.unwto.org/sites/all/files/pdf/unwto_2030_ga_2011_korea.pdf

En el PENTUR 2016 – 2025 (MINCETUR, 2016a) se señala que “El turismo internacional representa el 30% de las exportaciones de servicios a escala mundial y el 6% de las exportaciones globales de bienes y servicios. Ocupa el cuarto puesto (...) detrás de las categorías de combustibles, productos químicos y alimentación” (p.19). El gran crecimiento del mercado de turismo lo ha convertido en una herramienta principal de desarrollo para todos los países, en especial para los emergentes.

Dentro de este panorama, como lo indica ProColombia (2012), se estima que el TdN representa un 8% del turismo total y genera ingresos de US\$ 218 billones anuales, con una proyección de crecimiento por nuevas tendencias relacionadas a la preferencia por lo natural. En el mismo informe, la OMT indica que este sector crece tres veces más rápido que el turismo del segmento masivo y que el gasto promedio del turista de naturaleza es superior al convencional, ya que requiere servicios especializados y

contrata servicios de empresas que cuidan el medio ambiente y benefician a las comunidades locales que visitan.

Respecto a los países de competencia definidos por PromPerú (2015a), como muestra la Tabla 1, se identifica que a nivel mundial los motivos principales de visita a los países de la región son cultura y naturaleza, que representan más del 70% del motivo de viaje. Asimismo, se identifica que los países de competencia presentan más de 11 días de promedio de viaje, superior a los 10 días que realiza un turista extranjero en Perú. Por otro lado, en ese estudio se identifica que el gasto promedio de los países fronterizos a Perú (por ejemplo: Chile y Ecuador) oscilan aproximadamente en US\$ 900, versus países no fronterizos (por ejemplo: Estados Unidos, Reino Unido, etc.) donde el gasto es de más de US\$ 1,500.

Tabla 1

Análisis del turismo receptivo de Perú y países de la competencia

	Perú	Argentina	Brasil	Colombia	México
Demanda de Turistas (millones)	3.1	5.9	6.4	2.9	14.6
Ingresos (millones US\$)	6,064	4,460	8,320	5,075	12,436
Noches de Estadía	10	11	18	18	10
Gasto Promedio (US\$)	993	752	1,294	1,768	-
Motivo de Viaje					
Placer	62%	49%	55%	70%	61%
Negocios	15%	19%	22%	20%	6%
Visita Familia	12%	27%	20%	-	30%
Otros Motivos	11%	6%	3%	7%	3%

Nota. Adaptado de “Anuario Estadístico de Turismo de Argentina 2014”, por Ministerio de Turismo de Argentina, 2015. Recuperado de <http://siet.desarrolloturistico.gov.ar/documentos/descarga/645/23159f5b7fe5ce98ad77fdc94bbe4be7b31c6f37.pdf>. “Estudo da Demanda Turística Internacional Brasil 2010-2014”, por Ministerio de Turismo de Brasil, 2015. Recuperado de <http://www.dadosefatos.turismo.gov.br/2016-02-04-11-54-03/demanda-tur%C3%ADstica-internacional.html>. “Informe de Turismo a Diciembre 2014”, por MINTURISMO INDUSTRIA Y TURISMO, 2015. Recuperado de <http://www.mincit.gov.co/descargar.php?id=73201>. “Perfil del Turista Extranjero del 2014”, por PromPerú, 2015a. Recuperado de <http://media.peru.info/IMPP/2014/Perfil-Turista-Extranjero/Perfil-del-Turista-Extranjero-2014.pdf>. “Resultados de Actividad Turística”, por Secretaria de Turismo, 2016. Recuperado de [http://www.datatur.sectur.gob.mx/RAT/RAT-2016-01\(ES\).pdf](http://www.datatur.sectur.gob.mx/RAT/RAT-2016-01(ES).pdf)

Tendencias del turismo mundial. El desarrollo turístico trae grandes retos, existiendo una tendencia a transformarlo en una industria ecosostenible, reduciendo cada vez su impacto sobre la naturaleza. Es creciente también la predilección por el turismo de actividades en relación con la naturaleza, se estima que el gasto global en ecoturismo se incrementa a mayor tasa que el resto de la industria turística.

Algunas de las tendencias mundiales que están impulsando el crecimiento de TdN son: (a) la búsqueda de la autenticidad en lugares con tradiciones y costumbres que sirvan de escape de la rutina diaria y de la globalización cosmopolita; (b) la búsqueda de bienestar físico y mental, a través de experiencias diferentes que generen beneficios físico, psicológico y espiritual; y (c) la búsqueda de motivaciones no

masificadas o estandarizadas, que impulsen la preferencia por destinos que ofrezcan experiencias más especializadas. Estas se encuentran detalladas dentro del Capítulo III, en la sección de tendencias sociales del análisis PESTE. Es así que el reto para el turismo no estaría sólo en hacerse conocidos por la variedad natural o belleza de paisajes, sino también por la búsqueda de experiencias que generen a los turistas enriquecimiento personal en cada una de las visitas, para ofrecerles un valor diferenciador sobre otros destinos.

1.3. Situación del Turismo Receptivo de Naturaleza en el Perú

Respecto del turismo receptivo en el país, en el PENTUR 2016-2025 (MINCETUR, 2016a) se acota que “continúa como el segundo sector generador de divisas en relación a las exportaciones no tradicionales, solamente superado por las exportaciones del sector agropecuario” (p. 29). De acuerdo al Perfil del Turista Extranjero que visita Perú (PromPerú, 2015a), durante el 2014 se registraron 3.2 millones de llegadas de turistas que generaron US\$ 3,001 millones.

Existe un Plan Estratégico Nacional de Turismo 2016 – 2025 (MINCETUR, 2016a), según el cual se espera que el Perú logre los siguientes objetivos relativos al sector al 2025: (a) que la llegada de turistas internacionales ascienda a 8 millones de turistas, (b) que se generen divisas por US\$ 9,000 millones. El PENTUR dice también que se tiene la oportunidad para potenciar aún más los destinos de naturaleza, pues existirá demanda creciente anualmente debido a la existencia de un turista que valora más las condiciones de una experiencia de viaje auténtica, y con el que se puede desarrollar una mayor cercanía gracias a las tecnologías de información y comunicación. Por otro lado, del total de actividades de los vacacionistas en el Perú

(PromPerú, 2015a), el 90% realizó actividades de turismo cultural durante su estadía en el Perú y el 49% dedicó tiempo al TdN.

A nivel de TdN, se debe considerar que Perú es uno de los países que cuenta con áreas naturales protegidas, que abarcan el 14.8% del territorio nacional, y que posee una gran biodiversidad y variedad de ecosistemas que permiten ofrecer un producto diversificado de naturaleza, según PromPerú (2006). Este estudio, si bien no ha sido actualizado, sirve para tener ideas básicas sobre las motivaciones o intereses de las personas que realizan este tipo de turismo para intentar penetrar en nuevos segmentos. El estudio se basa en la investigación de turistas que visitaron las principales zonas naturales del Perú que son: la Reserva Natural del Manu, Tambopata, Reserva Natural de Huascarán y la Reserva de Paracas.

Un hallazgo importante es que las motivaciones o intereses varían según el lugar que visitaron, ya que hay atractivos que involucran una mayor especialización u otros donde se espera más comodidad y relajación al estar en contacto con la naturaleza. Esto es importante pues muestra que el turismo de naturaleza no debe ser enfocado sólo a un segmento especializado o nicho, sino que es un producto que, dependiendo de sus características o actividades asociadas, puede adaptarse o dirigirse a diferentes segmentos por las diversas motivaciones o formas de relacionarse con la naturaleza.

Dentro de los factores de elección del destino de naturaleza se encuentran la belleza de los paisajes, las zonas naturales y la biodiversidad, como elementos más importantes, lo que pone a Perú en una gran ventaja si es que se promociona de manera adecuada.

Actualmente, el TdN es un rubro que capta el interés de los vacacionistas extranjeros que llegan al país, destacando para ellos las áreas protegidas del Titicaca y Paracas (PromPerú, 2015a). Esto evidencia que la región Cusco no está asociada a este tipo de turismo, por estar principalmente enfocada al turismo cultural y Machu Picchu como destino principal. Por lo tanto, es importante explorar las posibilidades de productos naturales con los que cuenta Cusco para identificar un potencial de desarrollo como modelo de diversificación turística para la región.

1.4. Situación del Turismo en el Cusco

Durante el 2014, Cusco recibió 2.8 millones de turistas, de los cuales 1.7 millones corresponden a turistas extranjeros (aproximadamente 62% del total de la demanda), lo que hace al turismo receptivo un segmento atractivo para la promoción de nuevas iniciativas de turismo (DIRCETUR Cusco, 2014). En contraste con la cantidad de turistas extranjeros que llegan al Perú, tal como se mencionó en la sección de turismo del Perú en el presente documento, las llegadas de turistas extranjeros a Cusco representan el 52% del total del turismo receptivo del Perú. Esto evidencia que Cusco es el principal destino turístico del país, siendo Machu Picchu la razón principal de su viaje con un 78%. Esto no es sólo resultado de la grandeza que tiene Machu Picchu, hoy considerada como una de las Siete Nuevas Maravillas del Mundo, sino también, por el destacable trabajo de PromPerú, entidad gubernamental dedicada a la promoción del turismo. Toda esta labor ha permitido posicionar al Perú en el radar mundial asociado principalmente a Machu Picchu. Sin embargo, esto podría tornarse negativo ya que Perú y Cusco podrían convertirse en un destino monotemático por impulsar un único lugar y no mostrar la variedad de destinos que posee, y también, por el riesgo de

la sostenibilidad de Machu Picchu, cuya capacidad no podría soportar el crecimiento constante de turistas en el país.

Es así que actualmente se está estudiando la forma de gestionar el aforo de Machu Picchu para que no se perjudique, dado que se sigue gestionando como en los años 70, cuando se tenía una visita diaria de 300 personas. Hoy se llega a recibir cerca de 3,500 turistas diarios -con picos de casi 4,000 en agosto (INEI, 2015)-, cuando el número establecido en el plan maestro vigente es de 2,500 personas (DCR – Cusco, 2016). Los principales países emisores de los turistas extranjeros que visitaron Cusco durante el 2014 fueron: EE.UU. (27%), Chile (7%), España, Francia y Brasil (6%, respectivamente). Tal como se muestra en la Figura 4. EE.UU. se mantiene como el principal generador de ingresos del turismo receptivo a nivel Cusco y también a nivel Perú, como se ha mencionado antes.

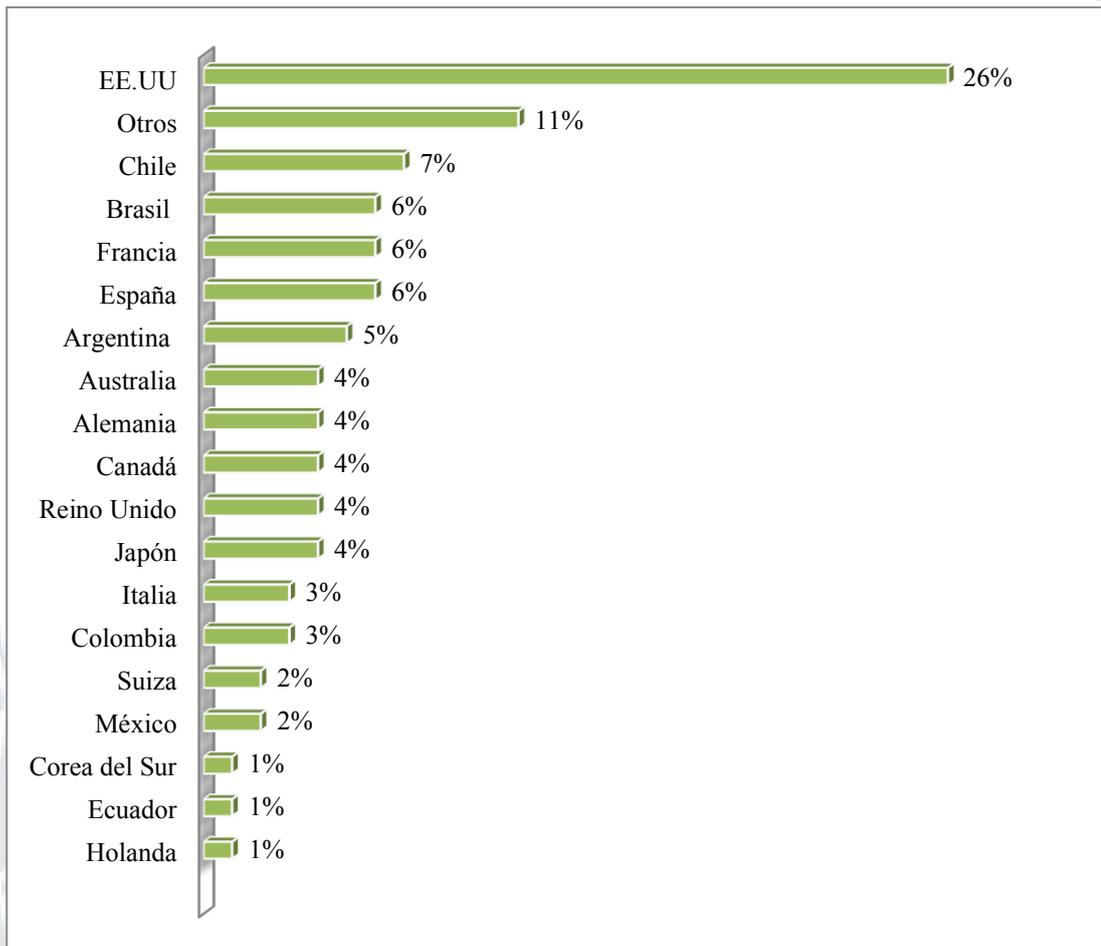


Figura 4. Países emisores de turistas extranjeros que visitan Cusco.

Adaptado de “Perfil del Turista Extranjero que visita la región Cusco – 2014”, por PromPerú, 2015b. Recuperado de <http://media.peru.info/impp/2014/Perfil-Turista-Extranjero/Lugar-Visitado/Tips-PTE-2014-Turista-que-visita-Cusco.pdf>.

El turista extranjero que visita Cusco tiene una permanencia promedio de seis días, mientras que su permanencia promedio dentro del Perú es de diez días. Dado que Cusco es un destino netamente cultural, las actividades que llevan a cabo estos turistas se centran en la visita de Machu Picchu como principal atractivo y otras atracciones arqueológicas que existen cerca de la ciudad de Cusco. En la Figura 5 se muestran los principales atractivos visitados, que son pocos en relación a la gran cantidad de atractivos que posee esta región, además de sólo culturales. Esto se debe a que las

agencias de viajes locales, nacionales e internacionales promocionan un estándar de paquetes turísticos que incluyen las mismas atracciones. No existe mucha variedad o personalización de la oferta turística según las preferencias del cliente que visita Cusco. Esto puede deberse también, según mencionó Cecilia Ochoa (ver Apéndice A), a una falta de información sobre los diversos destinos naturales, que hace que las agencias promocionen reiteradamente las atracciones culturales. Existe entonces una oportunidad para desarrollar nuevas rutas que ofrezcan contenidos adicionales al cultural, el único promocionado masivamente.

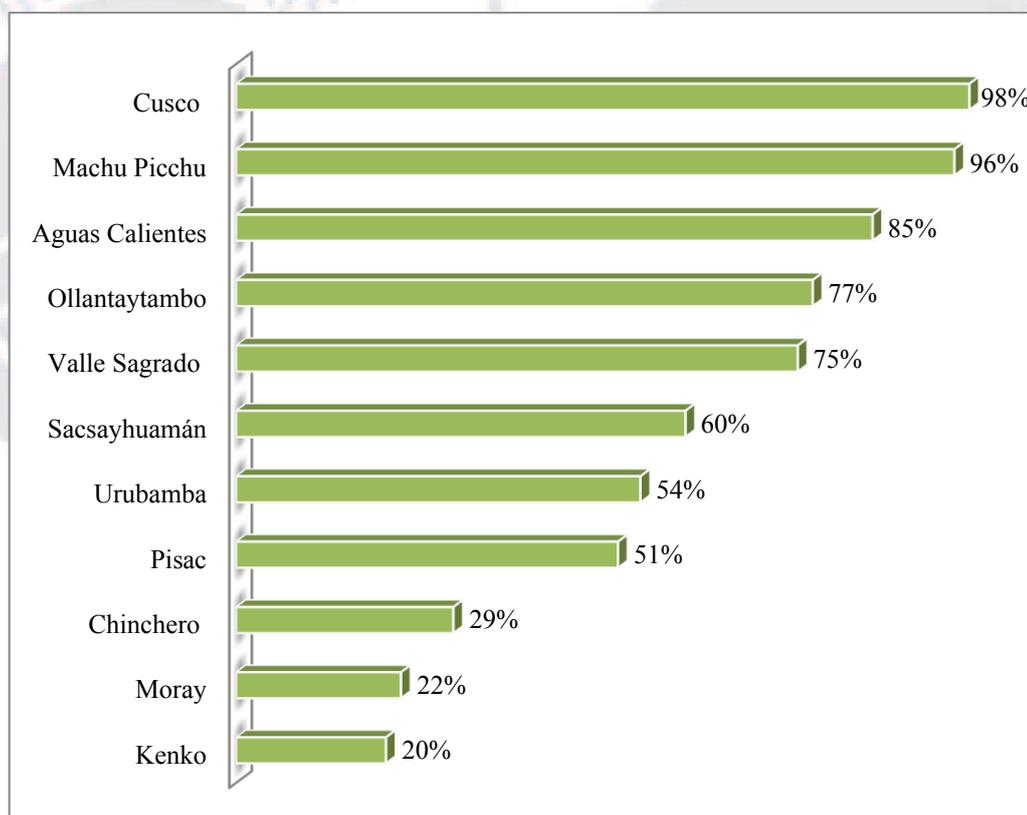


Figura 5. Principales atractivos visitados por los turistas extranjeros en Cusco. Adaptado de “Perfil del Turista Extranjero que visita la región Cusco – 2014”, por PromPerú, 2015b. Recuperado de <http://media.peru.info/impp/2014/Perfil-Turista-Extranjero/Lugar-Visitado/Tips-PTE-2014-Turista-que-visita-Cusco.pdf>.

En refuerzo de esto, se encuentra que dentro de las actividades que realizan los turistas extranjeros en Cusco las actividades culturales representan un 100%, mientras que solo un 59% realizan actividades de naturaleza y un 38% de aventura (PromPerú, 2015b).

Según el inventario de los productos turísticos de la región Cusco, descrito en la Tabla 2, existen 588 destinos, de los cuales las manifestaciones culturales lideran con un 56%, seguidos por los sitios naturales con un 28%. Esto evidencia también que existen recursos naturales que podrían ser un potencial foco de turismo alternativo a la oferta cultural actual.

Tabla 2

Inventario turístico de la región Cusco

Categoría	Cantidad
Manifestaciones culturales	328
Folclore	22
Realizaciones técnicas, científicas y artísticas contemporáneas	15
Acontecimientos programados	56
Sitios naturales	167
Total	588

Nota. Adaptado de “Directorio Turístico de destinos Cusco”, por DIRCETUR Cusco, 2016. Recuperado de: <http://www.dirceturcusco.gob.pe/turismo/>

De la distribución del inventario de productos turísticos por provincias, cuatro provincias (Cusco, Urubamba, La Convención y Chumbivilcas) poseen el 57% de la oferta turística cultural, de los cuales se resalta que sólo dos figuran en la lista de patrimonios protegidos por la UNESCO (Complejo Arqueológico Machu Pichu en Urubamba y la ciudad del Cusco). Existe entonces potencial para desarrollar atractivos

naturales de otras zonas como apoyo a la diversificación del ingreso económico provenientes del turismo.

Como se observa en la Figura 6, el gobierno regional de Cusco a través de su Plan Estratégico del Turismo de Cusco (Plan Q'ente) (2009) ha elaborado algunas rutas dependiendo de los tipos de actividades que se pueden realizar como por ejemplo: turismo de naturaleza (Manu y Pongo de Mainique), caminatas (Nevado de Ausangate y La Verónica), turismo de aventura (canotaje o downhill), y turismo rural comunitario. Además brinda una evaluación de las zonas turísticas (ver Apéndice B), que si bien muestra una amplia diversidad en destinos turísticos, existe oportunidad para mejorar su promoción, vías de acceso y nivel de equipamiento. Sin embargo, dadas las características de la ciudad y su altura, las actividades de aventura suelen tener un componente de exigencia física alta, por lo que son dirigidas a un nicho específico que gusta de ellas. Por lo tanto, se hace necesaria una alternativa turística natural que no requiera de un esfuerzo físico elevado, a fin de llegar a una mayor cantidad de turistas.

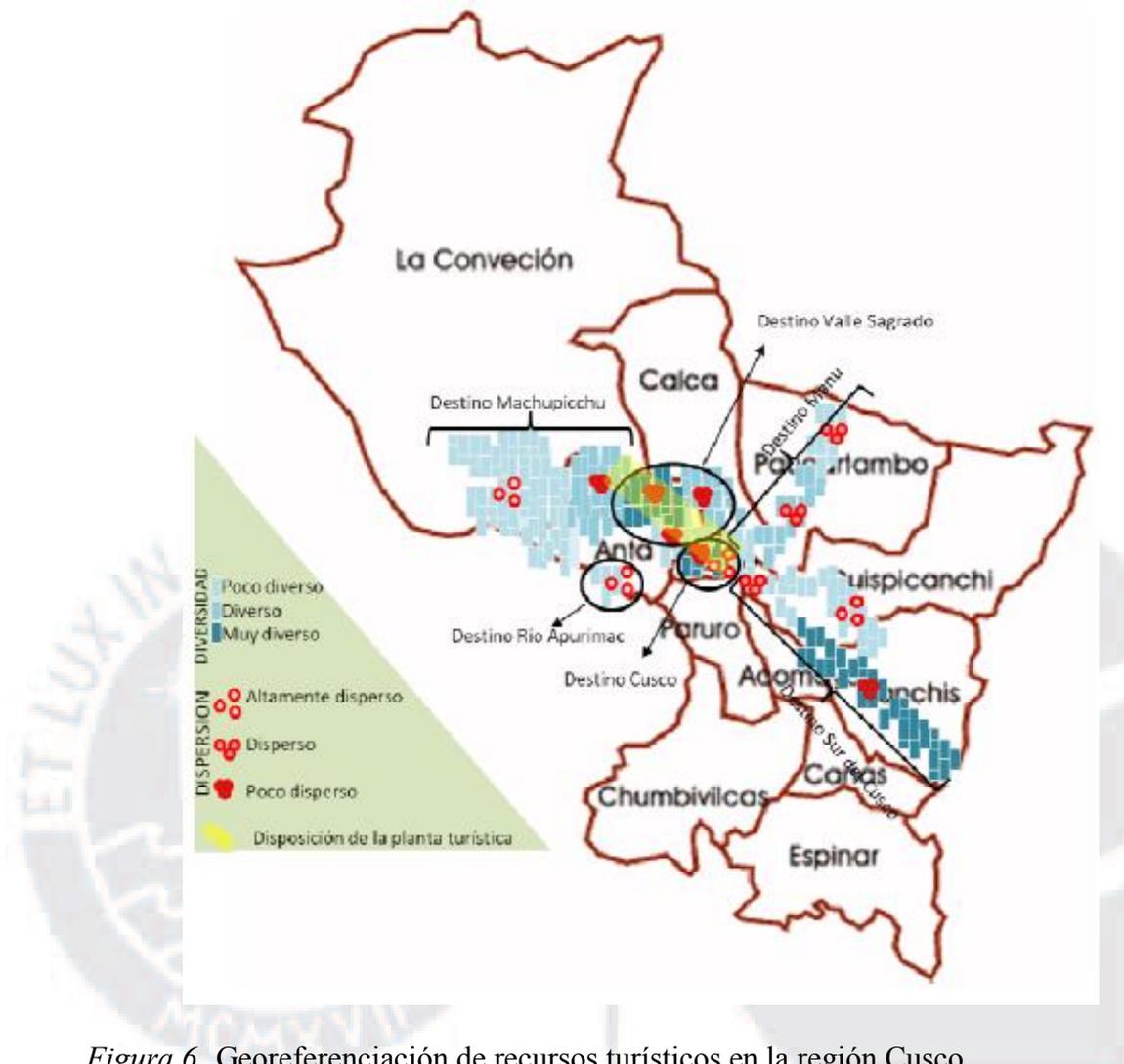


Figura 6. Georeferenciación de recursos turísticos en la región Cusco. Tomado de “Plan Q’ente. PERTUR Cusco”, por DIRCETUR Cusco, 2009. Recuperado de: http://regioncusco.gob.pe/transparencia/attach/docs_normativo/planes/per/PER-DIRCETUR.pdf

1.5. Conclusiones

El mercado que representa el mayor atractivo económico es el turismo receptivo con ingresos de hasta tres veces más de lo que genera el turismo interno (S/ 7,313 millones versus S/ 2,230 millones, respectivamente), siendo los principales países de interés aquellos ubicados en zonas no fronterizas con gastos promedio de viaje son superiores a US\$ 1,500, superiores a los US\$ 900 de los países limítrofes.

De acuerdo al benchmark internacional, existen los siguientes potenciales: (a) oportunidad de aumentar la cantidad de días de permanencia de los turistas extranjeros e igualarlo a países de competencia (Argentina, Brasil, Colombia y México), los que proponen una variedad de oferta gracias a la cercanía de sus destinos turísticos; y, (b) posibilidad de incrementar el ticket promedio de gasto de US\$ 993 e igualarlo a países de competencia de TdN como Colombia y Brasil (US\$ 1,768 y US\$ 1,294, respectivamente).

El TdN es un segmento que se encuentra en crecimiento debido al desarrollo de nuevas tendencias que orientan a los turistas a buscar espacios más reales, que los saquen de la rutina urbana y donde puedan tener experiencias que les produzcan bienestar físico, mental y espiritual.

Cusco posee más de 167 destinos naturales que no se han logrado explotar a nivel turístico, dado que la promoción de paquetes realizada por las agencias se basa mayoritariamente en los atractivos culturales convencionales. Esto evidencia un potencial para la comercialización de rutas naturales en adición al paquete adquirido por los turistas que llegan a Cusco. De esta manera, se puede aumentar la cantidad de días de visita y por lo tanto el gasto promedio del turista extranjero. Por último, se observa que existe una necesidad de disponer de información actualizada del TdN a nivel nacional y de todo el sector turístico dentro de la región Cusco, este proceso debería ser liderado por el gobierno regional.

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

Actualmente no existe una formulación de misión y visión oficial enfocada en el TdN en el Perú y en la región Cusco, por lo que el presente capítulo busca estructurar una propuesta de ambas basadas en los documentos estratégicos actuales del PENTUR 2025 (MINCETUR, 2016) y Plan Q'ente (DIRCETUR Cusco, 2009), que están enfocados principalmente al turismo de cultura.

2.1. Misión y Visión

La misión que define el actual documento PENTUR (MINCETUR, 2016), es la de: Establecer los pilares estratégicos para consolidar al Perú como un destino turístico sostenible, competitivo, de calidad y seguro, donde a partir de una oferta diversa, el turista viva experiencias únicas que generen oportunidades para el desarrollo económico y social del país. (p. 92)

A su vez el plan Q'ente del DIRCETUR Cusco (2009) plantea la siguiente visión: “Al 2021 Cusco-Machu Picchu es el destino turístico líder en Perú y América Latina, y brinda una cartera de productos auténticos y servicios turísticos de calidad, diversificados y competitivos; que aseguran experiencias inolvidables a sus visitantes, la gestión sostenible de los impactos ambientales y culturales, proyecta confianza y garantiza una amplia inclusión y bienestar social en la región bajo un moderno y fortalecido marco institucional promotor, regulador, concertado y participativo.” (p. 41)

Si bien ambas instituciones tocan temas importantes en el desarrollo turístico, enfocadas principalmente en el turismo de cultura, sus definiciones no coinciden en la búsqueda de la diversificación orientada a destinos de naturaleza, por lo que se utilizará el modelo de misión y visión que plantea D'Alessio (2013) donde se propone que una

misión debe incluir criterios como: cliente, producto, mercado, tecnologías, objetivos, filosofía, imagen pública y preocupación por los empleados. Además, la visión deberá considerar dos partes: la ideología central y la visión de futuro. A continuación se presentarán las propuestas de visión y misión para el TdN de Cusco:

Visión. Al 2022 Cusco será reconocido en el mundo como una potencia en rutas de TdN, creando experiencias que superen las exigencias de los visitantes actuales y potenciales, gracias a la integración de sus cualidades culturales, místicas y naturales, continuando con la contribución a la mejora de la calidad de vida de las comunidades involucradas y del medio ambiente donde se desenvuelve.

Misión. Desarrollar y promocionar rutas armónicas de experiencias naturales, que combinen el misticismo y energía con la belleza natural propia de Cusco para los turistas del mundo que visitan la región, cumpliendo un rol generador de ingreso para las comunidades involucradas y bajo un esquema de desarrollo sostenible.

2.2. Valores

El planteamiento de valores, que aún no existen en este segmento turístico, ayudará a integrar las acciones y compromisos de todos los participantes en el sector. Según D' Alessio (2013), define a los valores como: “políticas directrices que norman y encausan el desempeño de sus funcionarios y constituyen el patrón de actuación que guía el proceso de toma de decisiones” (p. 61), además, indica que los valores representan la filosofía de la organización pues se refieren a sus creencias, actitudes, tradiciones y personalidad. Los valores que se plantean son los siguientes:

- *Respeto.* Por la comunidad y el ambiente en que se desempeñarán las iniciativas, a fin de mejorar su calidad de vida.

- *Sostenibilidad.* Velando por la preservación de los recursos utilizados y asegurando su continuidad.
- *Autenticidad.* Protegiendo la esencia de cada destino para brindar experiencias únicas.
- *Innovación.* Ideando constantemente nuevas experiencias para la satisfacción de los visitantes.
- *Inclusión.* De los habitantes y demás actores de la comunidad en las actividades turísticas.

2.3. Código de Ética

Tampoco se cuenta con un código de ética que norme la actuación de todos los participantes turísticos. Por tanto, se toma como referencia “*El Código Ético Mundial para el Turismo*” (OMT, 2016a) para elaborar el siguiente código de ética para el TdN de Cusco:

- Los agentes involucrados en el sector turístico deberán proteger el medio ambiente y los recursos naturales, para lograr un crecimiento económico sostenible.
- Las autoridades y organizaciones regionales y locales, favorecerán e incentivarán el TdN, evitando cualquier impacto al medio ambiente.
- Se deberá buscar la desestacionalidad del turismo en Cusco para no generar la concentración de turistas en periodos específicos del año.
- Se concebirá la infraestructura y actividades turísticas de manera que no afecten el entorno natural, además los actores turísticos deberán aceptar restricciones

que se impongan para este fin, especialmente en zonas reservadas y de peligro natural.

- Los agentes turísticos deberán favorecer la inclusión de las comunidades como nuevos actores en la operación turística de naturaleza.
- Se deberá respetar la esencia de cada zona y comunidades aledañas a las rutas turísticas de naturaleza, para proteger sus tradiciones y formas ancestrales.
- Se favorecerá la mejora continua de la infraestructura de las rutas de naturaleza e innovación de procesos y servicios turísticos, que deberán ser promovidas por las diversas instituciones y autoridades de la región.

2.4. Conclusiones

Dado que no se cuenta en la actualidad con estas definiciones estratégicas, será de vital importancia plantearlas para el correcto desarrollo de las iniciativas de TdN de Cusco, tomando en cuenta temas indispensables como el marco social y el impacto ambiental para lograr su sostenibilidad. Asimismo, el planteamiento de los valores y el código de ética servirán para regular las actitudes y acciones de los diferentes agentes turísticos en su búsqueda del crecimiento económico de manera sostenible.

Capítulo III: Diagnóstico Situacional

El presente capítulo busca identificar las implicancias sobre la industria del TdN en el Perú, para ello se analizarán las variables exógenas y endógenas, así como su interrelación, a fin de dilucidar la dirección estratégica que genere mayor valor al presente proyecto.

3.1. Análisis Externo

En esta sección se evaluarán las oportunidades y las amenazas que afectan al proyecto, luego de realizar el análisis PESTE, análisis de la industria, análisis de las Cinco Fuerzas Competitivas de Porter, análisis de la competencia y análisis del consumidor. Sus resultados permitirán estructurar la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE).

3.1.1. Análisis del entorno PESTE

Consideraciones políticas, gubernamentales y legales.

En lo concerniente a la administración de recursos naturales, en 2008 se creó el organismo público Servicio Nacional de Áreas Naturales Protegidas por el Estado (SERNANP), cuyo fin es establecer los criterios técnicos para asegurar la conservación de las áreas naturales en todo el país y garantizar el mantenimiento de la diversidad biológica del Perú. Gracias a su gestión se han impedido algunos proyectos regionales críticos como la construcción de la carretera hacia el Manu y Tambopata, impulsada por el Gobierno Regional de Madre de Dios, como parte de su estrategia de inversión pública, la cual incluso fue aprobada por el Congreso de la República pero observada por el Ministerio del Ambiente. En tal sentido, toda estrategia turística que involucre un destino natural (directa o indirectamente) deberá estar alineada a las normativas,

lineamientos y leyes planteados por el SERNANP.

Por otro lado, el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo del Perú (MINCETUR) ha elaborado dos documentos que brindan lineamientos estratégicos sobre el desarrollo y la calidad del turismo a nivel nacional, los que están alineados a la estrategia nacional donde se asegura la sostenibilidad del turismo en el país. El primero es el Plan Estratégico Nacional de Turismo (PENTUR) (MINCETUR, 2016a) que establece los objetivos, la misión, la visión y las políticas turísticas orientados al desarrollo sostenible del turismo; su más reciente versión es la del 2016-2025. El segundo se denomina Plan Nacional de Calidad Turística (CALTUR) (MINCETUR, 2016b), y en él se establecen los lineamientos, los requisitos básicos y las políticas que debe considerar un establecimiento que otorgue servicios turísticos para garantizar su calidad. El sello de CALTUR es un requisito para poder operar como empresa turística. Cabe mencionar que el Gobierno Regional de Lambayeque, a través de su asociación de hoteles, restaurantes y empresas turísticas, estructuró una estrategia para combatir la informalidad en la prestación de servicios turísticos impulsando la operación y la promoción de las empresas que cuenten únicamente con el sello de CALTUR.

Respecto a la seguridad, en el 2009 se emitió la Ley General de Turismo N° 29408 (MINCETUR, 2009), que establece políticas y estrategias para garantizar la seguridad del turista. No obstante, tal como muestra el Foro Económico Mundial en su Ranking de Competitividad para Viajes y Turismo (World Economic Forum, 2015), el Perú se ubica en el puesto 117 de 141 países en el rubro de seguridad. En consecuencia, el Plan de Gobierno del partido político Peruanos por el Kambio (2016), plantea reducir la delincuencia de 31% (2014) a 19% (2021) en función al indicador “Población de 15

y más años de edad del área urbana víctima de algún hecho delictivo” (p.205), medido por la Encuesta Nacional de Programas Estratégicos (ENAPRES) del Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). Para ello se ampliará la cobertura de vigilancia del 43% (2014) al 100% (2021), mejorando la infraestructura del serenazgo municipal bajo la conducción operativa del comisario policial de cada zona. El objetivo es mejorar los indicadores de seguridad a nivel mundial e incentivar la permanencia de los turistas extranjeros.

En relación al turismo en Cusco y específicamente Machu Picchu, el Ministerio de Cultura (2015), contemplando las recomendaciones de UNESCO para garantizar la sostenibilidad de las visitas a Machu Picchu, ha establecido a través del Plan Maestro del Santuario Histórico de Machu Picchu una serie de obras y acciones para la óptima administración turística del monumento ante su afluencia constante y creciente. En él se establece el inicio de un estudio para delimitar la cantidad de visitas al santuario, sin embargo, a la fecha no existe una comunicación formal que establezca el límite máximo. Sobre este particular, el Plan del Gobierno de Peruanos por el Kambio (2016) plantea como una de las soluciones, definir un circuito de ingreso mediante Aguas Calientes y de salida a través de Santa Teresa, lo que se concretará al mejorarse la carretera Santa Teresa – Mollepata – Limatambo.

Para un mayor impulso de la inversión privada en el turismo, el MINCETUR creó en 2014 la Ventanilla Única de Turismo (VUT) cuyo fin es agilizar los procedimientos que favorezcan las inversiones turísticas. El proyecto se aprobó en el congreso pero aún no se ha presentado el reglamento para proceder con su implementación. Sin embargo, en el Plan de Gobierno de Peruanos por el Kambio

(2016) se señala un especial interés por iniciarla pues la considera como una de las estrategias necesarias para impulsar la inversión del turismo.

Respecto de la infraestructura para el tránsito aéreo de los turistas extranjeros, el presidente de la Cámara Nacional de Turismo (CANATUR), Jorge Jochamowitz, señaló que si bien se está coordinando con las Fuerzas Armadas la ampliación del aeropuerto Jorge Chávez, “las obras sufrieron un nuevo retraso debido al incumplimiento del Estado Peruano con entregar los respectivos terrenos al concesionario Lima Airport Partners (LAP), debido a una serie de interferencias que faltan resolver.” (Portal de Turismo, 2016). El Plan de Gobierno de Peruanos por el Cambio (2016) también menciona que se buscará culminar la ampliación del aeropuerto Jorge Chávez e implementar el Aeropuerto Internacional de Chinchero, además de incentivar las rutas internas entre destinos como Cusco con Chiclayo y Cusco con Iquitos.

El Plan de Gobierno de Peruanos por el Cambio (2016) plantea además diversificar los destinos turísticos para promover oportunidades y beneficios a las poblaciones locales, por lo que hacia 2021 se crearán las Rutas Mágicas de Turismo como una estrategia para incentivar la diversificación de destinos en todo el país. Estas rutas contemplan destinos como la Amazonía, Arequipa, Moche, Kuélap, Qhapaq Ñan, las playas del norte y Manu-Madre de Dios. Adicionalmente, se crearán 25 Planes Estratégicos Regionales de Turismo (PERTUR) alineados a los planes locales y al PENTUR, bajo un mismo enfoque. Cabe mencionar que estas nuevas iniciativas deberían considerar una invitación a realizar actividades complementarias a las tradicionalmente conocidas en cada destino, para esto, se deberá trabajar en conjunto

con el SERNANP para promover el turismo relativo a los destinos naturales en las zonas protegidas, o estimular la visita de destinos naturales recomendables pero aún no apropiadamente difundidos, como ocurre en la región Cusco.

Otro de los objetivos planteados en el plan de gobierno es: “Al 2017, el Perú tendrá un sistema estadístico de turismo que permitirá monitorear el desarrollo del sector, tomar decisiones estratégicas y ser referente en Latinoamérica” (PPK, 2016, p.195), donde se espera que se haga extensivo a los gobiernos regionales y a sus departamentos de Dirección de Turismo (DIRCETUR), a fin de establecer estrategias particulares para el desarrollo y la diversificación de su propuesta turística.

Respecto de la informalidad de operadores turísticos de la región, PPK (2016) plantea aumentar en 15% el promedio anual de formalización a través del direccionamiento de los impuestos para optimizar los destinos donde se desenvuelven y de la creación de programas de incentivos para aquellas empresas que se formalicen voluntariamente y cumplan con los estándares de servicio que se establezcan. Se establece además, que la informalidad se encuentra en un 55% y representa aproximadamente US\$ 750 millones.

Por otro lado, al 2018 se plantea incrementar en 15% los productos especializados de turismo como cultura, naturaleza, aventura y negocios, destinando 5% del presupuesto del gobierno regional al turismo e instaurando un fondo de innovación en turismo, complementándolo con mecanismos como Procompite, Innóvate Perú y Fondo de Promoción Turística. La prioridad de inversión la tendrán los proyectos que involucren a las poblaciones locales en la gestión.

Finalmente, al 2017, el Plan de Gobierno de Peruanos por el Cambio (2016) indica que se implementarán oficinas de promoción del turismo nacional en las ciudades más importantes de los mercados emisores de turismo receptivo como Londres, Miami, Madrid, París y Los Ángeles. En esas oficinas se promocionará, a través de material publicitario y videos, la diversidad turística del Perú y los datos de contactos empresariales relativos al sector para los potenciales visitantes e inversores.

Consideraciones económicas. Según el Observatorio Turístico del Perú (2016a), el turismo en el Perú representó el 3.75% del PBI e ingresos de S/ 17,497 millones. Estos ingresos crecieron entre 2005 y 2008 pero fueron impactados por la crisis mundial de 2009, cuando cayeron en 15% respecto al año anterior. En 2010, superada la coyuntura, los ingresos crecieron constantemente hasta 2015.

Según el director del Departamento del Hemisferio Occidental del Fondo Monetario Internacional (FMI), Alejandro Werner, el Perú será el país de la Alianza del Pacífico que más crecerá en el 2016, por encima de Colombia, México y Chile, con una proyección de crecimiento de 3.7% (Gestión, 2016a). Asimismo, la agencia de riesgo norteamericana Standard & Poor's ha calificado al Perú con BBB+ (grado de inversión), junto con México y sólo por detrás de Chile, lo que implica que el país tiene alta capacidad de pago de sus deudas soberanas, brinda mayor seguridad a las empresas inversionistas y permite mayores flujos de inversión. (Infobae, 2014).

En abril 2016, gracias a la iniciativa de LATAM Perú para reducir las tarifas de vuelos locales para peruanos, el precio del pasaje a Cusco desde Lima pasó de US\$ 138.00 a US\$ 69.00 (una disminución de casi 50%), el que inmediatamente fue igualado por las demás aerolíneas. La idea es que estos precios permitan aumentar la

demanda de viajes locales que hoy tienen uno de los niveles más bajos de penetración en la región con 0.4 viajes por habitante al año, versus Colombia (0.6), Chile (0.8) y Estados Unidos o Europa con más de dos viajes. Sin embargo, aún existe una oportunidad para sincerar la oferta hacia el viajero extranjero que debe adquirir el pasaje Lima-Cusco-Lima a US\$ 150.00 si es norteamericano; a € 142.00 si es alemán; o £ 119.00 si es inglés, es decir, a más del doble que el pasajero nacional, según se apreció en una búsqueda realizada en la página web de LATAM (https://www.latam.com/es_pe).

Como indicó la ex ministra de Comercio Exterior y Turismo del Perú, Magali Silva, en los últimos cinco años se invirtieron cerca de US\$ 600 millones en infraestructura en el sector turismo con financiamiento de capitales externos. Así también, para los siguientes cinco años, proyectó un crecimiento de inversión de aproximadamente US\$ 1,200 millones (doble del periodo anterior) gracias a las acciones de promoción de los principales atractivos turísticos como la ciudadela de Machu Picchu y Las Líneas de Nazca (Diario El Peruano, 2016).

Por último, según Mario Guerrero, Analista Senior del Departamento de Estudios Económicos del Scotiabank, el impacto en el turismo del Brexit - abandono de la Unión Europea por parte de Gran Bretaña (Escocia, Gales, Inglaterra e Irlanda de Norte) que sería efectivo recién en 2019 (El Economista, 2016) - repercutiría de la siguiente manera: “El Perú como destino turístico sería 10% más caro para los británicos debido a la depreciación de la libra esterlina. Los turistas británicos representan el 2.6% del movimiento migratorio, según el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI).” (Gestión, 2016b). En tal sentido, será conveniente

estructurar paquetes de visitas al Perú con un política de precios acorde a esta implicancia.

Según The Economy Forecast Agency (2016), se estima que el tipo de cambio euro por dólar alcanzará € 1.12 en diciembre 2016 e irá disminuyendo hasta llegar a la paridad con el euro (€ 0.99) en abril 2018. Esto significaría reconsiderar el incremento de los precios de los paquetes turísticos a adquirirse desde Europa hacia el Perú desde mediados del 2017. Por otro lado, la aún no superada crisis europea ocasionada por el desequilibrio económico de países como Grecia, Portugal y España, a pesar de adoptar medidas impulsadas por el Banco Europeo, continúa generando impacto negativo en la región (desempleo y reducción de ingreso promedio por habitante) y algunos expertos proyectan un riesgo de deflación. De no tomar medidas adecuadas y de verse impactado por conflictos internacionales (guerras en el medio oriente, por ejemplo), podría generarse un impacto económico similar al del 2009 que afectó significativamente el turismo receptivo a nivel mundial.

Consideraciones sociales, culturales y demográficas. En 2015 se presentaron dos situaciones de movilizaciones y huelgas que influyeron negativamente en el turismo de la región Cusco. El primero fue en febrero donde la Federación Agraria Revolucionaria del Cusco (FARTAC) convocó un paro reclamando al Estado la carencia de presupuesto y proyectos para su sector, ocasionando bloqueos de carreteras, llegando inclusive a tomar parte del aeropuerto de la ciudad. El segundo fue en octubre debido a la solicitud de la derogación de la Ley 1198 (Diario La República, 2015), referente al impulso de inversión privada para promocionar el patrimonio cultural, por lo cual se bloquearon los principales accesos a lugares turísticos de la ciudad,

generando gran malestar en turistas nacionales y extranjeros. Esta forma de manifestaciones son comunes y buscan generar un alto impacto en medios (principalmente cuando se tienen lugar convenciones internacionales).

El Plan de Gobierno de Peruanos por el Cambio (2016) señala que en 2014 se crearon 1.2 millones de empleos directos o indirectos gracias al turismo en el país y, en tal sentido, la ex Ministra de Comercio Exterior y Turismo, Dra. Magali Silva, espera superar los 1.5 millones de empleos, de acuerdo al PENTUR 2016-2025 (MINCETUR, 2016a) gracias a diversas actividades como la organización de congresos mundiales en el 2017, el anfitriónaje del X Congreso Mundial de la Papa, los XVIII Juegos Panamericanos en el 2019, entre otros.

Por otro lado, resulta muy relevante tener en consideración el llamado turismo verde o sostenible, nueva tendencia mundial que se va extendiendo a más países y que engloba actividades respetuosas con el medio natural, cultural y social, así como los valores de la comunidad visitada. Su crecimiento se basa en la toma de conciencia sobre cómo puede tener un efecto negativo en el medio ambiente y en el destino mismo (Lorenzo, 2013). Es importante que las entidades que planifican e impulsan las ofertas y actividades turísticas de destinos de naturaleza que consideren esta nueva tendencia que empieza a ser un factor de elección de destinos.

Además, la Escuela de Organización Industrial - EOI (2012a) también acota que existen organismos internacionales que impulsan iniciativas de cuidado al medioambiente como el EUROPARC, que creó la Carta Europea de Turismo Sostenible (CETS), donde se establece un método para aplicar los principios de turismo sostenible a las instituciones que se encargan de cuidados de medios naturales. En tal

sentido, buscar experiencias auténticas y el contacto con la realidad natural es una característica creciente en un número cada vez mayor de turistas en todo el mundo, dado que esperan obtener beneficios físicos y mentales distintivos que les permitan optimizar el poco tiempo de vacaciones que disponen para ellos y sus familias.

También desean desarrollar actividades que, fuera de relajarse, les genere beneficios psicológicos e incluso espirituales. En tal sentido, el reto para el turismo no estaría sólo en promover la variedad natural o belleza de paisajes, sino en brindar vivencias que enriquezcan al turista en cada una de sus visitas.

Por último, otro artículo de Escuela de Organización Industrial – EOI (2012b), menciona que el turismo natural y sus variaciones pueden dirigirse a diferentes segmentos de turistas con gran potencial. Suelen ser personas comprometidas social y ambientalmente, y a partir de ello se definen algunas tendencias que pueden aportar al crecimiento del TdN, dentro de las que se encuentran:

- *Una mayor conciencia ambiental:* El turista tiene cada vez más conciencia sobre el daño que se está haciendo al planeta (calentamiento global, contaminación, deforestación). Esto hace que muchos viajeros estén interesados en destinos que se integren con el entorno natural e incluso alojamientos que se preocupen por el medioambiente.
- *Búsqueda de la autenticidad:* Las personas buscan ahora experiencias más reales, conocer nuevas formas de vida, tradiciones o costumbres. Lugares con cultura, identidad, historia propia y que mantengan su forma de vida tradicional. Este tipo de vivencias se relacionan con el turismo que se desarrolla en la naturaleza, pues el exceso de la rutina y la vida urbana hace

que las personas quieran. Los destinos de naturaleza permiten esto a las personas y les dan las sensaciones que esperaban. Es importante entonces incluir en estos destinos experiencias tradicionales y locales que refuercen la autenticidad del destino y la experiencia final del turista.

- *Búsqueda del bienestar físico y mental:* El turista ya no sólo viaja para relajarse o sentirse bien a nivel físico, sino que busca también un bienestar psicológico y espiritual. Es por esto que busca destinos que puedan ofrecerle este tipo de experiencias más enriquecedoras, que le brinden bienestar.
- *Búsqueda de motivaciones menos masificadas y más auténticas:* Los viajeros actuales quieren evitar lo masificado, globalizado o estandarizado, por lo que el desarrollo de actividades especializadas será relevante para ellos. Es importante que las agencias de viajes empiecen a estructurar propuestas de rutas más a la medida en vez de vender, como se hace actualmente, rutas enlatadas que no ofrecen un valor diferenciador o una experiencia inolvidable.

Se requiere considerar cada una de estas tendencias, ya que se convierten en beneficios buscados por los actuales turistas que deberán ser aplicados en los productos de naturaleza que se quieran ofrecer para asegurar un factor de diferenciación. Por último, como se muestra en la Figura 7, los niveles de desigualdad de ingresos de Cusco versus Perú se ha revertido en los últimos diez años, al cierre del 2014 Cusco presenta un índice de 0.48 versus 0.46 del país. Esto representa un reto para el gobierno regional de Cusco para trasladar el crecimiento de ingresos de turismo, superior a los departamentos del país, a todos los pobladores de la región.

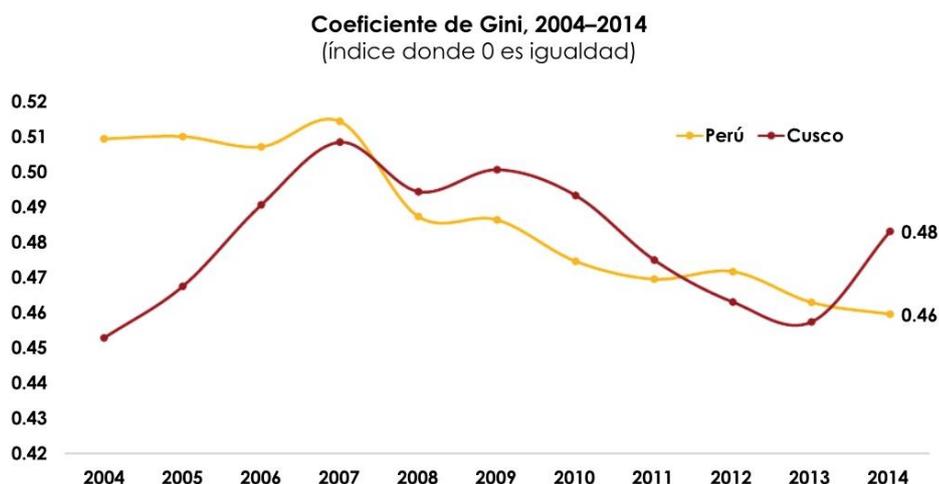


Figura 7. Comparativo de Coeficiente de Gini entre Cusco y Perú.

Adaptado de “Logros y Retos del Desarrollo Económico y Social de Cusco 2015”, por Instituto Peruano de Economía, 2015. Recuperado de <http://www.ipe.org.pe/documentos/foro-cusco-2015-logros-y-retos-del-desarrollo-economico-y-social-de-cusco>

Consideraciones tecnológicas. El desarrollo tecnológico viene impactando directamente en la promoción de turismo. Internet, los smartphones y las tablets están permitiendo contar con plataformas visualmente relevantes para ello, tan así es que una estrategia de promoción de destino bien ejecutada por estos canales podría influir significativamente en el aumento de visitas. El uso de smartphones para la búsqueda de ofertas turísticas ya es común en el mundo. Según una investigación realizada por Think with Google (2015) durante el último año el porcentaje de conversión en sitios móviles de viajes se incrementaron en 88%. Reforzando esto, el informe del World Travel Market London (2015) mencionó que actualmente el canal principal de reservas turísticas son los dispositivos móviles, y que esta plataforma logró en el 2014 generar aproximadamente US\$ 96 millones de ventas a nivel mundial. Esto es de gran impacto para empresas dedicadas al turismo e inclusive las marcas país, ya que hace

indispensable la presencia de los actores de turismo en el entorno digital como plataforma de promoción para aprovechar las oportunidades de consumo.

Otro desarrollo tecnológico identificado es la realidad virtual, que ya se está considerando como una herramienta de seducción para el consumo de destinos turísticos (Puro Marketing, 2015). Esta tecnología servirá como plataforma para que turistas de todo el mundo prueben de manera casi real los destinos, lo que podría inclinar su decisión para seleccionar a un destino en particular. A las compañías de turismo les servirá para mostrar sus instalaciones, servicios y otras atracciones:

“Acabará convirtiéndose en una nueva forma de publicidad” (Skyscanner, 2016).

Evidencia de esto es la reciente creación de la Sociedad Española de Agencias de Viaje con Realidad Virtual (2016), que “cuenta con 4,500 empresas afiliadas y tiene como objetivo convertirlas en puntos de realidad virtual, para generar un nuevo modelo de relación con el cliente”. Se ha identificado que esta tecnología podría tener un impacto importante para el impulso de destinos naturales, sobre todo en países emergentes que no tienen mucha promoción, pero que tienen oportunidad de impactar por su belleza. Esta práctica que ya está siendo instaurada en otros países, y el Perú debería implementarla como alternativa y complemento para promocionar sus propios destinos.

Por otro lado, cabe destacar la implementación de la Red Dorsal Nacional de Fibra Óptica (RDNFO) que interconectará con 18,500 kms a 180 capitales de provincia en las diferentes regiones del Perú, para dotarlas de internet de banda ancha de alta velocidad. Se espera su despliegue al 100% para el 28 de julio del 2016 (Diario Gestión, 2016c). Respecto de la Región Cusco “184 mil personas serán beneficiadas,

así como 371 localidades, 424 locales escolares, 147 establecimientos de salud y 44 dependencias policiales, todo ello a través de la implementación de 2,222 km de Fibra Óptica.” (Fondo de Inversión en Telecomunicaciones, 2016). En la Figura 8 se aprecia las 12 localidades donde se ubicarán los nodos de fibra óptica que abastecerán de internet de alta velocidad a las capitales de provincia y de distrito en la región.

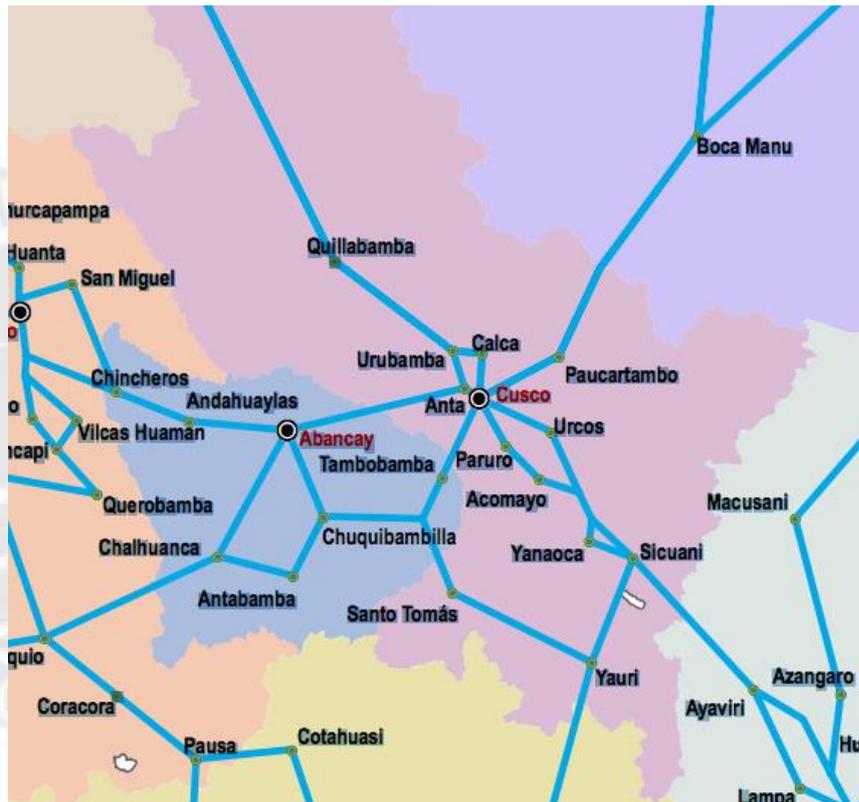


Figura 8. Nodos de la Red Dorsal Nacional de Fibra Óptica en la Región Cusco. Tomado de “Proyecto de Red Dorsal de Fibra Óptica”, por Ministerio de Transportes y Comunicaciones, 2016. Recuperado de http://www.mtc.gob.pe/portal/fibraoptica/RED_DORSAL_IDEAL_VF.pdf

Consideraciones ecológicas. El cambio climático es un fenómeno que afecta de manera directa a los entornos naturales y podría hacerlo con algunos destinos turísticos naturales del Cusco. El Estudio de la Economía del Cambio Climático en la Región del Cusco (Programa de Adaptación al Cambio Climático PACC Perú, 2012b) mencionó

que la tendencia del comportamiento climático se dirige al incremento de las lluvias y de las temperaturas máximas y mínimas en la mayor parte de estaciones analizadas. Actualmente se percibe un aumento de eventos extremos como lluvias torrenciales, sequías, heladas y vientos fuertes, y dada esta situación se prevé que su frecuencia pueda impactar al turismo pues podrían generar deterioro en las rutas de transporte terrestre, infraestructura hotelera, los propios espacios naturales, e inclusive el flujo de bienes y servicios necesarios para realizar la actividad turística.

Otros efectos importantes serían: (a) pérdida de la biodiversidad y hábitat naturales; (b) incremento de radiaciones solares debido a la disminución de la capa de ozono; (c) mayor salinidad de los acuíferos que impacte en la disponibilidad de agua potable y para la agricultura; y (d) aumento de temperaturas y deshielo (Escuela de Organización Industrial – EOI, 2012c). Es importante que se evalúen estos factores al momento de determinar la oferta de destinos turísticos naturales de Cusco, para prevenir daños o cambios graves que afecten la oferta turística e implementar planes y modelos de desarrollo sostenible.

Respecto al uso de recursos y contaminación, el documento concerniente a las Estrategias Regionales frente al cambio climático-ERFCC (Programa de Adaptación al Cambio Climático PACC Perú, 2012a) mencionó que algunos de los motivos principales de contaminación en la región Cusco son: (a) los puntos de extracción minera que vienen contaminando las aguas de los ríos cercanos a ellos; (b) la contaminación por las aguas residuales de los centros poblados y ciudades que desembocan directamente en los cauces de ríos, riachuelos, etc.; y (c) contaminación de suelo por el uso de productos químicos para la agricultura. Existe también una

explotación selectiva de especies que pone en riesgo de extinción algunas variedades. Asimismo, la deforestación debido a la tala indiscriminada e incendios forestales generados por los agricultores, que están degradando el suelo. Los proyectos de rutas turísticas naturales deberán analizar si existen estos problemas en la zona involucrada para delinear planes de mejora que impulsen su sostenibilidad.

3.1.2. Análisis del consumidor

El presente apartado permitirá conocer las necesidades, deseos y proceso de compra del turista que visita la región de Cusco, según PromPerú (2015a) el 62% de turistas extranjeros que llega al Perú lo hace para tomar vacaciones y, esencialmente, para conocer y visitar Machu Picchu (78%) y la ciudad del Cusco (52%). Sin embargo, si bien el 90% de ellos realizan actividades de turismo cultural, el 59% dedicó tiempo al TdN (PromPerú, 2015b), lo cual expone una oportunidad para desarrollar en ese segmento.

Necesidades del consumidor. Es importante indicar que el TdN deberá tener en cuenta la creciente tendencia de “el turismo sostenible –que protege y mejora el destino, su ambiente, cultura, herencia y bienestar de sus residentes o comunidades locales- y el ecoturismo –focalizado en visitar áreas naturales que fomenten el entendimiento, apreciación y conservación ambiental y cultural-” en toda iniciativa turística (Tourism Exposed, 2014). En tal sentido, ProColombia (2012) señala que el TdN:

Crece tres veces más que otras modalidades turísticas, que es un mecanismo para hacer sostenibles las áreas naturales de un país, y que la tercera parte de los

turistas está dispuesta a pagar más a las compañías que benefician las comunidades locales que visitan.

Resulta relevante mencionar que la región cusqueña dispone de una importante y desarrollable cartera de destinos de naturaleza (167 según inventario turístico) que podrían elevar el nivel de visitas y el número de pernoctaciones, en consecuencia. En tal sentido, el reporte de turismo receptivo sobre Millennials de PromPerú (2015c) acotó que el “74% (de millennials latinoamericanos) afirma que gastaría su dinero en una experiencia única en los próximos 12 meses”, pero también que los millennials de Sudamérica, Norteamérica y Europa – principales mercados emisores de ese corte hacia el Perú– realizan además de turismo cultural y arqueológico, turismo de naturaleza.

Comportamiento del consumidor. El TdN representa a nivel mundial una oportunidad de desarrollo, tanto económica como socio-medioambiental, y fue definida por Natours (2016):

Estamos convencidos de que cuanto más se promueva y se dé a conocer la biodiversidad y los recursos naturales mayor sensibilidad habrá en los visitantes, aumentando su compromiso ambiental y el interés de continuar visitando nuestras regiones (...) Aplicamos principios de sostenibilidad: concientizando al consumidor y anfitrión para respetar la integridad, conservación y protección del medio ambiente y la cultura local, propiciando oportunidades económicas reales para las comunidades y habitantes.

En tal sentido, en el “Perfil del Turista Extranjero que visita el departamento del Cusco” (PromPerú, 2015b) se observa que si bien el 100% realiza turismo de cultura, la segunda actividad más realizada es el TdN (59%) y, dentro de él, casi la mitad visita

áreas y reservas naturales, además de realizar observación de flora, fauna y paseos por paisajes que contienen lagos, lagunas, ríos y caídas de agua. Asimismo, en la Tabla 3 se observa una representatividad importante de visitantes cuyas edades fluctúan entre 25 y 44 años (incluyéndose los millennials), segmento propenso a la sensibilidad ecológica, al cuidado del medioambiente y a realizar actividades de contacto con la naturaleza.

Tabla 3

Perfil demográfico del turista extranjero que visita la región Cusco

Sexo	Masculino: 54% Femenino: 46%
Edad	15 a 24 años: 18% 25 a 34 años: 33% 35 a 44 años: 16% 45 a 54 años: 13%
País de residencia	1. EEUU: 26% 2. Chile: 7% 3. España: 6% 4. Francia: 6% 5. Brasil: 6% 6. Argentina: 5% 7. Japón: 4% 8. Reino Unido: 4% 9. Canadá: 4% 10. Alemania: 4%

Nota. Tomado de “Perfil del Turista Extranjero que visita la región Cusco - 2014”, por PromPerú, 2015b. Recuperado de <http://media.peru.info/impp/2014/Perfil-Turista-Extranjero/Lugar-Visitado/Tips-PTE-2014-Turista-que-visita-Cusco.pdf>

Como se observa en la Tabla 4, el motivo principal para visitar Perú es vacaciones y ocio. La mayor parte de turistas que visitan Cusco lo hacen solos o en pareja, pero sin niños, por lo que existe una oportunidad de crecimiento de actividades de naturaleza, la cual tiene una variedad de destinos en la región.

Tabla 4

Motivos y actividades del turista extranjero que visita la región Cusco

Motivo de visita al Perú	Vacaciones, recreación u ocio (compras): 88%
Grupo de viaje	Con amigos o familiares, sin niños: 36%
	Con pareja: 26%
	Sin compañía: 18%
	Con amigos o familiares, con niños: 12%
	En grupo familiar directo (padres e hijos): 9%
Actividades realizadas	Cultura: 100%, Naturaleza: 59% y Aventura: 38%
Actividades de turismo de naturaleza	Visitar áreas y/o reservas naturales: 48%
	Observación de flora: 26%
	Observación de mamíferos: 24%
	Observación de aves: 14%
	Pasear por ríos, lagos, lagunas: 13%

Nota. Tomado de “Perfil del Turista Extranjero que visita la región Cusco - 2014”, por PromPerú, 2015b. Recuperado de <http://media.peru.info/impp/2014/Perfil-Turista-Extranjero/Lugar-Visitado/Tips-PTE-2014-Turista-que-visita-Cusco.pdf>

Principales influencias psicológicas y sociales sobre la compra. En un informe de la Organización Mundial del Turismo (UNWTO, 2016) concerniente al poder transformativo del turismo, se consultó a visitantes extranjeros a nivel mundial respecto al propósito esencial para experimentar una sensación de realización al viajar, indicando: (a) experiencia social con otras personas (familia, amigos, anfitriones, otros viajeros) (29.5%), (b) paisajes (naturales y hechos por el hombre), atmósfera, sensación de admiración e involucramiento activo (23.1%), y (c) diferentes maneras de vivir y ser de otras culturas / comunidades (21.6%). La interacción con la naturaleza durante el viaje resulta altamente favorecida en pro del bienestar del visitante.

Por otro lado, en el perfil del turista foráneo que visita Cusco (PromPerú, 2015b) se exponen los medios que potencian su interés en viajar (internet y su oportunidad para potenciar mensajes y contenido mediante las redes sociales: 72%), sus

principales motivadores, (52% realizan actividades vinculadas con TdN) y los principales atractivos visitados en Cusco, lo cual se aprecia en la Tabla 5:

Tabla 5

Factores que influyen en la elección de viaje a la región Cusco

Medios que más influyen en la elección de un destino	%
Internet (en general)	72
Recomendación de amigos	49
Guías turísticas	22
Documentales de TV	21
Recomendación de familiares	14
Actividades que más lo motivan a viajar	%
Visitar sitios arqueológicos	84
Observar paisajes	52
Conocer y aprender sobre la gastronomía del país	43
Visitar comunidades nativas	36
Hacer trekking	24

Nota. Tomado de “Perfil del Turista Extranjero que visita la región Cusco - 2014”, por PromPerú, 2015b. Recuperado de <http://media.peru.info/impp/2014/Perfil-Turista-Extranjero/Lugar-Visitado/Tips-PTE-2014-Turista-que-visita-Cusco.pdf>

Respecto de los medios que estimulan el deseo de viajar, dentro de lo que es internet, actualmente resulta notoria la influencia de los contenidos textuales, imágenes y videos que los amigos y conocidos del viajero generan y comparten en internet y las redes sociales como Facebook, Twitter, Instagram, Pinterest o Snapchat, así como la interacción física del viajero con su círculo de amistades o colegas, además de la que realiza con su familia. En relación a los motivadores del viaje, el TdN podría convertirse en el complemento ideal para extender y potenciar la experiencia de los visitantes que realizan las actividades tradicionales de turismo de cultura y arqueología.

Se observa en la Tabla 6 que los destinos más visitados en Cusco son principalmente sitios arqueológicos, en cuyos alrededores podría además realizarse

TdN. Este ranking de principales atractivos visitados es publicado anualmente por PromPerú y se puede ver que no existe ningún destino de naturaleza entre los mencionados en 2014.

Tabla 6

Principales atractivos visitados en la región Cusco

Atractivos	%
Cusco	98
Machu Picchu	96
Aguas Calientes	85
Ollantaytambo	77
Valle Sagrado	75
Sacsayhuamán	60
Urubamba	54
Pisac	51
Chincho	29
Moray	22
Kenko	20

Nota. Tomado de “Perfil del Turista Extranjero que visita la región Cusco - 2014”, por PromPerú, 2015b. Recuperado de <http://media.peru.info/impp/2014/Perfil-Turista-Extranjero/Lugar-Visitado/Tips-PTE-2014-Turista-que-visita-Cusco.pdf>

Comportamiento de compra. Según entrevista detallada en el Apéndice A a Cecilia Ochoa, las situaciones de compra de actividades turísticas se dividen en tres puntos: (a) vía internet, desde su país de origen o en tiempos libres de viaje; (b) en destino, en la misma región o en el punto donde se realiza la actividad; y (c) agencia, la cual realiza la coordinación de todo el paquete de actividades que realizara el turista.

Asimismo, el desarrollo de plataformas relacionadas con viajes altamente confiables debido a opiniones de los propios viajeros como TripAdvisor (2016a) vienen favoreciendo la difusión de Cusco como destino privilegiado, al haberlo incluido dentro de “Los 25 destinos más populares del mundo” junto con Londres, Estambul,

Marrakech o Praga. Se trata de una oportunidad valiosa para potenciar el TdN en la región, aprovechando la llegada de vacacionistas extranjeros a los destinos cusqueños usuales.

Dentro del proceso de búsqueda de información de los destinos, internet es uno de los medios principales, tal como precisa Google (Propoint, 2016), que elaboró el documento *The Five Stages of Travel*, el cual expone el siguiente proceso de decisión de compra de todo viajero en internet:

1. *Soñar*. “Los viajeros aman soñar sobre sus próximas vacaciones”, alrededor del 50% requirió información o pensó en viajar en internet.
2. *Planificar*. “Los viajeros confían en los espacios online para planear sus viajes”, el 85% de viajeros de ocio consideran a internet como su principal fuente de planificación.
3. *Reservar*. “Los viajeros están reservando cada vez más vía internet, con mayor transparencia y opciones”, el 53% de viajeros incrementarán el uso de herramientas de comparación.
4. *Experimentar*. “Los viajeros esperan una experiencia de viaje más informada y colaborativa, basada en la creciente funcionalidad de dispositivos móviles”, más del 50% de viajeros usa teléfonos móviles o dispositivos para informarse sobre viajes.
5. *Compartir*. “Los viajeros están compartiendo más sobre sus propios viajes, especialmente más contenido online que inspire a otros a soñar”, el 53% de viajeros de ocio han compartido fotos online de sus vacaciones.

Debido a la oportunidad de aumentar las actividades de naturaleza realizadas por los turistas que visitan Cusco, las acciones de TdN deberían estar presentes desde el segundo momento que precisa Google, ya que como se vio anteriormente ahí se encuentra unos de los principales momentos de compra.

3.1.3. Análisis de la industria

El presente subcapítulo busca dimensionar el tamaño del mercado actual y potencial de los turistas que podrían realizar actividades de naturaleza, tomando como base el tráfico de turistas que llegan a Perú. Para identificar la oportunidad de crecimiento se tomarán como referencia las variables de tiempo de estadía y gasto promedio de los países de competencia indicados por PromPerú (2015a).

Tamaño del mercado y mercado potencial. Se tomará como países competidores aquellos que generan mayores divisas de turismo receptivo en Sudamérica, según el análisis de su oferta turística y el perfil de la demanda (PromPerú, 2014), estos son: Argentina, Brasil y Colombia. Tal como se muestra en la Tabla 7, Perú tiene uno de los mayores gastos diarios, sin embargo, el gasto total es 22% menor que el promedio debido a que tiene el menor tiempo de estadía (seis días menos que el promedio de referencia), significando una oportunidad de crecimiento para el turismo del país.

Tabla 7

Gasto y estadía promedio de Perú y países de referencia

	Situación de Países de Referencia			Promedio Competencia	Situación Perú	Oportunidad Crecimiento
	Argentina	Brasil	Colombia			
Gasto Promedio (US\$)	752	1,294	1,768	1,271	992	279
Gasto Promedio por Día (US\$)	68	72	98	79	99	0
Noches de Estadía Promedio	11	18	18	16	10	6

Nota. Adaptado de “Anuario Estadístico de Turismo de Argentina 2014”, por Ministerio de Turismo de Argentina, 2015. Recuperado de <http://siet.desarrolloturistico.gov.ar/documentos/descarga/645/23159f5b7fe5ce98ad77fdc94bbe4be7b31c6f37.pdf>. “Estudo da Demanda Turística Internacional Brasil 2010-2014”, por Ministerio de Turismo de Brasil, 2015. Recuperado de <http://www.dadosefatos.turismo.gov.br/2016-02-04-11-54-03/demanda-tur%C3%ADstica-internacional.html>. “Informe de Turismo a Diciembre 2014”, por MINTURISMO INDUSTRIA Y TURISMO, 2015. Recuperado de <http://www.mincit.gov.co/descargar.php?id=73201>. “Perfil del Turista Extranjero del 2014”, por PromPerú, 2015a. Recuperado de <http://media.peru.info/IMPP/2014/Perfil-Turista-Extranjero/Perfil-del-Turista-Extranjero-2014.pdf>. “Resultados de Actividad Turística”, por Secretaria de Turismo, 2016. Recuperado de [http://www.datatur.sectur.gob.mx/RAT/RAT-2016-01\(ES\).pdf](http://www.datatur.sectur.gob.mx/RAT/RAT-2016-01(ES).pdf)

El dimensionamiento de la industria para el Perú se obtiene al incrementar la estadía en seis noches, teniendo como resultado un incremento de ingresos por los gastos diarios que generan. Considerando la cantidad de visitas reportadas por PromPerú (2015a), su proyección a 2022 según PENTUR (2016), y teniendo como supuesto un gasto diario constante de US\$ 99, el crecimiento incremental de divisas corresponde a US\$ 3,315 millones a 2022. Los resultados se describen en la Tabla 8.

Tabla 8

Dimensionamiento actual y potencial de la industria turística en el Perú

	2014		2022	
	Escenario Actual (10 días)	Escenario Potencial (16 días)	Escenario Actual (10 días)	Escenario Potencial (16 días)
Cantidad de Visitantes	3,056,202		5,897,339	
Ingresos Totales (US\$ millones)	3,032	4,750	5,850	9,165

Tal como se aprecia en la Tabla 9, a nivel Perú, el tamaño de la industria a 2022 es de US\$ 9,165 millones, de los cuales US\$ 3,315 millones se podrían generar por el incremento de tiempo de estancia en seis días; esto beneficiaría a las regiones si es que se crea una oferta turística integrada entre ellas. En relación a Cusco, el tamaño de la industria turística a 2022 es de US\$ 3,012 millones, de los cuales US\$ 1,089 millones se generarían si es que se logra el incremental de seis días.

El cálculo presentado en la Tabla 9 considera como base el crecimiento potencial de la industria en Perú al 2022, ya mostrado en la Tabla 8, distribuyéndolo luego por el porcentaje de vacacionistas en el Perú (62%) y luego por el porcentaje de vacacionistas que visitan Cusco (53%), datos indicados por PromPerú (2015a).

Tabla 9

Dimensionamiento de la industria turística en el Perú y región Cusco

	2014			2022		
	Cantidad de Visitantes	Ingresos (US\$ millones)		Cantidad de Visitantes	Ingresos (US\$ millones)	
		Escenario Actual (10 días)	Escenario Potencial (16 días)		Escenario Futuro (10 días)	Escenario Potencial (16 días)
Perú General	3,056,202	3,032	4,750	5,897,339	5,850	9,165
Perú Vacacionista (62%)	1,894,845	1,880	2,945	3,656,350	3,627	5,682
Cusco Vacacionista (53% de Perú Vacacionista)	1,004,268	996	1,561	1,937,865	1,922	3,012

Nota. Adaptado de “Perfil del Turista Extranjero del 2014”, por PromPerú, 2015a. Recuperado de <http://media.peru.info/IMPP/2014/Perfil-Turista-Extranjero/Perfil-del-Turista-Extranjero-2014.pdf>.

Estacionalidad. Se observa que existe una demanda alta desde el mes de abril hasta octubre, con picos máximos en julio y octubre. Los meses de menor demanda van desde noviembre hasta marzo, con menor índice en el mes de febrero, tal como se muestra en la Figura 9.

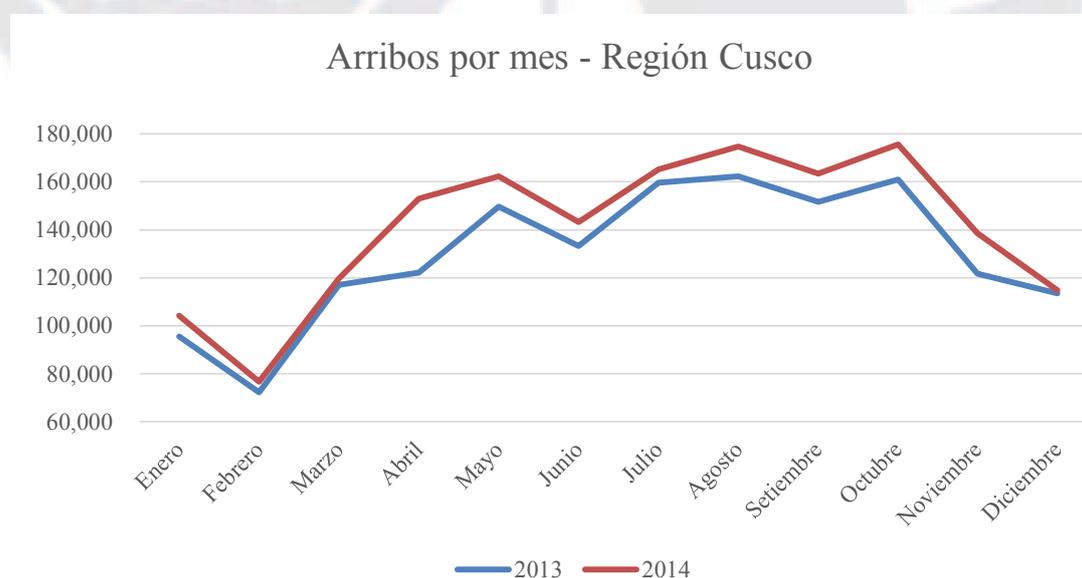


Figura 9. Llegadas mensuales del turismo receptivo al Cusco.

Nota. Adaptado de “Boletín Estadístico de Turismo 2014”, por DIRCETUR Cusco, 2015. Recuperado de <http://www.dirceturcusco.gob.pe/wp-content/uploads/2015/09/BOLETIN-ESTAD%3%8DSTICO-2014.pdf>

Evolución del sector. La organización de referencia en cuanto a Turismo Natural a nivel mundial es TIES (The International Ecotourism Society) que está orientada a brindar información sobre ecoturismo: turismo de naturaleza, de aventura y rural, de manera sostenible. Actualmente tiene presencia en 100 países, con miembros que incluyen operadores de viajes, empresarios y encargados de ecoalbergues, académicos, consultores, organizaciones y profesionales en la conservación, gobiernos, ONG, entre otros. TIES, como organización no gubernamental, se esfuerza exclusivamente en brindar lineamientos y estándares, entrenamiento, asistencia técnica, investigación y publicaciones para fomentar el desarrollo sano del ecoturismo.

Tendencias del sector. Las principales tendencias del turismo, según Cantero (2015), son:

- Turismo colaborativo. Compartir, colaborar y cocrear son las acciones claves de esta tendencia, como tripadvisors, airbnb, etc.
- Turismo de nicho. Como *LGTB (Lesbians, Gays, Transexuals and Bisexuals)*, discapacitados, mujeres solas y tendencia *PANK (Professional Aunt No Kids)*.
- Turismo *wellness* y salud. Búsqueda de bienestar físico y mental.
- *Luxexperience*. El cual busca, no el lujo basado en objetos sino a la autenticidad de experiencias con comodidades a la altura de los clientes de este nivel.
- Turismo creativo. El grado de interacción más profunda, educativa, emocional, social y participativa con el lugar de destino, logrando una identificación y participación creativa en el intercambio de conocimiento y experiencias.

- De lo convencional a lo insólito. Contrario a la globalización y estandarización, estos turistas no solo buscan experiencias auténticas, sino disfrutar de experiencias extremas como supervivencia, turismo religioso, etc.
- Viajeros tecnológicos. Los turistas se mueven con la tecnología y sus viajes se condicionan por la información de estos entornos, la usan como: medio de socialización, condicionados por el factor precio, reservas a última hora y necesidad de conexión en todo momento (WiFi).

Crecimiento potencial del TdN. De acuerdo a la OMT (2016b), los arribos internacionales crecieron 4.6% anualmente, desde el 2010; por otro lado, según ProColombia (2012), el TdN creció tres veces más que los segmentos masivos. Considerando estos datos, se establece una oportunidad de crecimiento anual de 13.8% para el TdN, que representa un incremento de 27p.p. del porcentaje de vacacionistas que visitan Cusco y realizan alguna actividad de naturaleza (59% del 2014 vs 86% del 2022). Los resultados se encuentran en la Tabla 10.

Tabla 10

Crecimiento potencial de la industria de TdN de la región Cusco

	2014	2022
Vacacionistas Cusco	1,004,268	1,937,865
% Vacacionistas con actividad de naturaleza en el Cusco	59%	86% (*)
Vacacionistas Cusco que realizan actividades de naturaleza	592,518	1,666,632 (*)

(*) Cálculo considerando el incremento anual de 13.8% .

Formatos en la industria. En el trabajo de fin de grado de Cabello (2013), se menciona una lista de actividades turísticas asociadas al TdN que tienen como principal

motivación el ocio o recreación, las cuales se aprecian en la Tabla 11. En su mayoría son actividades relacionadas a turismo de aventura que pueden estar dirigidas a un segmento específico. Esto evidencia una oportunidad de brindar una oferta de TdN diferente, orientada a un tema energético y vivencial, no relacionada a un deporte en específico.

Tabla 11

Principales actividades asociadas al TdN

Barranquismo	Son recorridos por barrancos, con alto o grado medio de dificultades y/o riesgo.
Buceo contemplativo	Se realiza a partir de centros internacionales de buceo desde los que se accede a los puntos de buceo. Se emplean equipos de respiración subacuáticos y otros, técnicas apropiadas para inmersiones no profundas que permiten apreciar los fondos marinos de la plataforma y en particular de las formaciones coralinas.
Bungee jumping	Actividad que consiste en lanzarse al vacío desde una determinado altura (puente, grúa, helicóptero, etc.), sujeto tan sólo a los tobillos o a la cintura con una goma elástica y que está concebido para aguantar unas diez veces el peso de quien se lanza.
Caminatas y recorridos	Paseos generalmente largos para apreciar la diversidad de ecosistemas y paisajes .Se realizan a pie y o con medios de transportes adecuados. Hay varios tipos de caminatas: Campo, jungla, río, montaña, noche y desierto. Las caminatas sirven para mantenerse en forma y conocer nuevas áreas.
Canopy	Es un nuevo deporte de aventura que tiene como objetivo principal ofrecer una actividad única, y una experiencia ecológica muy diferente que consiste en no alterar el hábitat. Es recorrer la selva o el bosque desde lo alto de los árboles, balanceándose o suspendido en medio de la nada. El equipo consiste en arneses, eslabones y poleas, con cuerdas que proporcionan la seguridad necesaria durante todo el recorrido. Las estructuras de madera construidas en las copas de los árboles son los mojones en este paseo por el nivel más alto del bosque. Las plataformas se encuentran unidas por cables de acero desde donde los visitantes se tiran y recorren importantes distancias, o cruzan ríos, colgados de un arnés de máxima seguridad.
Ciclismo	Son recorridos en bicicletas, generalmente largos, que pueden llegar a abarcar

	hasta varios días, recorriendo diferentes regiones.
Ciclismo de montaña o Mountainbike	Son recorridos en bicicletas por lugares agrestes, por lo general montañosos o alomados, con bastante dificultad. Se realiza en pequeños grupos y requiere de buenas condiciones físicas y entrenamiento.
El esquí extremo	Consiste en bajar por una montaña con bastante pendiente sólo con los esquís.
Equitación y Cabalgata	Son recorridos por caballos y puede ser de un rato hasta varios días.
Escaladas en roca y rappel	Lugares especialmente creados por la naturaleza con grandes paredones de diferentes grados de dificultad.
Espeleoturismo blando	Son recorridos por cuevas con bajo o ningún grado de dificultad.
Espeleoturismo duro	Exploración de cuevas de alto grado de dificultad y riesgo. Ese tipo de actividad se requiere conocimiento especializado, equipamiento, buenas condiciones físicas y numerosas posibilidades para la práctica.
Excursión	Desplazamiento de un lugar a otro para estudio, recreo o diversión. Las excursiones pueden realizarse a pie a caballo, navegando, en bicicleta o con esquís.
Kayakismo	Canoa de pesca usada por los esquimales, tradicionalmente fabricadas con piel de foca, cuya cubierta sólo tiene una abertura, cerrada con material impermeable que se ajusta al tronco del tripulante.
Montañismo blando	Trata de recorridos a pie por zonas montañosas de hasta un gran medio de dificultad.
Montañismo duro	Se refiere al escalamiento de picos relevantes y volcanes. Ascenso de Alturas con fuertes pendientes.
Navegación aérea en globo	Se observa grades escenarios desde lo alto, y espacios singulares.
Navegación naturalista	Son paseos en botes, movidos a remo, pértiga, vela o motor eléctrico silenciosa y de baja velocidad. Esta de actividad se realiza en aguas tranquilas tanto costeros como estuarios, humedales, ríos, y cuerpo de aguas interiores.
Observación de aves	Tiene como objetivo la observación de aves de especies y subespecies endémicas y las migratorias. Se practica en zonas principalmente en zonas naturales, bosques, humedales y espejos de agua. Ese tipo de actividad requiere de un soporte científico previo como la localización de las áreas, determinación de las épocas y durante las visitas, de un guía de campo calificado.
Observación	Se trata de la observación directa, visual o auditiva, de la fauna que se encuentra

de flora-fauna	en ese momento en el lugar de acuerdo a la temporada del año.
Overland	Es recorrer diferentes lugares dentro de un circuito regional, interprovincial o internacional donde se utiliza un transporte adaptado a las características del terreno.
Parapente, paracaídas	Equipos especiales para saltos y planeos desde la altura, a partir de un lanzamiento.
Pesca	Son recorridos por botes o canoas pescando una variedad de especies de pesca en ríos de corriente.
Rafting	Es un deporte de equipo, donde los tripulantes de la balsa reman y orientan su peso de manera coordinada para recorrer los rápidos de los ríos y mantenerse a flote. El número estándar de personas que sube a un gamón es de seis a ocho tripulantes, según su tamaño.
Safari fotográfico	Es realizar una salida a ambientes naturales y culturales de interés turístico, donde el atractivo principal es captar imágenes de la naturaleza y cultura del lugar visitado, ya sea de la flora, geografía, arquitectura o costumbres, plasmándolas en fotografías o filmaciones en video.
Senderismo	Es una práctica de recorridos a pie, relativamente cortos, de grado medio de dificultad con ecosistemas de gran riqueza interpretativa y por lo general también hasta los puntos de alta significación escénica.
Travesía	Es unir dos puntos determinados en un circuito, ya sea a través de una caminata, o utilizando diversos medios como bicicletas, kayaks, caballos, vehículos 4 x 4. Lo distintivo es que a medida que se va avanzando se van armando distintos campamentos.
Turismo científico de historia natural	Se realiza por expertos, observación in situ de flora, fauna, geología, paleontología, componentes tradicionales de la historia natural.

Nota. Tomado de “Actividad Turística y Naturaleza”, de C. Cabello, 2013, p. 13. Recuperado de <https://uvadoc.uva.es/bitstream/10324/3446/1/TFG-B.281.pdf>

Promoción. Tomando el estudio de PromPerú (2015) hacia los operadores turísticos en los países de interés que se encuentran en Norteamérica, Europa y Asia y Oceanía, el Perú se vende mayoritariamente como destino único en todos los continentes menos en Australia, donde su mayor programa de venta es la combinación de la competencia y otros no competidores (51%).

En cuanto a la participación del Perú dentro de las páginas webs de los operadores turísticos destaca en primer lugar, menos en Japón, donde Argentina y Brasil son los principales competidores con un 21%, respectivamente. El detalle se aprecia en la Figura 10.

Participación en las páginas web de operadores internacionales

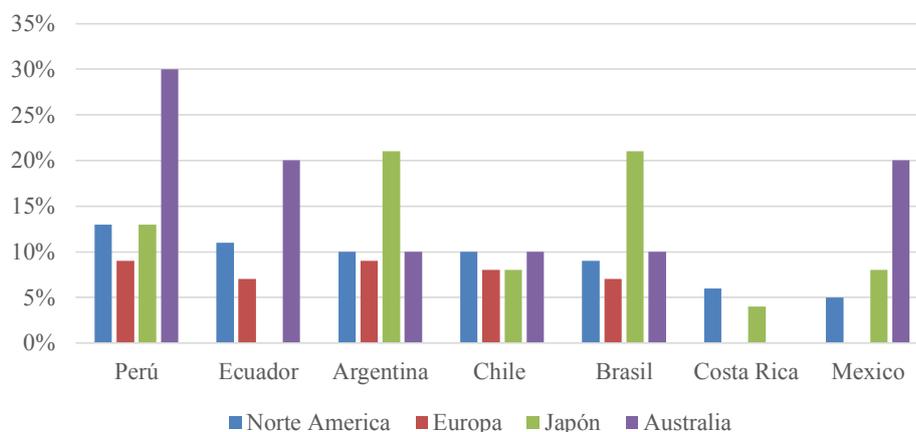


Figura 10. Participación en las páginas web de operadores internacionales.

Nota. Adaptado de “Perú como destino para la operación turística”, por PromPerú, 2015d. Recuperado de <http://media.peru.info/impp/Peru-como-destino-para-la-operacion-turistica.pdf>

Canales de venta. Según el Perfil del Turista Extranjero que visita Cusco (PromPerú, 2015b), el 50% de los vacacionistas que arriban a la región reservaron su viaje a través de una agencia, mientras que el otro 50% lo hicieron por su cuenta a través de plataformas online como: TripAdvisor, Booking, Expedia, entre otros. En el Capítulo V, subcapítulo de Distribución, se encuentra detallado el esquema de canales de venta de la industria.

Precios del sector. Las agencias de viajes locales de Cusco ofrecen destinos similares que las internacionales, adicionando algunas rutas no tan promocionadas a nivel internacional. Los paquetes ofrecidos son opciones de uno o máximo dos días que

se venden por separado, dando flexibilidad al turista de elegir el paquete que más le conviene según el tiempo y presupuesto disponible. El costo promedio de estos tours en las agencias locales se encuentra en el rango de S/ 40 y S/ 100, mientras que en agencias internacionales este precio puede quintuplicarse dentro de los paquetes tradicionales que ofrecen, según indicado por Cecilia Ochoa en la entrevista detallada en el Apéndice A. Es así que las agencias locales permiten a los turistas ensamblar viajes por su cuenta generando ingresos menores que si lo comprasen como paquetes en su país de origen (US\$ 1,692 vs US\$ 2,346, respectivamente), tal cual se indica en PromPerú (2015a). Asimismo, según el mismo informe, las rutas que se ofrecen principalmente en Cusco, son:

- Machu Picchu
- Valle Sagrado que incluye: Chicheros, Urubamba, Pisac, Ollantaytambo, almuerzo en el valle.
- Salinera de Maras y Moray.
- Valle Sur: Tipón, Pikillacta, Andahuaylillas.
- Cusco Ciudad: Koricancha, Sacsayhuaman, Qenko, Pucapucara, Tambomachay.

3.1.4. Análisis de las fuerzas competitivas.

Se usará el modelo de Las Cinco Fuerzas de Porter como recomienda D'Alessio (2013), para determinar la estructura y atractividad de la industria turística de naturaleza en la que competirá la ruta Cusco. De esta manera se puede tener mayor claridad sobre el poder de negociación de los participantes de la industria turística.

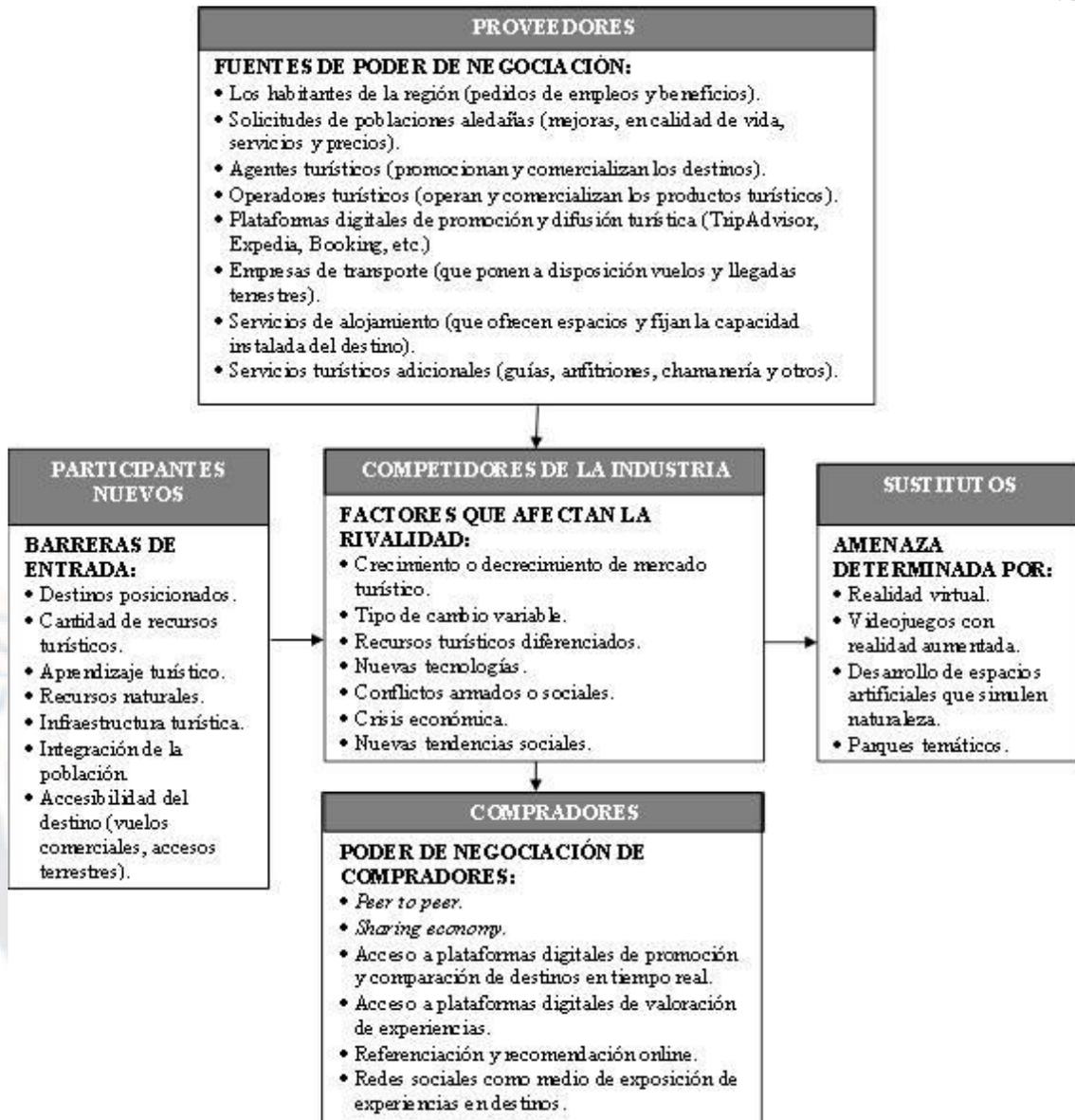


Figura 11. Modelo de Las Cinco Fuerzas de Porter de la industria turística. Tomado de “El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia”, por F. D’Alessio, 2013.

Proveedores. Se consideran los siguientes factores como fuentes de poder de negociación:

Pobladores de la región. Suelen ser un grupo de interés relevante pues su posición positiva o negativa ante iniciativas de entidades privadas pueden influir en la experiencia que se brinda al turista. Muchas veces la sensación de desigualdad que

existe en el Perú ha llevado a que algunos exijan beneficios, empleo y/o participación en las actividades turísticas, mientras que otros se nieguen a la entrada de empresas que desarrollen el turismo. Será esencial hacer un trabajo de sensibilización con ellos.

Agentes turísticos. Son los intermediarios entre el turista y el destino, y encargados de promocionar y comercializar los paquetes turísticos. Los destinos que se comercialicen dependerán de estos agentes, por lo que es importante considerar la implementación de acciones que les faciliten su promoción.

Operadores turísticos. Son los que hacen operativos los paquetes turísticos y los comercializan a las grandes agencias de viajes nacionales e internacionales. Es importante que se les brinde información relevante para poder hacer operativas las rutas. Asimismo, es importante tener evidencias de la demanda de los destinos para que estos busquen impulsarlos dentro de su oferta turística. Serán importantes las acciones *push* que se trabaje con este canal para que apoyen a la promoción de cualquier destino.

Plataformas digitales de promoción turística. Actualmente existen muchas como TripAdvisor, Expedia, Booking, entre otros, que promocionan y comercializan destinos turísticos. La gestión de estas plataformas es importante pues promueven el turismo bajo un modelo de negocio *Peer-to-Peer*, que promueve la colaboración entre los usuarios a través de las recomendaciones o denuncias de servicios turísticos. De esta manera la gestión de las experiencias turísticas serán importantes para la reputación del destino y de los actores turísticos que compiten.

Empresas de transporte. Son relevantes dentro de la cadena de turismo pues permiten la accesibilidad al destino. La variedad de vuelos o llegadas terrestres, sus

precios, calidad de empresas proveedoras, etc., influirán en la experiencia de viaje y, por lo tanto, podrían determinar la elección del destino.

Servicios de alojamiento. El desarrollo de la infraestructura de alojamiento es importante para un destino pues definirá su capacidad instalada, es decir, la cantidad máxima de turistas que podrá alojar.

Servicios turísticos de tradición local. Se refiere a los servicios brindados por pobladores locales como: servicios de guía turística, anfitriones, maestros chamanes, rituales de pago a la tierra u otras ceremonias o tradiciones locales. Su participación es relevante para brindar una experiencia auténtica y diferente, por lo que será necesario impulsar la profesionalización de estas actividades para incrementar el valor del destino turístico.

Sustitutos. Se consideran los siguientes productos alternativos que podrían ser amenazas para la industria:

Parques temáticos. El desarrollo de la tecnología e industria de entretenimiento generan alternativas cercanas a los lugares de residencia de los turistas que les permiten realizar actividades similares a las ofrecidas fuera de su país (por ejemplo: Disney World en algunos países, Island of Adventure, etc.).

Realidad virtual. Es una tecnología que se está extendiendo y que permite visualizar a las personas a través de un dispositivo especial y de videos con vista 360° que simulan estar en un lugar específico. Actualmente está siendo usado por las agencias de viajes como medio para dar a conocer los destinos. Sin embargo, al ser una tecnología que se está comercializando de manera masiva, podría convertirse en un

medio por el que las personas puedan, en el momento que quieran, viajar virtualmente afectando la inclinación por un viaje real.

Desarrollo de espacios artificiales que simulen naturaleza. La tecnología y avances en la arquitectura permiten actualmente recrear ecosistemas o paisajes como atracciones que podrían reemplazar viajes a otros destinos naturales.

Compradores. Se consideran los siguientes factores con impacto en su poder de negociación:

Tendencias Peer-to-Peer o economía colaborativa. Son plataformas de diferentes rubros como alojamiento (Airbnb), transporte (Uber), etc., donde las personas ofrecen sus servicios a otras a través de una plataforma que funciona como intermediaria cobrando una comisión. Esto hace que los servicios tengan precios inferiores a los de distribuidores oficiales de la cadena de turismo (agencias de viajes y operadores de viajes), compitiendo de manera directa.

Acceso a plataformas digitales de promoción y comparación de destinos en tiempo real. La aparición de plataformas como Expedia, Despegar, Booking y otras similares permite a los clientes comparar precios en línea y elegir las opciones más adecuadas. Debido a esto, las agencias de viajes dejan de tener tanta relevancia para algunos segmentos, y a la vez los diferentes proveedores turísticos (hoteles y/o restaurantes) deben buscar ser competitivos.

Acceso a plataformas digitales de valoración de experiencias y recomendaciones. La generalización del uso de TripAdvisor como plataforma de promoción de lugares y servicios turísticos ha hecho que las recomendaciones y valoraciones guíen las decisiones de compra. De esta manera, la publicidad deja de ser

el medio principal de promoción y los proveedores turísticos deben aprender a gestionar las expectativas de sus clientes y la conversación que se genera de sus empresas en estas plataformas.

Nuevos participantes. Se consideran las siguientes barreras de entrada a nuevos participantes:

Destinos posicionados. Los destinos tradicionales a nivel mundial siguen recibiendo la mayor promoción y atención del mercado, afectando así iniciativas para promover nuevos destinos turísticos. Sin embargo, el uso de las plataformas digitales de promoción, puede ser relevante para generar conversación positiva sobre un destino y darlo a conocer sin necesidad de mucha inversión.

Cantidad de recursos e infraestructura turísticos. Estos son necesarios para operativizar las rutas de manera óptima, y son indispensables para asegurar que la experiencia del turista sea la mejor (calidad de los caminos, baños, miradores, conexión de internet, etc.). Esto recaerá en las recomendaciones que el turista hará del destino. Será necesario que las autoridades encargadas de la promoción de destinos cuiden su mantenimiento.

Aprendizaje turístico. El grado de conocimiento o *know-how* que se tenga sobre la industria del turismo será importante para la implementación de nuevas iniciativas y para lograr competitividad versus otros destinos.

Recursos naturales. Dentro del sector de TdN los recursos naturales serán de vital importancia como producto que se ofrece al turista como ventaja diferencial, ya que es difícil simularlos o alcanzarlos.

Integración de la población. La integración de los pobladores al turismo y su actitud positiva hacia el desarrollo de este sector hará que la implementación de iniciativas turísticas y la experiencia del visitante sean mejores. Por el contrario, la falta de disposición de este grupo puede afectar y bloquear las iniciativas de desarrollo a través de huelgas, paros, u otros.

Accesibilidad del destino. La facilidad de llegada al destino será importante para su éxito como punto turístico. Los destinos para los cuales no existen muchas rutas aéreas o terrestres suelen ser más caros para viajar, y esto puede ser factor que influya en la elección de otros destinos.

Competidores de la industria. Se consideran los siguientes factores que afectan la rivalidad entre los competidores:

Crecimiento o decrecimiento de mercado turístico. Al incrementarse el número de ofertantes debido a la aparición de nuevos segmentos, genera una rivalidad entre los participantes ya que deben especializarse en algunos segmentos para ser más competitivos y generar una experiencia distintiva.

Tipo de cambio variable. El valor de la moneda en cada uno de los destinos podría afectar a la elección que un turista haga de un destino, pues define su poder adquisitivo en relación al tipo de cambio del país de destino.

Recursos turísticos diferenciados. La cantidad y variedad de atracciones que posee un destino puede influenciar en la elección de viaje del turista, por lo que funciona como un factor de diferenciación.

Nuevas tecnologías. El uso de nuevas tecnologías puede brindar mejores experiencias al turista, sobre todo ahora que existe un tipo de turista que busca estar

constantemente conectado. Es por esto que su adopción y desarrollo será importante como parte de la imagen del destino.

Conflictos armados o sociales. Los conflictos entre países o grupos sociales pueden afectar la atractividad de un destino o continente, debido al alto grado de peligro que esto puede generar. Existen muchos grupos extremistas que llevan a cabo atentados que afectan directamente el nivel de turismo del destino.

Crisis económica. Puede afectar a un destino como emisor de turismo, ya que decrece el poder adquisitivo de sus pobladores para que viajen, o puede convertirse en un atractivo para que lleguen turistas extranjeros que buscan gastar menos.

3.1.5. Análisis de la competencia

Competencia directa. La competencia es evaluada en base al movimiento del mercado de turistas extranjeros que visitan el Perú (PromPerú, 2015a). Por lo tanto, un turista que ya decidió visitar Cusco estará inclinado a incluir zonas aledañas a la región dentro de su itinerario de viaje, tal como se observa en la Figura 12.



Figura 12. Destinos del Perú visitados por turistas extranjeros.

Tomado de “Perfil del turista extranjero 2014”, por PromPerú, 2015a. Recuperado de <http://www.promperu.gob.pe/TurismoIN//Sitio/VisorDocumentos?titulo=Perfil%20De%20Turista%20Extranjero&url=Uploads/publicaciones/2007/Perfil-del-Turista-Extranjero-2014.pdf&nombObjeto=Publicaciones&back=/TurismoIN/Sitio/Publicaciones&issuuid=0/31821751>

Como se aprecia, Cusco es la segunda región con afluencia de vacacionistas, además se observa los otros destinos que son tomados en cuenta a la hora de planear un paquete turístico hacia el Perú. Lima funciona como una zona de tránsito entre los vacacionistas. Las regiones de Arequipa, Cusco, Madre de Dios y Puno, y comparten un flujo turístico, que se refuerza al observar que el 38% de vacacionistas visita tres o más regiones. El Perfil del Turista Extranjero (PromPerú, 2015a) indica que “los vacacionistas de los mercados de larga distancia visitan más regiones que los latinoamericanos” y que “el 63% de los vacacionistas europeos que visitan el Perú viaja a Puno y el 51% a Arequipa (...), el 44% de vacacionistas asiáticos visita Ica”. Se observa que en las regiones de Piura, Tacna y Tumbes el turismo es mayoritariamente de estilo fronterizo, por lo que no visitan destinos adicionales. A nivel nacional la

competencia directa se presenta entonces con las regiones de Arequipa, Madre de Dios y Puno.

En el mismo informe se destaca la preferencia por lugares con cultura diferente, y que “El 29% de los vacacionistas complementa su viaje al Perú con la visita a otros destinos; esta proporción se incrementa en el segmento de vacacionistas asiáticos (el 68% combinó el Perú con otros destinos)”. Además, se indica que los principales países con los que se combina el viaje a Perú son: Bolivia (48%), Chile (39%), Ecuador (33%) y Argentina (30%).

Se identifica que, de acuerdo a las llegadas y motivación de viaje en cada país, las principales zonas turísticas con las que compite el TdN en Cusco son:

- Argentina: Buenos Aires y alrededores. (Buenos Aires Ciudad, 2015)
- Bolivia: Ruta Salar de Uyuni - La Paz. (Instituto Nacional de Estadística, 2014)
- Chile: Ruta Santiago y alrededores: Cajón del Maipo, Isla de Maipo, Talagante, Melipilla y otros. (SERNATUR, 2015)
- Ecuador: Zona turística Galápagos. (OPTUR, 2013)

Se aprecia que los principales destinos turísticos en los países que los turistas combinan al decidir visitar Perú presentan una oferta variada, teniendo zonas de turismo cultural y de naturaleza. Por tanto, se debe presentar una oferta de TdN atractiva, que logre incrementar los días de permanencia en la región Cusco.

Competencia indirecta. Está constituida por los países fronterizos del Perú que cuentan con una alta competitividad en rutas de naturaleza. En tal sentido, se

considerará la calificación otorgada por The Travel & Tourism Competitiveness Report, como se muestra en la Figura 13.

Country/Economy	Natural Resources
SOUTH AMERICA	
Brazil	6.01
Chile	2.93
Argentina	4.08
Peru	4.61
Colombia	4.13
Uruguay	2.40
Bolivia	3.55
Suriname	2.96
Guyana	2.44
Venezuela	4.49
Paraguay	2.23
South America average	3.62
South America standard deviation	1.17
The Americas average	3.48
Best performer (global)	6.01

Figura 13. Competitividad de recursos naturales de Sudamérica.

Tomado de “The Travel & Tourism Competitiveness Report 2015”, por World Economic Forum, 2015.

En base a estos resultados y siguiendo además la tendencia mencionada por la UNMWTO (2015) sobre la preferencia a viajar dentro la región de origen, se define como competidores indirectos a Brasil y Colombia.

Claves de éxito en el sector. Se basarán en el diagnóstico del TdN a nivel mundial realizado por MINCOMERCIO Colombia (2012), que concluye que existen diez elementos claves del éxito para cualquier destino de TdN, los cuales se resumen a continuación:

- *Planificación, política y estudios.* Se debe poseer una política nacional de conservación y ecoturismo en coordinación con sectores público y privado.

- *Parques nacionales.* Se debe desarrollar una red efectiva de parques nacionales y áreas protegidas, con el objetivo de promover el TdN.
- *Certificaciones.* Que fomenten el correcto desarrollo del turismo sostenible.
- *Asociaciones.* Promover la formación de asociaciones y ONGs que impulsen el desarrollo de turismo sostenible.
- *Redes comerciales.* Que impulsen la comercialización tematizada del TdN.
- *Marca y rutas.* Tematizadas de acuerdo a las preferencias del TdN.
- *Innovación, comercialización y promoción.* Constante actualización de métodos de comercialización y promoción para llegar al mercado objetivo.
- *Alojamientos representativos.* Poseer una red de ecoalojamientos tematizados de acuerdo al TdN.
- *Segmentos de TdN destacados.* Conocer los segmentos de mayor valor para el TdN y las nuevas tendencias que se generan.

Fuentes de ventaja competitiva. Según Fayos-Solá (1994) y la OMT (1998), las fuentes de ventaja competitiva se clasifican de la siguiente manera:

1. Atractivos.

- Características naturales: topografía, paisajes, flora y fauna, lagos, ríos, océanos y montañas.
- Clima: temperatura, vientos, precipitaciones, humedad, predictabilidad.
- Características sociales y culturales: tradiciones, gastronomía, lengua, arquitectura, religión, educación, actividades de ocio, trabajo, historia, arte, escultura y música.

- Infraestructura general: redes de carreteras, ferrocarriles, aeropuertos, suministro de agua, electricidad, recojo de desechos, servicios médicos, financieros y de telecomunicaciones.
- Superestructura turística: equipamiento residencial turístico (hoteles, moteles, pensiones, apartamentos, campings, restaurantes, bares, tabernas y *fast-food*), equipamiento de acogida turística, tour-operadores y agentes de viajes, oficinas de turismo u organizaciones, facilidades deportivas, teatros, casinos, etc.
- Accesos y facilidades de transporte: distancia física y temporal de los mercados de origen, frecuencia, facilidad y calidad del acceso (aire, ferrocarril o carretera).
- Actitudes con respecto a los turistas: calor de la acogida, facilidad de comunicación, voluntad de informar al turista y ausencia de hostilidad hacia el visitante.
- Ligaduras económicas y sociales: relaciones comerciales, flujos históricos o recientes de inmigración, cultura, lengua y religión comunes.
- Exclusividad: geografía, cultura, religión, símbolos, hechos históricos únicos y peculiares, etc.
- Nuevas tendencias: marca país y desarrollo de nuevas tecnologías.

2. *Disuasorios.*

- Seguridad: inestabilidad política, terrorismo, alto índice de criminalidad, control aéreo poco fiable, y corrupción de los servicios administrativos y policiales.

- Aspectos sanitarios: baja calidad de las prestaciones médicas, enfermedades y epidemias, y comida o bebida poco usuales.
- Distancia cultural: imposibilidad de comunicación, tabúes, alto índice de pobreza y sistemas de valores completamente divergentes.

3.1.6. Matriz del Perfil Competitivo (MPC)

Para su realización se tomará en cuenta las zonas elegidas como competidores directos, a lo que se sumarán las capacidades presentadas por la región Cusco. Las variables a medir se basarán en las presentadas por The Travel & Tourism Competitiveness Report 2015 del World Economic Forum (2015), el cual mide la competitividad turística a nivel mundial.

Mediante esta matriz se logrará, como indica D'Alessio (2013), observar cómo se encuentra la región Cusco frente a los competidores en el segmento elegido (turistas que ya decidieron visitar Cusco), e inferir posibles estrategias de acuerdo a la posición de cada participante, tal como se aprecia en la Tabla 12. En ella se resumen los siguientes factores de éxito del TdN:

- *Ambiente de negocios.* Que promueve la inversión turística, competitividad, apertura internacional, seguridad, protección, salud e higiene.
- *Recursos humanos.* Mercado laboral, capacitación turística y preparación para uso de Tecnología de la Información y Comunicaciones (TICs).
- *Infraestructura y recursos turísticos.* Estado de infraestructura del transporte aéreo y del terrestre, conectividad, calidad de infraestructura del servicio turístico y atractivo de recursos turísticos en general.

- *Sostenibilidad ambiental.* Promoción y desarrollo de acciones de turismo sostenible.
- *Recursos naturales.* Cantidad y diversidad.



Tabla 12

Matriz de Perfil Competitivo del TdN de la región Cusco

Países	Cusco			Puno		Arequipa		Madre de Dios		Bolivia: Ruta Salar de Uyuni - La Paz		Chile: Ruta Santiago		Ecuador: Zona turística Galapagos		Argentina: Buenos Aires	
	<i>Peso</i>	Pon	Valor	Pon	Valor	Pon	Valor	Pon	Valor	Pon	Valor	Pon	Valor	Pon	Valor	Pon	Valor
Ambiente de Negocios	0.15	3	0.45	2	0.3	4	0.6	2	0.3	2	0.3	4	0.6	2	0.3	3	0.45
Recursos humanos y mercado laboral	0.15	3	0.45	2	0.3	3	0.45	2	0.3	2	0.3	4	0.6	3	0.45	4	0.6
Infraestructura y recursos turísticos	0.3	3	0.9	2	0.6	2	0.6	2	0.6	3	0.9	3	0.9	3	0.9	4	1.2
Sostenibilidad Ambiental	0.2	3	0.6	3	0.6	3	0.6	3	0.6	4	0.8	3	0.6	3	0.6	3	0.6
Recursos Naturales	0.2	4	0.8	4	0.8	3	0.6	4	0.8	4	0.8	2	0.4	4	0.8	2	0.4
Total	<i>1</i>		3.2		2.6		2.85		2.6		3.1		3.1		3.05		3.25

Nota. Adaptado de “El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia”, por D’Alessio, p.147, 2013.

3.1.7. Matriz de Evaluación de los Factores Externos (MEFE)

De acuerdo a D'Alessio (2013), la información del análisis PESTE permitirá identificar los factores externos más importantes que influyen en el desarrollo del producto en el mercado. Es así que a través de esta matriz se calificará la capacidad de reacción frente a las oportunidades y amenazas. La Tabla 13 muestra el análisis MEFE del TdN de la región Cusco.



Tabla 13

Análisis MEFE del TdN de la región Cusco

Factores determinantes del éxito		Peso	Calificación	Peso ponderado
Oportunidades				
O1	Incremento de número de días de actividades turísticas dentro del Perú (10 días) comparándolo con países de referencia (16 días).	7.0%	3	0.21
O2	Entidades mundiales y nacionales (SERNANP, ONGs, etc.) que incentivan el desarrollo del TdN.	6.0%	3	0.18
O3	Aumento del turismo <i>green</i> a nivel mundial incrementa la preferencia por destinos naturales.	6.5%	2	0.13
O4	Tendencia a la reducción de precios de los pasajes aéreos a nivel mundial.	7.0%	2	0.14
O5	El TdN crece tres veces más rápido que los otros segmentos masivos a nivel mundial, según OMT.	8.0%	3	0.24
O6	Incremento del turismo vinculado a vivencias y experiencias transformadoras y beneficiosas.	4.5%	3	0.14
O7	Desarrollo de eventos internacionales en el Perú por nueva infraestructura y mayor promoción de MINCETUR (Panamericanos 2019, por ejemplo).	4.0%	3	0.12
O8	Desarrollo y uso de plataformas digitales y tecnologías para promocionar y comercializar destinos turísticos (<i>e-commerce</i> , <i>apps</i> móviles, uso de smartphones y realidad virtual).	8.0%	3	0.24
O9	Mayor inversión privada gracias a la implementación de la Ventana Única de Turismo (VUT).	6.0%	3	0.18
O10	Nuevos y crecientes segmentos de turismo mundial podrían ser potenciales visitantes de destinos naturales (millennials, familias, etc.)	5.5%	2	0.11
Amenazas				
A1	Mayor preferencia de viajes dentro de las regiones podría alejar el mercado potencial transcontinental (Europa, Asia, etc.)	2.0%	2	0.04
A2	Deterioro y pérdida de áreas naturales a nivel mundial y local por efectos climáticos.	5.5%	3	0.17
A3	Falta de apoyo o bloqueo de agentes turísticos para impulsar el TdN por no considerarlo rentable respecto de las rutas conocidas (Machu Picchu).	6.0%	3	0.18
A4	Conflictos sociales que afecten el turismo (bloqueo de carreteras, toma de aeropuertos, huelgas, etc.)	5.5%	2	0.11
A5	Incremento de inseguridad.	4.5%	2	0.09
A6	Incremento de operadores turísticos informales.	3.0%	3	0.09
A7	Agudización de crisis económica mundial por deflación, mayor desempleo o conflictos armados, impactaría la demanda turística (similar a crisis de 2009).	4.0%	1	0.04
A8	Regulaciones de UNESCO u otros organismos abocados al cuidado del patrimonio cultural, podrían reducir la afluencia a Machu Picchu y afectar la demanda total hacia el Cusco.	5.5%	3	0.17
A9	Desarrollo de tecnologías que reemplacen la experiencia de viaje presencial por la virtual.	1.5%	2	0.03
		Total	100%	2.60

Nota. Las calificaciones indican el grado de eficacia con que las estrategias de la empresa responden a cada factor, donde 4= la respuesta superior, 3= arriba del promedio, 2 = en el promedio, y 1 = respuesta pobre.

Los resultados del Análisis MEFE otorgan una calificación de 2.60 al TdN en la región Cusco, la cual indica que la respuesta ante los cambios del entorno se encuentra en un nivel medio-bajo.

3.2. Análisis Interno

3.2.1. Análisis AMOFHIT

Administración y Gerencia (A). De acuerdo a la definición de D'Alessio (2013), el objetivo de la administración es aumentar la productividad como forma de incrementar las posibilidades de competir con éxito en el sector o en los mercados globales, mientras que la gerencia es encargada de ver la operatividad y el rumbo de las estrategias. Dentro del Gobierno Regional de Cusco se encuentra DIRCETUR, organismo encargado de liderar la estrategia turística de la región en línea con el PENTUR. Estas estrategias y políticas regionales se encuentran plasmadas en el documento llamado PERTUR o Plan Q'ente, presentado en 2009, que busca impulsar el desarrollo del turismo sostenible. Se encontró que este documento no ha tenido ninguna actualización y que, por el contrario, se ha dejado de seguir, según mencionó Carlos Landauro, exdirector del DIRCETUR Cusco, en la entrevista especificada en el Apéndice C. El funcionario declaró además que si bien este plan funcionó en un inicio como consolidador de los indicadores y estadísticas relevantes de la región, no se han llegado a aplicar las estrategias y actualmente se encuentra en desuso. Esto evidencia la falta de una ruta estratégica clara.

El Plan Q'ente presenta un análisis de factores internos que, según se observa, hoy no permiten el desarrollo de la gestión interna de la región. Entre ellos se encuentra la debilidad y la complejidad en la distribución de los roles en la gestión turística. Cada

entidad local o nacional involucrada en el sector turístico tiene responsabilidades, enfoques y prioridades distintas. Esta fragmentación de roles y autoridad no solo hace poco posible dirigir esfuerzos hacia un objetivo común de desarrollo del turismo, sino que también retrasan iniciativas privadas pues se fragmentan las aprobaciones generándose un proceso burocrático.

La Figura 14 muestra las entidades gubernamentales involucradas en la gestión del turismo y los ejes principales en los que tienen control. DIRCETUR, en la práctica, sólo tiene poder e influencia en la promoción del turismo, más no en el eje de atractivos o infraestructura, factor que podría dificultar su gestión.



Figura 14. Participación de entidades públicas en el turismo de Cusco. Tomado de “Plan Q’ente. PERTUR Cusco”, por DIRCETUR CUSCO, 2009. Recuperado de: http://regioncusco.gob.pe/transparencia/attach/docs_normativo/planes/per/PER-DIRCETUR.pdf

Asimismo, como parte de su rol de control e impulso de la oferta turística, DIRCETUR debe ser el ente que brinde la información necesaria y suficiente para nuevas iniciativas emprendedoras particulares y proyectos regionales. Sin embargo, no se han encontrado plataformas abiertas al público en las que se ponga a su disposición información relevante, lo que indica que este rol no se cumple. Sobre el control de la oferta turística, si bien DIRCETUR junto con el Gobierno Municipal de Cusco, la Policía de Turismo y el Ministerio Público realizan controles aleatorios para la detección de agencias informales que no poseen licencia de funcionamiento, no se evidencia una solución del problema pues aún persiste una gran oferta informal.

A nivel de áreas naturales es esencial considerar al SERNANP, organismo público técnico adscrito al Ministerio del Ambiente y encargado de delinear los criterios técnicos y administrativos para la conservación de las Áreas Naturales Protegidas (ANP) y del mantenimiento de la diversidad biológica. Tener en cuenta su gestión será promordial en la concepción de las iniciativas de TdN a plantear.

Marketing (M). De acuerdo a la definición de D'Alessio (2013) esta dimensión se refiere al manejo de la relación con los mercados, cómo se vende y el nivel de satisfacción de sus consumidores a través de la adecuación de bienes y servicios de la organización. A nivel nacional, PromPerú es el actor principal en lo que respecta a la promoción del turismo y la marca país. Localmente, DIRCETUR Cusco es quien desempeña el rol de promoción turística, que involucra la definición de circuitos o actividades turísticas que puedan ser ejes de desarrollo regional, así como su correcta comunicación y promoción en las plataformas de contacto con el turista y demás actores turísticos (entorno local, entorno digital etc.).

Actualmente no existe un buen trabajo de branding de Cusco como marca ciudad, marca región, ni una identidad corporativa de exposición internacional, en cada una de las plataformas locales de contacto: página web oficial de DIRCETUR, materiales gráficos, layout de centros de ayuda al turista, tickets turísticos, etc. Por tanto, existe la oportunidad de creación de una identidad gráfica corporativa de estándar internacional que la identifique como destino. Esta marca deberá estar asociada a la Marca Perú para unificar las plataformas oficiales de información de la región.

A nivel de oferta, Cusco se considera un monodestino pues el 96% de lo vacacionistas que llegan lo hacen para visitar el Santuario de Machu Picchu (PromPerú, 2015b). En consecuencia, se hace necesario impulsar rutas que promuevan la descentralización pues se está afectando la sostenibilidad del santuario y, en tal sentido, las rutas de TdN resultarían atractivas como complemento a las culturales.

A nivel de líneas de producto país, las categorías que se encuentran promocionadas por PromPerú en su página web oficial son: (a) cultura viva, que incluye a Cusco con la actividad de pago a la tierra; (b) aventura, que propone canopy en el Valle Sagrado de los Incas y en el Camino Inca; (c) natural, que expone áreas protegidas como el Parque Nacional del Manu (para observación de vida salvaje como primates o aves) y Machu Picchu (para observación de mariposas y orquídeas), además de valles como el Valle Sagrado y Tres Cañones; (d) Perú actual, que considera gastronomía y vida nocturna pero sin tener en cuenta a Cusco; (e) de lujo, que incluye el viaje en tren a Machu Picchu; y (f) cultural, que contempla visitas a Machu Picchu, Choquequirao, Koricancha, Sacsayhuamán, Moray, Ollantaytambo, Qenqo, Tambomachay, Pisac y la ciudad de Cusco. Esto demuestra la diversidad y versatilidad

de atractivos de la región, contando con una variedad de opciones de TdN. Se identifica, por tanto, una oportunidad de promocionar internacionalmente los destinos de naturaleza ofrecidos localmente, de modo que devengan en una opción relevante de destino cuando se planifica el viaje.

La promoción de los paquetes turísticos específicos está a cargo de las agencias de viajes locales, nacionales, minoristas, mayoristas y operadores turísticos. La página web oficial de la Marca Perú es una plataforma que también exhibe ofertas turísticas de las agencias afiliadas, muchas de ellas parecidas entre sí, pero de manera poco creativa. Al tratarse de destinos naturales, el atractivo gráfico de la promoción del destino será una pieza importante en la decisión de viaje.

Sobre el nivel de satisfacción, se encontró en el último informe del nivel de satisfacción del turista (PromPerú, 2012), que Cusco cuenta indicadores positivos como 98% de nivel general de satisfacción y 85% de nivel de recomendación. Además, otro de los aspectos más valorados son los servicios de guía y de información turística, destacándose el buen trato del personal a cargo. Una de las consideraciones negativas más recurrentes es el servicio de autobús urbano y de taxis, que representa un área de mejora.

Un factor importante que constituye una ventaja competitiva de la región Cusco es su patrimonio cultural como capital del imperio inca, además de sintonizar con la naturaleza que la rodea y de ser un punto energético importante. Este posicionamiento milenario, místico y energético podrá influir de manera positiva en la promoción de Cusco como destino natural.

Finalmente, a nivel de investigación de mercado, la región Cusco depende de información secundaria producida por PromPerú o por otros organismos como el INEI, dado que ella aún no elabora informes periódicos con indicadores turísticos locales relevantes para los emprendimientos que apuestan por el sector turístico.

Operaciones, Logística e Infraestructura (O). Como parte de la infraestructura que sustenta la oferta natural de Cusco, se debe considerar, según se mencionó en el estudio de la economía del cambio climático en la región Cusco, que esta región es depositaria de importantes recursos fitogenéticos, domesticados y silvestres; y que forma parte, junto con Madre de Dios y Puno, del corredor biológico Vilcabamba (Perú) - Amboró (Bolivia), uno de los ocho territorios de megabiodiversidad del mundo. Además, posee una gran diversidad cultural y biológica debido a la variedad de sus pisos ecológicos (PACC Perú, 2012). Esto representa otra gran ventaja competitiva dentro del segmento de TdN, pues permite ofrecer un gran portafolio de destinos naturales de características diversas, a diferencia de otros países que compiten en este segmento.

Como se mencionó previamente, la región Cusco posee 167 destinos naturales, de los cuales PromPerú sólo promociona cuatro (Machu Picchu, parque nacional del Manu, Tres Cañones y Valle Sagrado). Asimismo, las agencias de viajes locales promueven otros destinos naturales adicionales a los de PromPerú, pero no de manera adecuada ni suficiente. En tal sentido, se evidencia que tener dependencia de las agencias de viajes como único canal de distribución hace imposible controlar el impulso de la oferta de destinos de TdN, pues hasta hoy se considera más atractivo la promoción de destinos culturales.

Además, al haber muchas agencias formales e informales no es posible controlar la calidad del servicio turístico. El Plan CALTUR brinda los lineamientos para la evaluación y mejoramiento de la calidad turística a nivel nacional, sin embargo, el directorio de operadores turísticos de CALTUR solo registró a 32 agencias turísticas. No están inscritos ningún hotel, restaurante o empresa de transporte terrestre por lo que será importante impulsar su registro, a fin de implementar un estatus de calidad que apoye el desarrollo local de la actividad.

Por último, a nivel de infraestructura vial, se observa que solo un 21% de los caminos se encuentra en buen estado (Instituto Peruano de Economía, 2015). Esto puede influir de manera negativa o imposibilitar la prestación del servicio turístico de naturaleza por falta de accesibilidad.

Finanzas y contabilidad (F). La Cámara Nacional de Turismo del Perú (CANATUR) en su espacio informativo virtual (Portal de Turismo, 2015) hizo un recuento de lo bueno y lo malo del 2015, así como de lo deseable para el 2016 en materia de turismo para el país, señalándose la importancia de la apertura y el fomento a la inversión privada en las ANP, habiéndose “visto en el turismo un aliado (...) bajo el principio de la sostenibilidad.” Asimismo, señaló que el sector empresarial logró que las autoridades gubernamentales entiendan el negocio turístico y comprendan la importancia de captar mayores inversiones y facilitar su desarrollo.

En tal sentido, la Ventanilla Única de Turismo (VUT) permitirá simplificar y facilitar, se espera a partir de este año, los trámites relacionados a inversiones turísticas entre el sector privado y el público tales como la autorización para realizar actividades turísticas en predios de propiedad privada y comunal y en áreas naturales protegidas del

SINANPE (Servicio Nacional de Áreas Naturales Protegidas por el Estado)

(MINCETUR Turismo, 2016).

El desarrollo del TdN a nivel mundial es altamente promisorio, por lo que una mayor apertura a las inversiones turísticas públicas y del capital privado, deberá ser prioridad en el nuevo gobierno. “Los inversionistas internacionales tienen la mira en el Perú y siguen apostando por nuestro mercado, un contexto que debemos mantener en los próximos años. Esto permitirá mejorar la planta hotelera, desarrollar nuevos productos turísticos (...)” (Portal de Turismo, 2015).

Asimismo, el titular de DIRECTUR estimó necesaria la implementación de una cuenta satélite de turismo “que permitirá conocer cuántos recursos económicos genera el turismo en la región (Cusco), cifra hasta el momento desconocida.” (CuscoNoticias, 2015), logrando así determinar el ingreso económico para así gestionar un canon turístico. De esta manera las empresas que no tributan en Cusco, pero sí en Lima, podrán aportar con recursos económicos a la región para la ejecución de diversos proyectos de desarrollo.

Recursos humanos (H). El TdN en el Cusco cuenta con el capital humano que administra esencialmente las sedes del SERNANP (2016) en la región, correspondientes a las siguientes ANP: (a) parque nacional del Manu, cuyo jefe es el Ing. Ernesto Flórez; (b) santuario nacional Megantoni, cuyo jefe es el Ing. Erick Zamalloa; (c) santuario histórico de Machu Picchu, cuyo jefe es el Ing. José Carlos Nieto; y (d) reserva comunal Machiguenga, cuyo jefe es el Ing. César Aliaga. La coordinación con estos profesionales será primordial para implementar toda iniciativa

en zonas dentro de ellas, con las Áreas de Conservación Regional (ACR) y las aledañas.

Por otro lado, las iniciativas de TdN también deberán considerar la coordinación con los propietarios y administradores de las 13 Áreas de Conservación Privada (ACP) del Cusco, así como con los encargados de la dotación de los servicios relacionados a hospedaje, higiene, viajes, alimentación, guías especializados, equipamiento o atención médica. La constante profesionalización de los recursos humanos involucrados y comprometidos deviene en un reto esencial para el desarrollo del TdN en la región.

En tal sentido, es oportuno recordar que actualmente los peruanos han logrado escalar notablemente en el Country RepTrak del Reputation Institute respecto del indicador denominado Internal Reputation (Self-Image), el cual refleja su mejorado autoconcepto y los estimularía a dar a conocer mucho más sobre el país y sus destinos, forjando su identidad nacional, y a atender con mayor motivación a los visitantes extranjeros de TdN. El Perú se ubica en la novena posición y es el líder iberoamericano, tal como se observa en la Figura 15, detrás del Reino Unido y sobre China.

2015 Country RepTrak® - Internal Reputation (Self-Image)

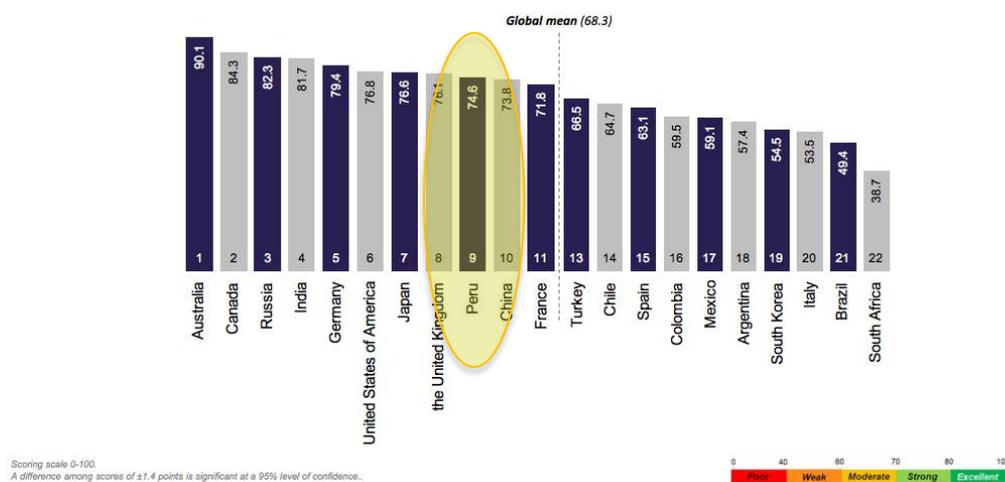


Figura 15. Ranking de Reputación Interna por país.

Tomado de “2015 Country RepTrak. The World’s Most Reputable Countries”, por Reputation Institute, 2015. Recuperado de https://www.reputationinstitute.com/CMSPages/GetAzureFile.aspx?path=~%5Cmedia%5Cmedia%5Cdocuments%5Ccountry-reprtrak-webinar-2015-forweb_1.pdf&hash=07cf404f41364b36d38c8282897ec0e64c91ea20694cc77a075691f452e82d41

Sistemas de información y comunicaciones (I). Desafortunadamente, no se dispone de información actualizada cualitativa y cuantitativa para el TdN. El último estudio del perfil del turista de naturaleza fue realizado hace diez años por PromPerú, y aunque existen menciones a este segmento realizadas por la institución en 2014, la profundidad del análisis del TdN no es suficiente (sólo se lo menciona como una de las actividades que realizan el turista).

El INEI también brinda información del sector anual pero genérica, mientras DIRCETUR lo hace periódicamente respecto a la llegada de turistas extranjeros, nacionales y hospedajes, sin distinción del segmento para un mayor análisis. Esta dirección regional tuvo una iniciativa destacable al haber delineado en 2009 el Plan

Estratégico Regional de Turismo del Cusco (“Plan Q’ente”), información que también debería actualizarse y, posteriormente, validarse para su puesta en marcha.

Por último, para estructurar una cartera ideal de nuevos destinos de TdN, así como para llevar un registro apropiado de sus visitantes y elaborar bases de datos consistentes, generar indicadores y estadísticas, y conocer su desempeño y la experiencia ante el turista (a manera de un sistema de información), será necesario coordinar un trabajo muy estrecho entre el SERNANP, DIRCETUR Cusco y PromPerú, incluyendo las tres oficinas de iPerú en la región Cusco, dirigidas por Yony Caballero. (iPerú, 2016).

Tecnología, investigación y desarrollo (T). A partir del conocimiento de las tendencias y requerimientos del TdN a nivel mundial y su concreción en experiencias en la región Cusco será primordial adoptar como estratégica el trabajo conjunto con soluciones tecnológicas que utilizan países líderes en este sector, incluyendo la adquisición de la experiencia de viaje vía internet. En tal sentido, el SERNANP, con apoyo de la Agencia Norteamericana de Desarrollo Internacional (USAID), ha creado la página web www.turismonaturaleza.pe y sus respectivas comunidades virtuales (Facebook, Twitter y YouTube), las que se han posicionado como el “Portal Turístico de las Áreas Naturales Protegidas” donde, además, es posible conocer mayor información sobre las ANP más importantes de la región del Cusco, pero aún sin profundizar en las otras áreas potenciales.

Asimismo, es relevante mencionar la iniciativa del SERNANP para crear una aplicación móvil (“Perú Natural”) o la de PromPerú (“Perú Travel”), aunque actualmente tienen alcances netamente informativos sobre los principales destinos de

TdN. A ellos deberán sumarse próximamente los que la presente tesis considerará como esenciales, para que el segmento objetivo las tenga en consideración cuando decida optar por experiencias distintivas de viaje.

Por otro lado, se espera para el 2017 la implementación de la Red Dorsal Nacional de Fibra Óptica (RDNFO) que permitirá disponer de Internet de banda ancha de alta velocidad en gran parte de la región Cusco. Ello hará más accesible la comunicación, emisión y la recepción de información y contenidos relevantes que potencien y complementen las iniciativas y experiencias de TdN.

3.2.2. Matriz de Evaluación de los Factores Internos (MEFI)

De acuerdo a D'Alessio (2013), el análisis AMOFHIT permitirá conocer la situación interna del producto e identificar las principales fortalezas y debilidades, lo que se expondrá en la Matriz de Evaluación de los Factores Internos (MEFI) para calificar la situación del TdN en la región Cusco, determinando el grado de intensidad e importancia para cumplir los objetivos de desarrollo del producto.

Tabla 14

Análisis MEFI del TdN de la región Cusco

Factores determinantes del éxito		Peso	Calificación	Peso Ponderado
Fortalezas				
F1	Posicionamiento de Machu Picchu como nueva maravilla del mundo moderno.	7.5%	4	0.30
F2	Crecimiento constante de la economía de la región en la última década.	7.0%	3	0.21
F3	Alto grado de satisfacción de turistas tras visitar Cusco.	5.0%	3	0.15
F4	Su alto atractivo turístico genera interés del sector privado para aumentar inversiones de infraestructura.	7.0%	3	0.21
F5	Variedad de actividades turísticas complementarias (cultural, aventura, rural, etc.)	6.5%	4	0.26
F6	Múltiples reconocimientos mundiales a sus atractivos.	7.0%	4	0.28
F7	Existencia de varios pisos ecológicos permite gran diversidad de flora y fauna, y numerosos destinos de TdN.	6.0%	4	0.24
F8	Sitios naturales en buen estado de conservación gracias al rol de organismos protectores como el SERNANP.	6.0%	3	0.18
F9	Reconocimiento de la historia inca a nivel mundial.	7.0%	4	0.28
Debilidades				
D1	Falta de infraestructura adecuada en los destinos de TdN para soportar demanda actual y potencial de turistas extranjeros.	6.5%	2	0.13
D2	Informalidad de operadores turísticos, transporte e infraestructura.	4.5%	2	0.09
D3	Posicionamiento de Cusco como destino monotemático (Machu Picchu).	6.5%	2	0.13
D4	Falta de capacitación técnica y profesional de los operadores turísticos.	4.0%	1	0.04
D5	Sentimiento de desigualdad de ingresos de los residentes del Cusco en relación al promedio del Perú.	2.0%	2	0.04
D6	Deficiente identidad corporativa de instituciones como marca unificada (offline / online), que no alcanzan estándares internacionales.	3.0%	2	0.06
D7	Carencia de un sistema de información de mercado (DIRCETUR Cusco) y disposición sólo de información secundaria de otros organismos.	3.0%	1	0.03
D8	Falta de visión estratégica y profesionalismo del gobierno regional para posicionar a Cusco como destino turístico de clase mundial (como otras capitales de culturas como la romana, azteca, etc.)	6.5%	2	0.13
D9	Limitada capacidad operativa del destino monotemático (Machu Picchu) para atender su demanda esperada.	5.0%	1	0.05
Total		100%		2.81

Nota. Las calificaciones indican el grado de eficacia con que las estrategias de la empresa responden a cada factor, donde 1= debilidad mayor, 2 = debilidad menor, 3 = fuerza menor, y 4 = fuerza mayor.

Los resultados del Análisis MEFI otorgan una calificación de 2.81 al TdN en Cusco, que demuestra una posición interna moderada.

3.3. Conclusiones.

Luego del análisis interno se identifica que las estrategias a aplicar deben apalancarse en las principales fortalezas de la región: Machu Picchu como principal destino de turismo en el Perú y la variedad de destinos turísticos (naturales y culturales), que permitan afrontar las oportunidades de mercado obtenidas a través del análisis externo como son el crecimiento de TdN en el mundo y el apoyo de organismos nacionales que incentivan este turismo.

Del análisis externo, en específico del análisis PESTE, se concluye que la preservación del medio ambiente y de las costumbres ancestrales se constituyen como el principal medio de apalancamiento de las estrategias de promoción y comunicación. Asimismo, debido al protagonismo de la tecnología en el ámbito del turismo, internet debe considerarse como uno de los medios principales para promover, comunicar y ofrecer las experiencias turísticas de TdN. Así también, se concluye que existe un potencial en los destinos de naturaleza gracias a las nuevas preferencias de consumo de los turistas que buscan experiencias auténticas, únicas y que los desconecten del mundo urbano.

Por último, respecto de la competencia en el sector, se identifica que el entorno es altamente competitivo, siendo representado por la rivalidad entre los competidores del continente (Argentina, Bolivia, Chile y Ecuador), y por regiones del país (Arequipa, Madre de Dios y Puno).

Capítulo IV: Proceso Estratégico de Marketing

Esta sección expondrá las cinco fases del proceso estratégico: (a) análisis estratégico, donde se desarrolla las matrices MFODA y MIE; (b) objetivos de largo plazo de marketing (OLPM); (c) decisiones estratégicas; (d) objetivos de corto plazo de marketing (OCPM); y (e) estrategias operacionales.

4.1. Análisis Estratégico de Marketing

Las matrices MEFI, MEFE y el perfil competitivo desarrollados en el Capítulo III, permitirán hacer un análisis estratégico de marketing que se complementará con otras matrices esenciales: FODA y MIE. Ellas posibilitarán la creación de las estrategias sobre las que basará la propuesta de desarrollo del TdN en la región Cusco.

4.1.1. Matriz FODA (MFODA)

A partir del análisis de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas del TdN de la región Cusco se ha procedido a delinear la MFODA, detallada en la Figura 16, que describe las estrategias elegidas FO, DO, FA y DA para utilizar las fortalezas y revertir las debilidades, con el fin de aprovechar las oportunidades y aminorar los efectos de las amenazas.

		FORTALEZAS		DEBILIDADES			
		F1	Posicionamiento de Machu Picchu como nueva maravilla del mundo	D1	Falta de infraestructura adecuada en los destinos de TdN para soportar		
		F2	Crecimiento constante de la economía de la región en la última	D2	Informalidad de operadores turísticos, transporte e		
		F3	Alto grado de satisfacción de turistas tras visitar Cusco.	D3	Posicionamiento de Cusco como destino monotemático (Machu		
		F4	Su alto atractivo turístico genera interés del sector privado para	D4	Falta de capacitación técnica y profesional de los operadores		
		F5	Variedad de actividades turísticas complementarias (cultural, aventura,	D5	Sentimiento de desigualdad de ingresos de los residentes del Cusco		
		F6	Múltiples reconocimientos mundiales a sus atractivos.	D6	Deficiente identidad corporativa de instituciones como marca unificada (offline / online), que no alcanzan		
		F7	Existencia de varios pisos ecológicos permite gran diversidad de flora y fauna, y numerosos destinos de TdN.	D7	Carencia de un sistema de información de mercado (DIRCETUR Cusco) y disposición sólo de		
		F8	Sitios naturales en buen estado de conservación gracias al rol de organismos protectores como el	D8	Falta de visión estratégica y profesionalismo del gobierno regional para posicionar a Cusco como		
		F9	Reconocimiento de la historia inca a nivel mundial.	D9	Limitada capacidad operativa del destino monotemático (Machu		
OPORTUNIDADES		FO		DO			
O1	Menor número de días en actividades turísticas dentro del Perú (10) versus países de referencia (16).	F1	1. Crear y promocionar rutas de TdN complementarias a los paquetes tradicionales de visita a Machu Picchu	D3	1. Ampliar portafolio de productos de turismo de Cusco, introduciendo nuevas rutas de TdN que se puedan		
O2	Entidades mundiales y nacionales (SERVANP, ONGs, etc.) que incentivan el desarrollo del TdN.	F7		2. Diseñar rutas y experiencias que permitan ampliar la oferta de TdN a un segmento no especializado para		D9	2. Desarrollar infraestructura adecuada en los destinos de TdN acorde a las recomendaciones de
O3	Aumento del turismo green a nivel mundial incrementa la preferencia por destinos naturales.	F5		3. Aprovechar el plan de eventos internacionales a desarrollarse en Perú, para identificar turistas potenciales y promocionar el TdN		O1	3. Incentivar la formación y formalización de operadores turísticos para atender la creciente
O4	Tendencia a la reducción de precios de los pasajes aéreos a nivel mundial.	F7		4. Utilizar las plataformas digitales para promover los destinos de TdN apalancándose en el conocimiento de Machu Picchu en el extranjero.		D1	afluencia del TdN.
O5	El TdN crece tres veces más rápido que los otros segmentos masivos a nivel mundial, según OMT.	F7		5. Aprovechar iniciativas de entidades mundiales y nacionales respecto del TdN para promocionar los destinos existentes en Cusco.		D2	
O6	Incremento del turismo vinculado a vivencias y experiencias transformadoras y beneficiosas.	F5				D4	
O7	Desarrollo de eventos internacionales en el Perú por nueva infraestructura y mayor promoción de MINCETUR	F7				O3	
O8	Desarrollo y uso de plataformas digitales y tecnologías para promocionar y comercializar destinos	O7				O5	
O9	Mayor inversión privada gracias a la implementación de la Ventana Única	F1					
O10	Nuevos y crecientes segmentos de turismo mundial podrían ser potenciales visitantes de destinos	F9					
		O8					
		F4					
		F8					
		O2					
AMENAZAS		FA		DA			
A1	Mayor preferencia de viajes dentro de las regiones podría alejar el mercado potencial transcontinental (Europa, Asia, etc.)	F2	1. Implementar iniciativas de cuidado de las rutas de TdN para mitigar los impactos del cambio climático, en base a los conocimientos y certificación de las agencias de viaje para potenciar el TdN,	D2	1. Desarrollar un plan de sensibilización y formación de operadores y agentes turísticos sobre el cuidado de los destinos		
A2	Deterioro y pérdida de áreas naturales a nivel mundial y local por efectos climáticos.	F8		2. Desarrollar un plan de promoción y certificación de las agencias de viaje para potenciar el TdN,		A2	2. Reducir la percepción de desigualdad en poblaciones aledañas a las zonas de naturaleza,
A3	Falta de apoyo o bloqueo de agentes turísticos para impulsar el TdN por no considerarlo rentable respecto de las rutas conocidas (Machu Picchu).	A2		3. Implementar un plan de sensibilización hacia la población sobre los destinos naturales, a fin de prevenir los impactos sociales.		A3	3. Promover la formalización de operadores turísticos y de transporte para garantizar la seguridad y prácticas seguras hacia los turistas.
A4	Conflictos sociales que afecten el turismo (bloqueo de carreteras, toma de aeropuertos, huelgas, etc.)	F5		4. Crear un posicionamiento basado en experiencias únicas sustentadas en el alto grado de satisfacción de los turistas que han visitado Cusco.		D5	
A5	Incremento de inseguridad.	F7				A4	
A6	Incremento de operadores turísticos	A3				A5	
A7	Agudización de crisis económica mundial por deflación, mayor desempleo o conflictos armados.	F2				D2	
A8	Regulaciones de UNESCO u otros organismos abocados al cuidado del patrimonio cultural, podrían reducir la	A4				A5	
A9	Desarrollo de tecnologías que reemplacen la experiencia de viaje	F3					
		A9					

Figura 16. Matriz FODA de TdN de la región Cusco.

4.1.2. Matriz Interna y Externa (MIE)

Finalmente, la MIE, detallada en la Figura 17, permite conocer el punto en el que se intersectan los valores de la MEFI (eje x) y de la MEFE (eje y). En tal sentido, el resultado obtenido del cruce de los puntajes de la MEFI (2.81) y de la MEFE (2.60) permite ubicar al TdN de la región Cusco dentro del cuadrante V: “Desarrollarse selectivamente para mejorar”. Esto implica la aplicación de estrategias para retener y mantener, basadas en la penetración de mercado y desarrollo de productos turísticos (rutas), amparadas en el potencial natural de la región.

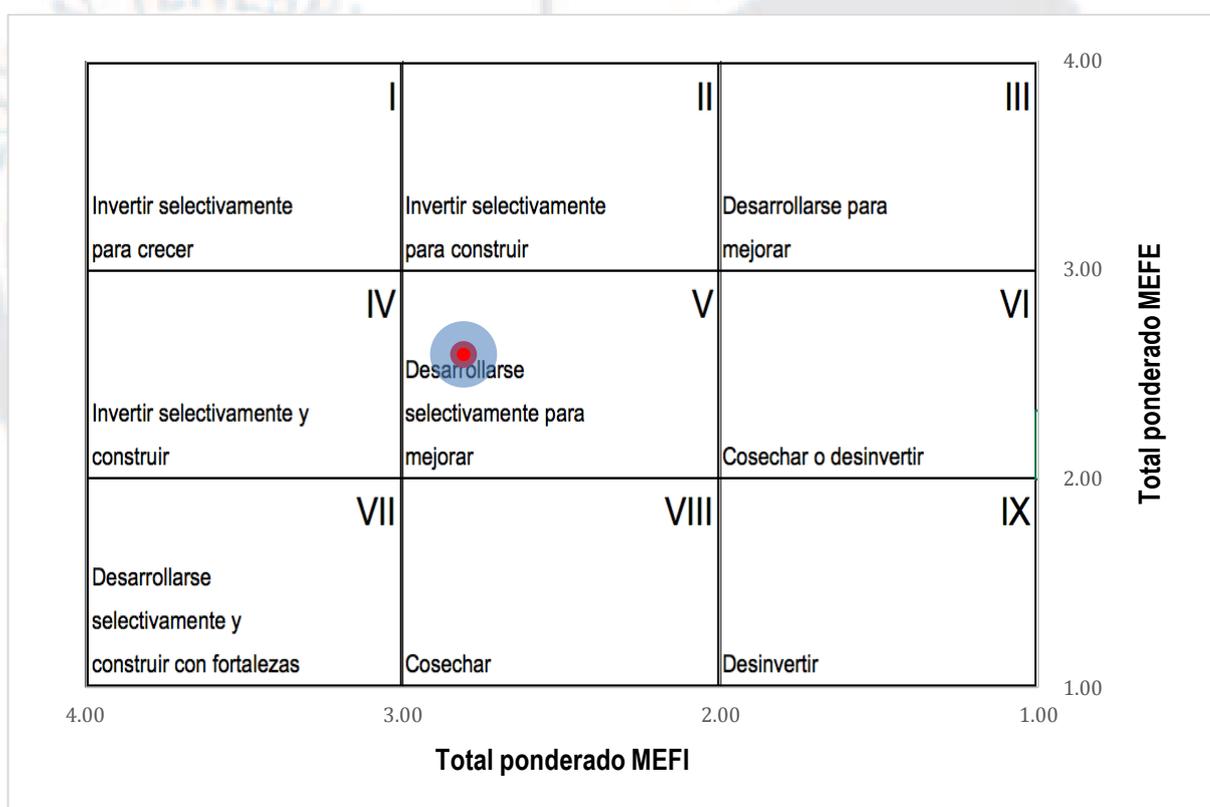


Figura 17. Matriz de Evaluación Interna y Externa.

Adaptado de “El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia”, por F. D’Alessio, p. 115, 2013.

4.2. Objetivos de Largo Plazo de Marketing (OLPM)

4.2.1. Objetivo general

Al 2022, incrementar ingresos de divisas del turismo extranjero que visita la región Cusco en US\$ 152 millones, a través del TdN, diversificando su oferta turística actual.

4.2.2. Objetivos de marketing específicos

1. Posicionar dos destinos de TdN en el ranking anual de principales atractivos turísticos del reporte anual del “Perfil del Turista Extranjero que visita la región Cusco” de PromPerú, al 2022.
2. Incrementar el porcentaje de turistas extranjeros que realizan actividades de TdN de Cusco, de 59% a 71% al 2022.
3. Aumentar el gasto promedio anual del vacacionista extranjero que visita Cusco (2014: US\$ 1,712) en US\$ 78.44 al 2022, como resultado del incremento de actividades de TdN.
4. Aumentar la permanencia promedio del vacacionista extranjero que visita Cusco de 6 días (2014) en 0.5 días al 2022, como resultado del incremento de actividades de TdN.
5. Generar ingresos de US\$ 5.08 millones al 2022, a través del ticket de acceso a las rutas de naturaleza y de la comisión por la venta de paquetes en la plataforma de *e-commerce*, para la implementación de proyectos de desarrollo social liderados por la Dirección de Turismo de DIRCETUR en coordinación con las comunidades.

4.3. Decisiones Estratégicas de Marketing

Toda decisión estratégica para potenciar el TdN en la región estará orientada a otorgar experiencias de naturaleza únicas asociadas a la percepción de Cusco como centro energético mundial y a la mística del Imperio Incaico, lo que complementará el turismo tradicional de cultura y arqueología, haciendo de Cusco un destino integral y más competitivo.

4.3.1. Ventaja competitiva

Contar con Machu Picchu como destino bandera, elegido en TripAdvisor (2016) como “el lugar de interés más popular del mundo”, considerado junto a los Andes, como símbolos de energía y misticismo importantes a nivel mundial. A esto se suma la diversidad natural que existe en Cusco (flora, fauna y paisajes), soportado por los diferentes pisos ecológicos que posee.

4.3.2. Estrategias genéricas

Estrategia de desarrollo de producto. Desarrollo de nuevas rutas naturales, complementarias a los paquetes turísticos tradicionales. Se buscará incluir elementos que disminuyan el nivel de dificultad, propios de las rutas actuales de naturaleza de la región para brindar experiencias asequibles a mayor cantidad de turistas. Como valor diferencial estos destinos se desarrollarán bajo un concepto asociado a la percepción energética de la zona, el misticismo inca, y el bienestar que produce el contacto con la naturaleza.

Estrategia de penetración de mercado. Orientada a penetrar en el segmento de turistas extranjeros que llegan a la región motivados por los atractivos culturales (Machu Picchu), para incrementar la cantidad de días de permanencia en Cusco

mediante la realización de mayores actividades de naturaleza tipo *soft*, que permitan ampliar el segmento a personas que no buscan esfuerzo físico, sino una motivación de descanso y conexión con la naturaleza.

4.3.3. Propuesta estratégica de valor

Brindar experiencias de naturaleza únicas que combinen los siguientes factores:

- *Factor energético*. Los Andes y zonas aledañas son consideradas puntos energéticos a nivel mundial.
- *Factor místico*. Debido a los lugares donde surgió el único imperio del Hemisferio Sur, el Inca.
- *Factor de bienestar*. Estar en contacto con la naturaleza revitaliza mente, cuerpo y alma.

4.3.4. Matriz estratégica OLPM

Para validar la correcta relación entre las decisiones estratégicas y los objetivos de largo plazo, en la Figura 18 se presenta la Matriz Estratégica OLPM.

Misión	Desarrollar y promocionar rutas armónicas de experiencias naturales, que combinen el misticismo y energía con la belleza natural propia de Cusco para los turistas del mundo que visitan la región, cumpliendo un rol generador de ingreso para las comunidades involucradas y bajo un esquema de desarrollo sostenible.					
Visión	Al 2022 Cusco será reconocido en el mundo como una potencia en rutas de TdN, creando experiencias que superen las exigencias de los visitantes actuales y potenciales, gracias a la integración de sus cualidades culturales, místicas y naturales, continuando con la contribución a la mejora de la calidad de vida de las comunidades involucradas y del medio ambiente donde se desenvuelve.					
Objetivo General	Al 2022, incrementar ingresos de divisas del turismo extranjero que visita la región Cusco en US\$ 152 millones, a través del TdN, diversificando su oferta turística actual.					
	OLPM 1	OLPM 2	OLPM 3	OLPM 4	OLPM 5	
Objetivo de Largo Plazo	Posicionar dos destinos de TdN en el ranking anual de principales atractivos turísticos del reporte anual del “Perfil del Turista Extranjero que visita la región Cusco” de PromPerú, al 2022.	Incrementar el porcentaje de turistas extranjeros que realizan actividades de TdN de Cusco, de 59% a 71% al 2022.	Aumentar el gasto promedio anual del vacacionista extranjero que visita Cusco (2014: US\$ 1,712) en US\$ 78.44 al 2022, como resultado del incremento de actividades de TdN.	Aumentar la permanencia promedio del vacacionista extranjero que visita Cusco de 6 días (2014) en 0.5% al 2022, como resultado del incremento de actividades de TdN.	Generar ingresos de US\$ 5.08 millones al 2022, a través del ticket de acceso a las rutas de naturaleza y de la comisión por la venta de paquetes en la plataforma de e-commerce, para la implementación de proyectos de desarrollo social liderados por la Dirección de Turismo de DIRCETUR en coordinación con las comunidades.	
Decisiones estratégicas de marketing	Ventaja competitiva	Machu Picchu	X	X	X	X
		Diversidad Natural	X	X	X	X
	Estrategias generica	Desarrollo de Producto	X	X	X	X
		Penetración de mercado	X	X	X	X
	Propuesta estratégica de valor	Energético, místico y bienestar	X	X	X	X

Figura 18. Matriz estratégica OLPM de TdN de la región Cusco
Adaptado de “El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia”, por F. D’Alessio, 2013.

4.4. Objetivos de Corto Plazo de Marketing (OCPM)

1. Posicionar un destino de TdN en el ranking anual de principales atractivos turísticos visitados del reporte anual del “Perfil del Turista Extranjero que visita la región Cusco de PromPerú”, para el 2019; y dos para el 2022.
2. Incrementar el porcentaje de turistas extranjeros que realizan actividades de naturaleza en Cusco, alcanzando el 63% hacia fines del 2018, el 70% hacia fines del 2020 y al 71% finalizado el 2022.
3. Incrementar el porcentaje de crecimiento del gasto promedio anual del vacacionista extranjero que visita Cusco en US\$ 27.58 al 2018, en US\$ 73.53 al 2020 y en US\$ 78.44 al 2022.
4. Aumentar la permanencia promedio del vacacionista extranjero que visita Cusco en 0.19 días al 2018, 0.51 días al 2020 y 0.54 días al 2022.
5. Generar ingresos de US\$ 1.2 millones al 2022, US\$ 3.94 millones al 2020 y US\$ 5.08 millones al 2022, destinados a la implementación de proyectos de desarrollo social liderados por la Dirección de Turismo de DIRCETUR en coordinación con las comunidades.

4.5. Estrategias Operacionales de Marketing

Las estrategias operacionales de marketing buscan guiar el proceso operativo del plan al presentar una segmentación y posicionamiento alineado con los objetivos de largo y corto plazo, usando para esto las decisiones estratégicas planteadas con anterioridad. A continuación, se desarrollarán las estrategias generales de marketing a partir de la cuales se estructurará el proceso de marketing operativo para el TdN de la región Cusco.

4.5.1. Estrategia de segmentación

Hace diez años PromPerú (2006) elaboró una primera -y hasta hoy única- iniciativa para conocer el perfil del turista que realizaba actividades de naturaleza en nuestro país, la cual presenta los resultados de encuestas realizadas a visitantes del Parque Nacional del Manu (Madre de Dios), del Parque Nacional Huascarán (Áncash), de la Reserva Nacional de Paracas (Ica) y de la Reserva Nacional de Tambopata (Madre de Dios). Dada la desactualización de dicha información y a que no figura ningún destino de naturaleza de la región Cusco, la presente tesis desarrollará su estrategia de segmentación considerando a los turistas extranjeros que visitan Cusco, principalmente Machu Picchu, en base a: (a) principales países emisores de turistas de entre 25 y 44 años de edad, (b) tipo de actividades turísticas que realizan, y (c) propensión a realizar actividades de TdN. En tal sentido, la Tabla 15 muestra a los nueve países elegidos considerados como prioritarios (Alemania, Australia, Canadá, España, Estados Unidos, Francia, Italia, Japón y Reino Unido).

Tabla 15

Características de segmentos objetivo del TdN de la región Cusco

País	Gasto diario promedio (US\$)	Turistas que visitaron Cusco	Principales ciudades de residencia	Actividades de TdN realizadas
Francia	143.00	6%	París (37%), Lyon (7.7%), Grenoble (1.8%), Marsella (1.8%), Niza (1.4%)	81%
Reino Unido	177.00	4%	Londres (31.6%), Edimburgo (5.2%), Manchester (4.7%)	76%
Australia	205.00	4%	Sydney (29%), Melbourne (27%), Brisbane (10%), Perth (8%), Adelaide (3%)	75%
Italia	160.00	3%	Milán (16.7%), Roma (19.2%)	74%
Alemania	146.00	4%	Munich (13%), Stuttgart (7.3%), Colonia (5.6%) Nuremberg (2.8%), Dusseldorf (2.8%)	69%
Canadá	140.00	4%	Toronto (22%), Montreal (14.9%), Calgary (6.1%), Québec (6.1%), Vancouver (6.1%)	66%
Japón	278.00	4%	Tokio (42%), Osaka (9.8%), Yokohama (6.3%)	54%
EE.UU.	172.00	26%	Nueva York (10%), Los Angeles (6.8%), Miami (6.4%), San Francisco (2.1%), San Diego (2.1%)	52%
España	130.00	6%	Madrid (40%), Barcelona (20%)	45%

Nota. Adaptado de “Perfil del Turista Extranjero que visita la región Cusco 2014”, por PromPerú, 2015b. Recuperado de <http://media.peru.info/impp/2014/Perfil-Turista-Extranjero/Lugar-Visitado/Tips-PTE-2014-Turista-que-visita-Cusco.pdf> y de “Resumen de los principales mercados emisores”, por Observatorio Turístico del Perú, s.f. Recuperado de <http://www.observatorioturisticodelperu.com/mapas/mercemis.pdf>

A continuación, en la Tabla 16 se exponen las variables de segmentación a considerar en los mercados de larga distancia para la propuesta de TdN, tomando como referencia la información del Perfil del Turista Extranjero que visita Cusco (PromPeru, 2015b).

Tabla 16

Perfil del segmento objetivo del TdN de la región Cusco

Demográficas	Edad	25 a 44 años
	Sexo	Hombres y mujeres
	Ocupación	Estudiantes y profesionales
	NSE	A – B - C
	Ingresos	Mayor a US\$ 2,000 mensuales
Psicográficas	Estilo de vida	<ul style="list-style-type: none"> • Realiza usualmente viajes que impliquen contacto con la naturaleza y nuevas culturas, cuidado del medio ambiente y la sostenibilidad de los recursos en las actividades que practiquen. • Interesado en conocer lugares y experiencias diferentes y novedosas en todo el mundo. • Altamente conectado a internet (vía su smartphone, tablet o laptop). • Comparte sus experiencias con amigos y desconocidos a través de redes sociales y otros espacios digitales como blogs.
	Beneficios buscados	Relax, escape de la rutina urbana, conexión con la naturaleza, búsqueda de autenticidad, enriquecimiento personal, físico, psicológico y espiritual.
Conductuales	Ocasión de compra	Vacaciones o días libres
	Decisión de compra	Nuevos destinos
	Tasa de uso	Una vez al año
	Tipo de viaje	Individual, en pareja o grupos reducidos (sin hijos)

Nota. Adaptado de “Perfil del Turista Extranjero que visita la región Cusco 2014”, por PromPerú, 2015b. Recuperado de <http://media.peru.info/impp/2014/Perfil-Turista-Extranjero/Lugar-Visitado/Tips-PTE-2014-Turista-que-visita-Cusco.pdf>

Micro segmentación. Considerando el tipo de viaje y el rango de edad, de 25 a 44 años, de los turistas extranjeros que visitan Machu Picchu, la microsegmentación estará basada en dos clases de experiencias transversales a las rutas turísticas que se generarán para visitantes solos, en pareja o en grupo: (a) *TdN soft*, pensado con niveles bajos o medios de especialización y dificultad, y (b) *TdN hard*, ideado para quienes deseen mayores niveles de especialización y dificultad.

4.5.2. Estrategia de posicionamiento

El posicionamiento se basará en factores de diferenciación que delimitarán las acciones donde se desarrollará la oferta de los productos de TdN de la región Cusco. Es importante mencionar el trabajo y estrategia desarrollada por PromPerú para consolidar la Marca Perú. El Latin America Country Brand Report 2015/16 (FutureBrand, 2016), otorga a Perú el quinto puesto dentro del ranking de marcas país consolidadas de la región, reconociéndose como atributos principales el patrimonio y la cultura, dentro del cual la belleza natural es un elemento importante. El principal atractivo que se reconoce de Perú es Machu Picchu como maravilla del mundo, considerándolo como un activo importante para reforzar el posicionamiento del presente plan estratégico.

A nivel de Cusco, PromPerú dentro de su web, lo expone como “Ombbligo del Mundo”. Definiendo la ciudad como “seductora, impactante y natural, cuya historia vive en las calles, plazas, valles y pueblos. (...) Entrañables atracciones y paisajes como el Valle Sagrado, con andenerías que visten las montañas y pintorescos pueblos donde el pasado forma parte del presente” (PromPerú, 2016).

Se busca aprovechar los principales distintivos identificados para trasladarlo a esta estrategia de posicionamiento detallada en la Figura 19, desarrollada en base al modelo Brand Key propuesto por European Institute for Brand Management (2016). Se toma como factor diferencial o discriminador a Cusco como centro energético mundial, poseedor de una diversidad de destinos naturales y ciudad principal del Imperio Inca, que le aporta un misticismo característico. Asimismo, se ha considerado un insight principal del segmento, recogido de las técnicas de observación en la región mencionadas en el Apéndice D, en donde se señalan: (a) “*Cusco es increíble, pero*

luego de cuatro días de ver tantos sitios históricos, quiero vivir algo diferente” y (b) *“Salgo de la ciudad para desconectarme completamente y experimentar la tranquilidad de la naturaleza”*. Estos factores se cruzan con el beneficio buscado por el turista que, según las tendencias actuales, prefiere lugares fuera de la urbe para relajarse y conectarse con la naturaleza. Estos elementos sustentan el posicionamiento propuesto: *“la energía que necesitas se encuentra en la naturaleza mística de Cusco”*. Las palabras claves a destacar como esencia del posicionamiento, y que se reforzarán dentro de la estrategia de comunicación son: conexión con la naturaleza, energía y misticismo.



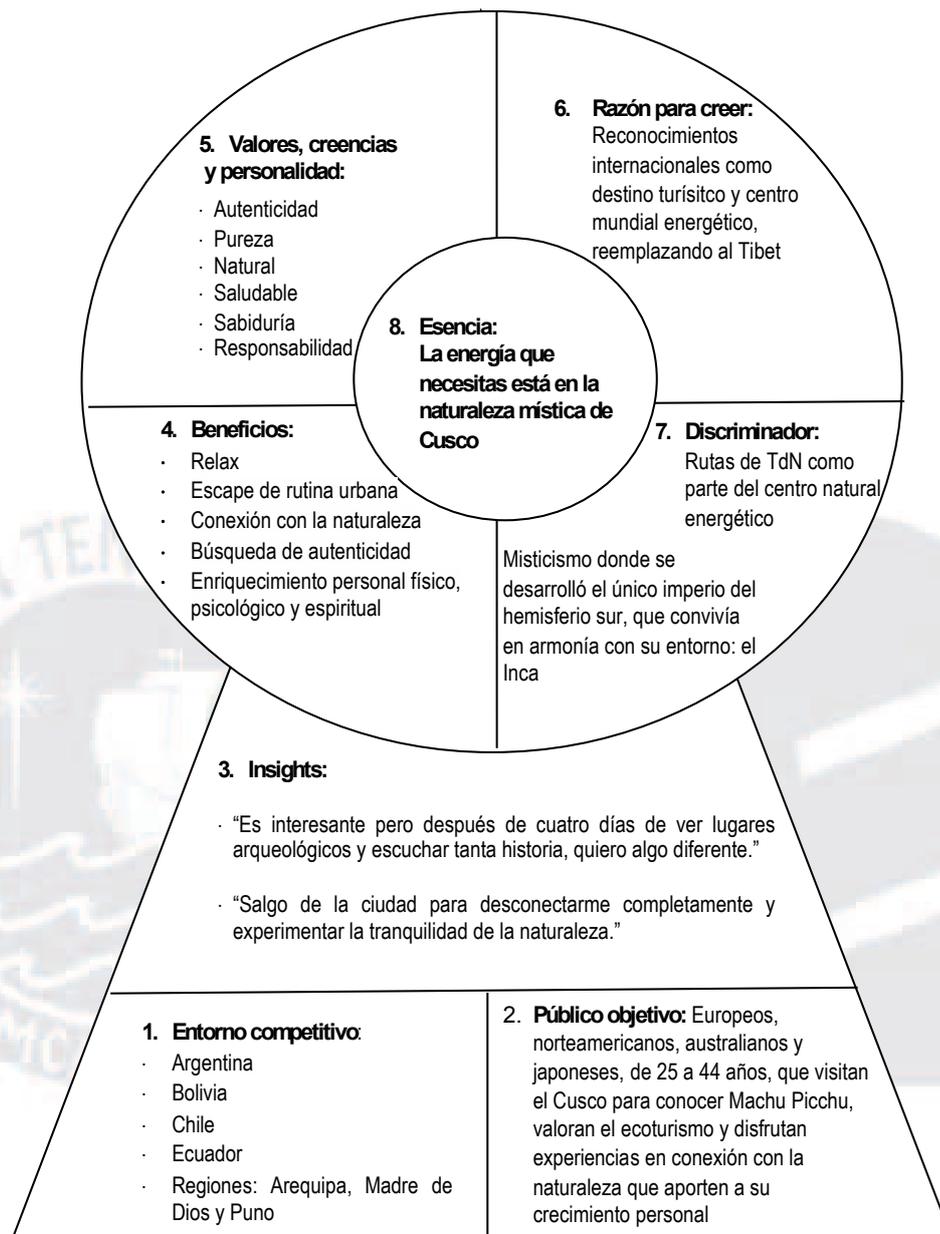


Figura 19. Modelo Brand Key del posicionamiento del TdN de la región Cusco. Adaptado de “Brand Key”, por European Institute for Brand Management, 2016. Recuperado de http://www.eurib.org/fileadmin/user_upload/Documenten/PDF/Positionering_ENGELS/r_-_Brand_Key__EN_.pdf

Debido a que Cusco y el Perú se asocian fuertemente a Machu Picchu como atractivo principal y casi único para los turistas extranjeros, será necesario crear y reforzar una identidad de marca que sirva como paraguas de la oferta de TdN que se

proponen dentro del presente plan para los turistas que visitan la región. De esta manera, se busca aprovechar el valor ganado por la Marca Perú; el alto reconocimiento de Machu Picchu y su misticismo; la diversas de recursos naturales; y la consideración de Cusco como punto energético, para asociarlo dentro de un concepto de marca que cubra las diferentes rutas naturales. Dado que PromPerú maneja el término *Natural Perú* como uno de sus ejes comunicacionales, la marca a crear buscará alinearse con esto, por lo que se denominará “Natural Cusco”.

Desarrollo de identidad de marca. Se busca plantear una identidad de marca que permita a la submarca “Natural Cusco” convivir con la Marca Perú, para aprovechar el prestigio que ha ganado alrededor del mundo. Asimismo, se busca plantear una estructura gráfica que sirva para la comunicación de plataformas turísticas de otras regiones del Perú, para contribuir al reforzamiento de la marca país. Se considera la tipografía de Marca Perú para la elaboración del logotipo de *Natural Cusco*. Para este fin se ha creado el logo que identifica el concepto presentado en la Figura 20.



Figura 20. Logotipo del TdN de la región Cusco.

Para la elaboración del *tagline*, como se muestra en la Tabla 17, se han considerado los siguientes criterios: (a) beneficio buscado por el segmento elegido, (b) ventaja competitiva del TdN, (c) estrategia competitiva, (d) propuesta de valor del

proyecto, y (e) posicionamiento del TdN. Como resultado, se elaboró el siguiente *tagline*: “There is more energy waiting for you” o en su versión en español “Hay más energía esperando por ti”. De esta manera se logra comunicar la importancia de la percepción como nuevo centro energético de la región, reforzando la idea de que Machu Picchu no es el único lugar donde pueden experimentar la energía de Cusco.

Tabla 17

Elaboración del posicionamiento de Natural Cusco

Beneficio Buscado por Segmento	Ventaja Competitiva	Estrategia Competitiva	Propuesta de Valor	Posicionamiento
Relax, escape de la rutina urbana, conexión con la naturaleza, búsqueda de autenticidad, enriquecimiento personal, físico, psicológico y espiritual. Disfrutar una experiencia diferente a la cultural.	1. Machu Picchu. 2. Diversidad Natural. 3. Centro Energético.	Diferenciación.	Místico, energético, bienestar.	La energía que necesitas está en la naturaleza mística de Cusco.
Tagline: “Hay más energía esperando por ti” / “There is more energy waiting for you”				

A nivel de identidad gráfica, se busca tener una estructura donde conviva la nueva submarca de la región, *Natural Cusco* con la Marca Perú, donde esta última figure como un sello que certifique la calidad del destino, aprovechando el posicionamiento ya ha ganado. En la Figura 21 se muestra el concepto visual desarrollado que marcará el estilo de comunicación de *Natural Cusco*.



Figura 21. Muestra de concepto visual de *Natural Cusco*.

Desarrollo del mensaje. El mensaje de cada ruta deberá plasmar las ideas fuerza basadas en el beneficio buscado: conexión con la naturaleza y escape de la rutina urbana, asociadas a la propuesta de valor (misticismo, energía y bienestar). Es importante transmitir la idea del producto turístico como un adicional a los tours convencionales que realizan los turistas en Cusco, Machu Picchu como principal destino. Asimismo, el *call to action* buscará generar interés en quienes ya están o piensan viajar a Cusco. La Tabla 18 muestra un ejemplo de mensaje para dos rutas de *Natural Cusco*. El detalle del desarrollo de mensajes se muestra dentro del capítulo V de Mezcla de Marketing.

Tabla 18

Ejemplo de mensajes fuerza de rutas de Natural Cusco

Nombre	Mensaje de ruta	Slogan para el logotipo
Apu Ausangate	Conéctate con la energía de la montaña más importante de los Incas en un trekking o paseo a caballo a sus pies y alrededor de su impresionante laguna. Podrás realizar uno de los tradicionales y místicos rituales incas para que te llenes de de buenas vibras en conexión con la naturaleza. Es un esfuerzo que valdrá la pena. Reta a tu energía desconocida.	Natural Cusco, hay más energía esperando por ti
Bosque Nublado y Tres Cruces	Lléname de energía con uno de los dos amaneceres más espectaculares del mundo en Tres Cruces. Podrás presenciar la ceremonia ancestral de agradecimiento a la tierra realizada por los maestros del pueblo. Luego desciende en la montaña y se testigo de como el paisaje de los andes se convierte en la selva llegando al místico Bosque Nublado, donde podrás interactuar con miles de especies en su hábitat. Una experiencia que no te puedes perder. El esfuerzo que valdrá la pena. Reta a tu energía desconocida.	Natural Cusco, hay más energía esperando por ti

Prueba de concepto Natural Cusco. Con la finalidad de medir la aceptación del concepto de *Natural Cusco* se realizaron encuestas a turistas de los países objetivo para conocer qué tan atractivo es este concepto de rutas para ellos. Se obtuvo un 85% de aceptación, mencionando que estarían interesados en experimentar este tipo de rutas. Los resultados de la encuesta se detallan en el Apéndice J.

4.5.3. Matriz estratégica OCPM

La Tabla 19 desarrolla la matriz OCPM que permitirá identificar la relación entre las estrategias operacionales de marketing (desarrollo de producto, penetración de mercado, segmentación y posicionamiento) con los objetivos de corto plazo de marketing.

Tabla 19

Matriz estratégica OCPM de TdN de la región Cusco

		OCPM 1	OCPM 2	OCPM 3	OCPM 4	OCPM 5	
Objetivos de Corto Plazo		Posicionar un destino de TdN en el ranking anual de principales atractivos turísticos visitados del reporte anual del “Perfil del Turista Extranjero que visita la región Cusco de PromPerú”, para el 2019; y dos para el 2022.	Incrementar el porcentaje de turistas extranjeros que realizan actividades de naturaleza en Cusco, alcanzando el 63% hacia fines del 2018, el 70% hacia fines del 2020 y al 71% finalizado el 2022.	Incrementar el porcentaje de crecimiento del gasto promedio anual del vacacionista extranjero que visita Cusco en US\$ 27.58 al 2018, en US\$ 73.53 al 2020 y en US\$ 78.44 al 2022.	Aumentar la permanencia promedio del vacacionista extranjero que visita Cusco en 0.19 días al 2018, 0.51 días al 2020 y 0.54 días al 2022.	Generar ingresos de US\$ 1.2 millones al 2022, US\$ 3.94 millones al 2020 y US\$ 5.08 millones al 2022, destinados a la implementación de proyectos de desarrollo social liderados por la Dirección de Turismo de DIRCETUR en coordinación con las comunidades.	
Estrategias Operacionales de Marketing	Nuevo portafolio de rutas de turismo de naturaleza	X	X	X	X	X	
	Estrategia de desarrollo de Producto	Elementos que disminuyan el nivel de dificultad de cada ruta.	X	X	X	X	X
		Concepto asociado a la percepción energética de la zona, el misticismo inca, y el bienestar que produce el contacto la naturaleza.	X	X	X	X	X
	Estrategia de penetración de mercados	X	X	X	X	X	
	Estrategia de Segmentación	X	X	X	X	X	
Estrategia de posicionamiento	X	X	X	X	X		

Nota. Adaptado de “El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia”, por F. D’Alessio, 2013.

4.6. Conclusiones

En base a la Matriz Interna y Externa (MIE) se concluye que se deben implementar las siguientes estrategias: (a) desarrollo de producto, a través de la creación de rutas de TdN bajo un concepto de misticismo y bienestar con un bajo nivel de esfuerzo físico; y (b) penetración de mercado, dirigiendo las rutas de TdN a segmentos masivos que visitan Cusco con la motivación principal de visitar Machu Picchu.

El presente plan de marketing tendrá como objetivo principal generar ingresos de divisas por US\$ 152 millones en 2022, como consecuencia del incremento de días por la inclusión de productos de TdN en el itinerario convencional de viaje a Cusco. En tal sentido, se ha identificado como segmento objetivo a los turistas extranjeros de Europa, Norteamérica y Japón, que representan más del 80% de visitantes a la región Cusco, y que son propensos a realizar actividades de TdN.

Por último, de acuerdo a los principales *insights* identificados y a las ventajas competitivas de la región, se ha determinado posicionar al TdN en Cusco como *Natural Cusco*, siendo su esencia “La energía que necesitas está en la naturaleza mística de Cusco”. Esto permitirá introducir al turismo de Cusco un concepto disruptivo a la oferta tradicional que diversifique el atractivo turístico, apalancándose en la energía y misticismo de la región.

Capítulo V: Mezcla de Marketing

El presente plan de Marketing está dirigido a la Dirección de Turismo de DIRCETUR Cusco, ya que son los responsables de articular diversas estrategias con las diferentes autoridades (privadas y públicas) para promover y garantizar el éxito de la comercialización de los paquetes turísticos de la región. Asimismo, será el sponsor principal de todas las iniciativas que se plantearán desde diferentes aristas como: comunidad, autoridades locales, agentes y operadores turísticos, entre otros.

Según menciona Cecilia Ochoa en el Apéndice A, el TdN no es promocionado por los operadores turísticos debido a la baja demanda y falta de información de los estos destinos; los paquetes que se venden actualmente responden a pedidos puntuales de turistas (originados principalmente por recomendación de amistades o interés generado por la viralización de fotos) y muchas veces las agencias tienen que improvisar y estructurar paquetes a medida para atenderlos.

Para revertir esta situación y lograr que los destinos de TdN sean promovidos por los operadores turísticos, la estrategia de marketing deberá implementarse en fases con la finalidad de involucrar progresivamente a los diversos *stakeholders* y generar la demanda necesaria para hacer atractivos los destinos, logrando así el cumplimiento de los objetivos estratégicos. En tal sentido, las fases a considerar son las siguientes:

- *Fase 0: Diseño y prueba de producto (año 0)*. En esta fase se preparará la infraestructura de las rutas de TdN e implementará la evidencia física para garantizar la experiencia de visita en estos destinos. Así también, se deberá desarrollar la plataforma tecnológica que soportará la promoción y venta de

los paquetes de TdN. Por último, se tendrá una marcha blanca para probar las rutas con expertos y líderes de las principales agencias turísticas.

- *Fase 1: Generación de demanda (año 1).* En esta fase se generará la demanda necesaria para que las agencias locales corroboren el potencial de los destinos de TdN e incorporen estos paquetes en su portafolio de productos. Esto se logrará a través de diversas actividades de promoción orientadas a los turistas extranjeros que planifican su viaje en la misma ciudad de Cusco y que compran paquetes en las agencias locales o a través de internet, con el objetivo de que puedan viralizar la experiencia de los destinos de TdN a sus amistades, familia y otros turistas que se encuentran en Cusco.
- *Fase 2: Lanzamiento (año 2).* Una vez que las rutas cuenten con la demanda necesaria y que las agencias locales ya tengan incorporados algunos paquetes de TdN, se deberá involucrar a los operadores turísticos de mayor tamaño para que puedan incluir los destinos de TdN en su portafolio como complemento al motivo principal de viaje: visitar Machu Picchu. Además, se deberá iniciar la promoción agresiva de los destinos y, dado el incremento de la demanda, se continuará con las capacitaciones hacia las agencias y la comunidad para mantener los niveles de calidad de servicio.
- *Fase 3: Crecimiento (del año 3 al año 5).* En esta fase se deberá reforzar el posicionamiento del TdN internacionalmente, a través del impulso de las rutas y experiencias que se plantearán, a fin de mantener al mercado interesado en conocer y adquirir los paquetes de TdN.

5.1. Producto

Tal como se mencionó, la región cuenta con 167 destinos de TdN con gran potencial de desarrollo. Es así que, basándose en las estrategias de desarrollo de producto y penetración de mercado, se buscará desarrollar las variables de producto considerando el posicionamiento y la propuesta única de valor relacionados al misticismo inca, la percepción de Cusco como centro energético mundial y el bienestar que produce la conexión con la naturaleza.

Cabe precisar que la estrategia estará enfocada al turista que ya decidió visitar la región Cusco, por lo que algunos aspectos previos al viaje no serán considerados. Por tanto, hacia fines de 2022 se buscará incrementar en al menos un día la visita a la región a través de la inclusión, en el programa usual de viaje a Machu Picchu, de las rutas de *Natural Cusco*, cuya duración oscila entre uno y tres días.

5.1.1. Estrategias de la variable producto

- Se considerarán cuatro fases: (a) diseño y prueba de producto, (b) generación de la demanda, (c) lanzamiento, y (d) crecimiento.
- Se alineará la experiencia y concepto de marca para desarrollar las rutas de TdN de acuerdo a los estándares sugeridos por la OMT (2013) para el diseño de productos turísticos.
- Como primera fase se elegirán los destinos basados en su atraktividad y nivel de accesibilidad. Adicionalmente, se identificarán los destinos culturales para realizar *cross-selling* basado en georeferenciación o beneficios complementarios, y *upselling* planteando actividades y servicios adicionales por cada destino. Por otro lado, para las siguientes fases y,

dependiendo de las mejoras que se realizarán en las rutas que no participaron en la primera fase, se implementarán y promocionarán nuevas rutas de naturaleza para complementar la oferta existente.

- Los niveles de producto, tal como muestra la Figura 22, serán: (a) como producto central, la ruta de naturaleza; (b) como producto esperado, los destinos de TdN con óptima infraestructura y cercanos a los tours tradicionales de la región Cusco; (c) como producto de apoyo: los operadores turísticos capaces de desarrollar TdN, los servicios turísticos brindados por las comunidades aledañas y guías especializados en el concepto de *Natural Cusco*; y (d) como producto aumentado, los rituales locales adicionales a la experiencia estándar y otras experiencias complementarias que servirán para que las agencias puedan diferenciar su oferta.

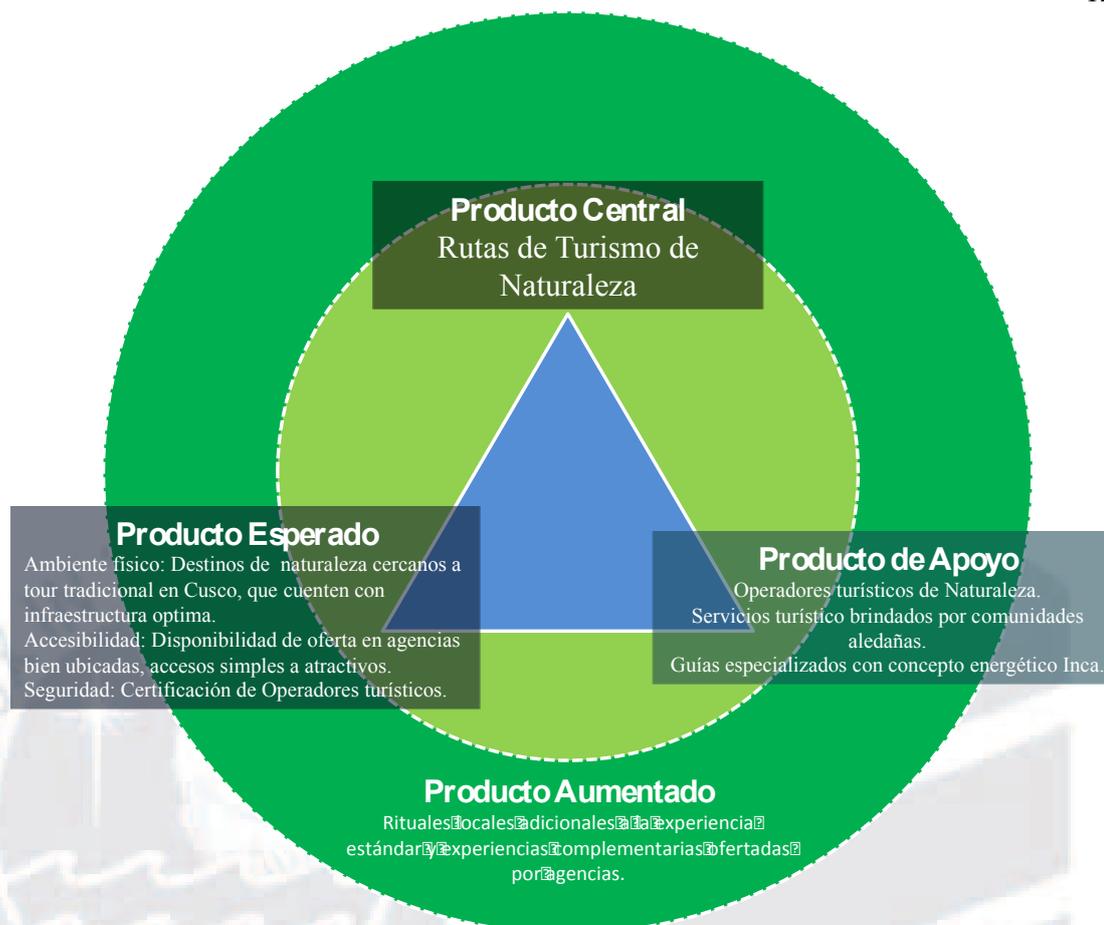


Figura 22. Niveles de producto de TdN de la región Cusco.

Adaptado de "Marketing Turístico", por P. Kotler, J. García, J. Flores, J. Bowen & J. Makens, p. 291, 2011.

La marca corporativa está compuesta por la Marca Perú; la marca familia son las actividades publicadas en la página web de PromPerú, representadas por Perú Actual, Perú Milenario, Perú Fascinante, Perú Cultura Viva, Perú Aventura y Perú Naturaleza; de esta última se deslinda la marca individual que corresponde al Cusco como parte de la Ruta Sur, enfocada netamente a las actividades en este ámbito geográfico. La marca resultante será *Natural Cusco*, la que orientará el consumo de experiencias de TdN en esta región. La jerarquía de las marcas se detalla en la Figura 23.

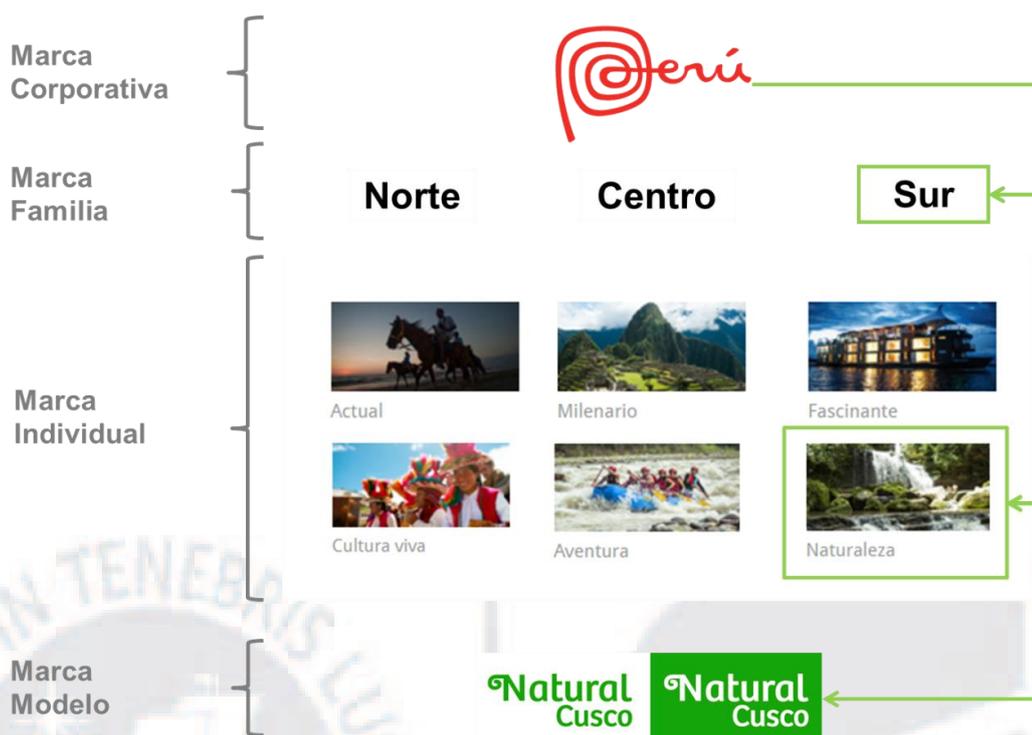


Figura 23. Posición de *Natural Cusco* en la jerarquía de marca Perú. Adaptado de C. Merino (2015). Gerencia de Productos y Marcas. Recuperado de la presentación de Power Point "Características de Una Marca" por CENTRUM, Pontificia Universidad Católica del Perú, 2015

Los tipos de marca y la estrategia de branding de *Natural Cusco* están orientados a la experiencia del turista, según se observa en la Figura 24.

Tipo de marca	Corporativa	Familia	Producto
Funcional			
Imagen			
Experiencia			
Valor			

Figura 24. Matriz de tipos de marca de *Natural Cusco*. Adaptado de C. Merino (2015). Gerencia de Productos y Marcas. Recuperado de la presentación de Power Point "Características de Una Marca" por CENTRUM, Pontificia Universidad Católica del Perú, 2015

5.1.2. Plan de acción (PDA) de la variable producto

De acuerdo a lo definido en la mezcla de marketing, la estrategia considera que los turistas que ya decidieron viajar a Cusco buscan realizar actividades complementarias a la visita de Machu Picchu, que es el motivo principal de viaje de los turistas extranjeros. A ellos se les ofrecerá rutas que, además de tener un atractivo resaltante, podrán ser integradas con facilidad a los paquetes que tradicionalmente se toman al visitar la región. Bajo estas consideraciones se ha estructurado la matriz de selección de destinos de TdN.

Matriz de selección de destinos de TdN. Para priorizar los destinos a desarrollar se definieron las variables de atraktividad y accesibilidad, según se muestra en la Tabla 20. La primera variable permitirá dimensionar el nivel de potencial turístico respecto a la variedad de actividades y atractivos turísticos; y la segunda variable permitirá identificar la facilidad de acceso a los destinos considerando la calidad de rutas y el tiempo de viaje. Los resultados de la evaluación de los 167 destinos de naturaleza se visualizan en el Apéndice E.

Tabla 20

Variables de selección de rutas de TdN de la región Cusco

Variable	Consideraciones
Atraktividad	<ul style="list-style-type: none"> - Actividades turísticas que se pueden desarrollar en el destino - Estado de conservación del destino - Atractivos naturales del destino - Cantidad de información del destino
Accesibilidad	<ul style="list-style-type: none"> - Calidad de rutas de acceso - Variedad de rutas de acceso - Tiempo de viaje desde la ciudad de Cusco, Valle Sagrado y Machu Picchu - Distancia a otros atractivos de naturaleza o de cultura relevantes

Considerando los resultados del Apéndice E, se planteó la matriz de selección de destinos de naturaleza para priorizarlos por mayor atractivo turístico y facilidad de acceso, lo que se detalla en la Figura 25. En el primer cuadrante se muestran los 15 destinos a trabajar prioritariamente por ser los mejores calificados. En el segundo cuadrante se observan los destinos con alta atracción pero con deficiente acceso, los que deberán mejorarse para ser considerados en planteamientos posteriores de TdN. El tercer cuadrante exponen los destinos con poca atracción pero con una accesibilidad adecuada; estos no serán considerados en el presente plan pero pueden servir como destinos complementarios a otras rutas turísticas de la región. Finalmente, en el cuarto cuadrante se aprecian los destinos que poseen poca atracción y una accesibilidad deficiente, los mismos que deberán mejorarse para convertirse en destinos complementarios a nuevas rutas turísticas.

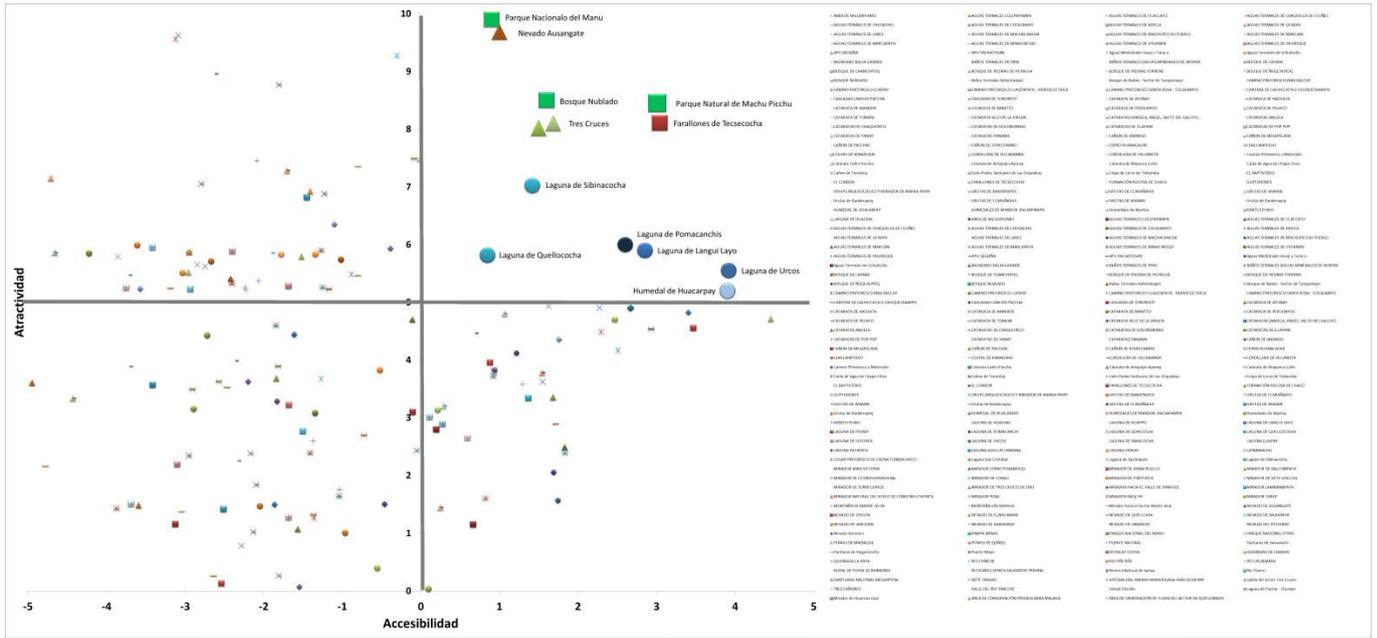


Figura 25. Matriz de selección de destinos de TdN de la región Cusco.

En consecuencia, las rutas de TdN a desarrollar se basarán en los 15 destinos que figuran en el primer cuadrante de la Figura 25 y que se listan en la Tabla 21.

Tabla 21

Destinos pre-seleccionados a desarrollar como Natural Cusco

Nº	Productos	Tipo	Dificultad
1	Bosque Nublado	Lugares pintorescos	Soft
2	Tres Cruces	Lugares pintorescos	Soft
3	Salkantay - Huamantay	Montañas	Hard
4	Samas - Mirador de Cóndores	Áreas Protegidas / Lugares pintorescos	Hard
5	Laguna Asnacocha	Cuerpo de Agua	Soft
6	Laguna Acopia	Cuerpo de Agua	Soft
7	Laguna Pomacanchis	Cuerpo de Agua	Soft
8	Laguna Pampamarca	Cuerpo de Agua	Soft
9	Vinicunca (Montaña de Siete Colores)	Montañas	Soft
10	Nevado Ausangate	Montañas / Cuerpo de Agua	Hard
11	Laguna de Sibinacocha	Cuerpo de Agua	Soft
12	Aguas Termales de Machu Picchu	Termalismo	Soft
13	Montaña de Madre Selva	Selva	Hard
14	Bosque de Nubes - Sector de Tunquimayo	Selva	Soft
15	Santuario Natural Machu Picchu	Selva	Soft

Es necesario precisar que el Parque Nacional del Manu no está siendo considerado por tratarse de un destino cuya mayor extensión territorial se encuentra en la región Madre de Dios. Así también, se prescindirá de Salineras Maras por ser un destino ya incluido en los paquetes tradicionales de Cusco.

Los destinos pre-seleccionados fueron validados por georreferenciación para elegir los más próximos a los principales destinos culturales, tal como se muestra en la Figura 26. Esto permitirá que las rutas a plantear sean asequibles para adicionarlas a los paquetes ofrecidos actualmente.

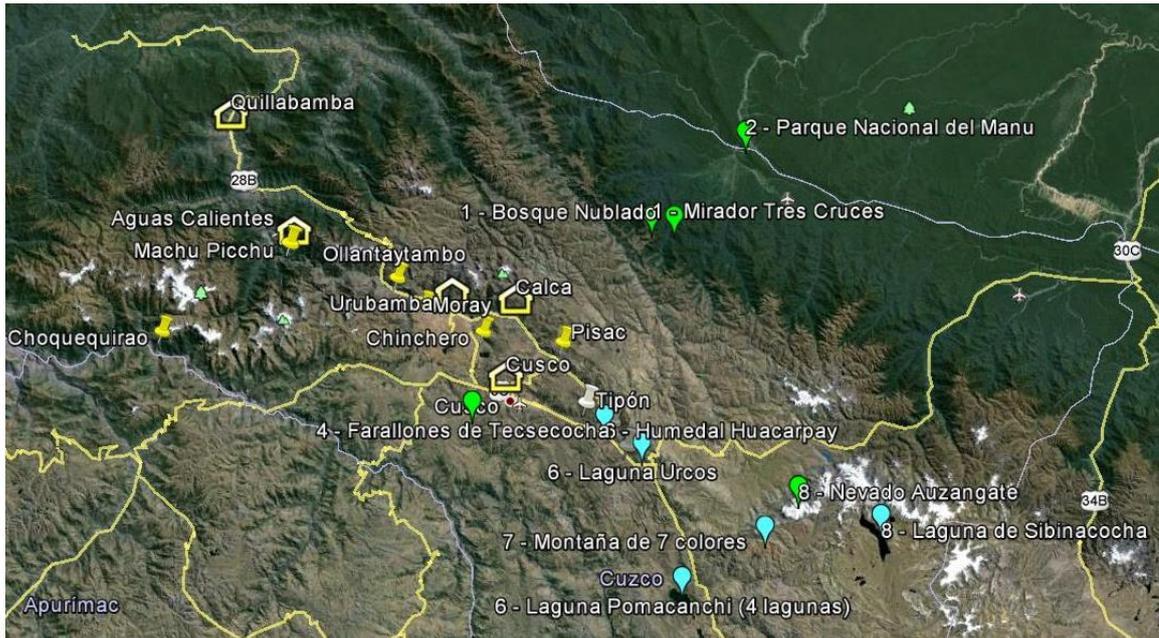


Figura 26. Ubicación de destinos pre-seleccionados de *Natural Cusco*. Adaptado de Google. (s.f.). Recuperado de Google Earth.

Luego de la selección por georeferenciación, se han elegido los siguientes diez destinos que serán agrupados en cinco rutas que conformarán el portafolio de *Natural Cusco*:

- Ruta 1: Bosque Nublado y Tres Cruces.
- Ruta 2: Laguna Asnacochoa, Acopia, Pomacanchis, Pampamarca.
- Ruta 3: Vinicunca (Montaña de Siete Colores).
- Ruta 4: Nevado de Ausangate y Laguna de Sibinacocha.
- Ruta 5: Santuario Natural de Machu Picchu.

Desarrollo del portafolio de productos. En base al manual para el desarrollo de un producto turístico (OMT, 2013), se elaboró el alcance y el concepto de cada una de las cinco rutas de *Natural Cusco*, lo cual se resume en la Tabla 22. Cabe mencionar que en el Apéndice F se las describe con mayor detalle considerando las siguientes

variables: lugar, nombre, concepto de venta, paquetes a ofrecer, segmento, diferencial, descripción del producto, motivación, fundamentación, calidad necesaria de infraestructura, calidad necesaria en el servicio e itinerario sugerido.



Tabla 22

Resumen de portafolio de productos de Natural Cusco

N°	Nombre	Concepto de ruta	Experiencias a ofrecer	Duración (días)	Motivación	Estadía
1	<i>Apu Ausangate</i>	Absorbe la energía de los paisajes y lagunas del Apu Ausangate. Sal renovado a través del ritual del pago a la tierra (Pachamama). "Conéctate con la energía de la montaña más importante de los Incas. Disfruta a los pies de la laguna una ceremonia mística de agradecimiento a la Madre Tierra."	<u>Principales:</u> - Ritual de Hoja de Coca - Cabalgata Andina Ausangate - Huatia tradicional (Comida) - Pastor de Llamas - Ritual Apacheta - Pago a la Tierra - Alineación energética andina <u>Complementarias:</u> - El Chaq'o (Trasquile) - Confección Textiles andinos - Mama Cocha Paddle - Juego tradicional - Matachola - Masaje del Inca/ Coya	2 a 4	Explorar zonas de paisajes mágicos y ancestrales	- En comunidades. - Albergues en ruta. - Campamentos.
2	<i>Bosque Nublado y Tres Cruces</i>	Recárgate con la energía de fusionarte con la naturaleza. Vive desde adentro e interactúa con miles de especies en su hábitat dentro del Bosque Nublado. Luego súbete a las nubes para admirar el gran amanecer del mirador Tres Cruces. Tu vida no volverá a ser la misma. "Llenate de energía con uno de los amaneceres más espectaculares del mundo en Tres Cruces. Luego desciende al Bosque Nublado para ser testigo de la magnífica transición de los Andes a la selva"	<u>Principales:</u> - Q'eros al amanecer - Buscando al Gallito de las Rocas y otras especies - Pago a la Tierra - Ritual de Hoja de Coca - Desayuno Andino Energético - Expedición nocturna (Conexión con la Quilla) - Alineación energética andina <u>Complementarias:</u> - Huatia tradicional (Comida) - Descenso a caballo - Juego tradicional - Matachola - Descenso en Canopy	2 a 3	Conexión con la naturaleza y paisajes impresionantes en diversos pisos ecológicos	- En comunidades. - Ecolodges en ruta. - Campamentos.
3	<i>Apu Vinicunca (Montaña de Siete Colores)</i>	Inspírate y recárgate de la energía de la montaña de colores. ¡Una belleza natural muy cerca a Cusco! "Disfruta de esta impresionante cadena de montañas naturales, que te llenará de colores y energía. Es el techo de los Incas por estar a gran altura, una experiencia que te asombrará."	<u>Principales:</u> - Cabalgata Andina - Ritual de Hoja de Coca - Pago a la Tierra - Ritual Apacheta - Ritual de la papa <u>Complementarias:</u> - El Chaq'o (Trasquile) - Confección Textiles andinos - Huatia tradicional (Comida) - Picnic Místico - Alineación energética andina - Juego tradicional - Matachola	1 a 2	Conocer la única montaña de América con más de siete colores en su composición	- En comunidades. - Campamentos.
4	<i>Mamacocha (Cuatro Lagunas)</i>	Los cuatro espejos de agua hermanados más hermosos del Perú, y su flora y fauna sorprendentes te esperan. "Haz tuya la energía de estas lagunas místicas y sagradas de los Andes."	<u>Principales:</u> - Ritual de Hoja de Coca - Pago a la Tierra - Alineación energética andina <u>Complementarias:</u> - Sumergirse en la Mama Cocha - Mama Cocha Paddle - Picnic Místico - Cabalgata Andina - Tour en bicicleta - Masaje Andino	1	Relax y conexión con la naturaleza rodeada de espejos de agua immaculados	- En comunidades. - Campamentos.
5	<i>El Jardín Secreto de Machu Picchu</i>	Vive la naturaleza como en los tiempos de los Incas. Machupicchu tiene mística y también mucha energía en sus paisajes. Experimenta y disfruta los jardines que lo rodean que esconden gran variedad de animales y plantas.	<u>Principales:</u> - Alineación energética andina - Expedición de Especies y Naturaleza (Mariposario y Paraíso de Orquídeas) - Búsqueda del Oso Andino - Picnic Místico - Chillout Andino <u>Complementarias:</u> - Ritual de Hoja de Coca - Descenso en Canopy - Desayuno Andino Energético	1	Conexión con los parajes naturales que rodean a una de las maravillas universales	- En comunidades. - Ecolodges en ruta. - Campamentos.

Por otro lado, como parte de la propuesta de valor, se contará con nuevas experiencias a ofrecer como productos principales y complementarios, con el objetivo de generar momentos únicos y memorables relacionados con la energía del misticismo inca y su conexión con la naturaleza. Los siguientes conceptos de actividades permitirán a los turistas evidenciar dicha experiencia:

1. *Ritual de la hoja de coca.* La hoja de coca representa el nutritivo espiritual en el mundo andino y permite estar en contacto con sus divinidades (apus).

La lectura de la hoja de coca es una actividad muy popular en población, pues se considera que tiene el poder de un oráculo prediciendo el futuro.

Con esta experiencia el turista será protagonista de un ritual ancestral guiado por un poblador local con cualidades de “lector”. El tiempo promedio de esta actividad es de 30 minutos. La Figura 27 muestra la imagen referencial.



Figura 27. Ritual de la hoja de coca.

Tomado de “Turismo Rural Comunitario en la Península de Capachica”, s.f. Recuperado de <https://turismocapachica.wordpress.com/escallani/circuitos-turisticos-de-escallani/>

2. *Pago a la Pacha Mama*. La Pacha Mama, o Madre Tierra, es dentro de la cultura andina la fuente de vida, por lo que por un sentido de reciprocidad los pobladores agradecen por todas las bondades y beneficios recibidos. Los turistas podrán experimentar una conexión especial con la naturaleza a través de esta sesión. Este ritual es dirigido por dos pobladores que armarán el espacio necesario para el ritual y las ofrendas para entregar (hojas de coca, semillas, plata no trabajada, chichi, vino etc.). El tiempo promedio de esta actividad es de 60 minutos. La Figura 28 muestra la imagen referencial.



Figura 28. Pago a la Pacha Mama.

Tomado de “Definitely Peru”, s.f. Recuperado de <http://www.definitelyperu.com/wp-content/uploads/2015/04/pago-a-la-tierra.jpg>

3. *Pastor de llamas*. Es una experiencia que combina la naturaleza con turismo vivencial. Las llamas son recursos importantes para las comunidades, ya que apoyan su alimentación, actividades textiles y son usadas como medio de carga. A través de esta experiencia, los turistas podrán interactuar con los pobladores durante el paseo de sus llamas y podrán ser quienes las dirijan para que experimenten una de las actividades ancestrales y características de la vida diaria de los pobladores. Se podrá presenciar también el ritual del

Cha'co o trasquile, donde observarán la extracción de la lana y cómo se usa en los telares. El tiempo promedio de esta actividad es de dos horas y es guiada por dos pobladores de la zona, que son los dueños de los auquénidos. La Figura 29 muestra la imagen referencial.



Figura 29. Actividades del pastor de llamas.

Tomado de “El Zumbido del Mosquito”, s.f. Recuperado de <https://elzumbidodelmosquito.files.wordpress.com/2011/05/20090430-perc3ba-colca-063.jpg>

4. *Confección de textiles andinos.* La confección de artes textiles incaicos es una tradición de alto valor cultural que contribuye al desarrollo económico de las comunidades. Esta experiencia permitirá a los turistas conocer cómo se producen y de dónde provienen los insumos para confeccionarlos, así como las técnicas ancestrales que perduran. La Figura 30 muestra la imagen referencial.



Figura 30. Confección de textiles andinos.

Tomado de “University of Delaware”, s.f. Recuperado de http://www.artcons.udel.edu/uploads/media_items/chinchoero-weaving-collective.725.360.c.jpg

5. *Degustación de la huatia tradicional*. La huatia es el arte culinario andino para cocinar en un surco en la tierra. El origen de este plato se remonta al Perú precolombino. La actividad consiste en colocar pedazos de tierra en forma de estructura de horno, luego de calentarse, se introducen los tubérculos cubriéndolos totalmente con tierra. Una vez cumplido el tiempo y, de manera lúdica, se derrumba la estructura con los pobladores para buscar los alimentos que fueron enterrados para ser degustados por los visitantes. El tiempo promedio de esta actividad es de tres horas y será dirigida por dos pobladores. La Figura 31 muestra la imagen referencial.



Figura 31. Huatia tradicional.

Tomado de “Identidades Peruanas”, s.f. Recuperado de http://identidadesperuanas.com/wp-content/uploads/2016/02/identidades_peruanas_pachamanca_foto3.jpg

6. *Mama Cocha Standup Paddle Boarding*. Las hermosas lagunas de Cusco, llamadas por los incas “mama cochas”, esconden una gran energía y una calma para el disfrute del turista. Además de disfrutar el paisaje, los visitantes podrán aprender este deporte. La actividad iniciará con una clase básica, luego ingresarán a la laguna junto con el instructor para que luego

puedan practicarlo por sí solos. Esta experiencia terminará bebiendo un mate de coca que los caliente y una merienda para recuperar energías, mientras terminan de relajarse admirando el paisaje. La Figura 32 muestra la imagen referencial.



Figura 32. Mama Cocha Standup Paddle Boarding.
Tomado de “Peru Travel Trips by Starperú Airlines”, 2014. Recuperado de http://blog.starperu.com/es/wp-content/uploads/2014/12/IMG_6790.jpg

7. *Construyendo las Apachetas.* Las Apachetas son un antiguo ritual de ofrenda de los pueblos andinos que consiste en un montículo de piedras apiladas en forma cónica. Se dice que estas servían para señalar los caminos y agradecer a la Pacha Mama (Madre Tierra) y a los Apus (dioses de las montañas), protegiendo a los viajeros que pasaban por el camino. La experiencia incluirá un guía local que contará la historia de esta tradición y enseñará a los turistas a elaborar la suya, además de un breve ritual de agradecimiento a la tierra y el pedido por buenas energías para los visitantes. El tiempo promedio de esta actividad es de 30 minutos. La Figura 33 muestra la imagen referencial.



Figura 33. Ritual de la Apacheta.

Tomado de “ViajeSostenible.org”, s.f. Recuperado de

https://viajesostenible.files.wordpress.com/2012/11/5777954253_19ff5e0f68_z.jpg

8. *Q'eros al amanecer.* El ritual de sonido de los pututos o trompetas naturales de caracol, antiguamente servía para llamar y congregar a los pobladores de una comunidad en momentos importantes. Actualmente es una tradición que se mantiene y se muestra en muchas festividades típicas de la zona. Este sonido acompañará la experiencia del amanecer en Tres Cruces, uno de los más preciosos del mundo. Esto sumará a su imponente y hará de esta una experiencia majestuosa y única para los visitantes, que se remontarán hasta la época inca para conectarse con su ancestral energía. El tiempo promedio de esta actividad es de 15 minutos. La Figura 34 muestra la imagen referencial.



Figura 34. Q'eros al amanecer.

Tomado de "El Comercio", 2016. Recuperado de <http://cde.3.elcomercio.pe/ima/0/1/4/4/7/1447636.jpg>

9. *Kusikuy Andino.* Consiste en una experiencia de descanso y desconexión a través del contacto con la naturaleza, donde los turistas podrán disfrutar del paisaje en cómodas zonas de descanso, con inciensos relajantes y sonidos naturales de los Andes y la selva. Incluye masajes del Inca o la Coya, para que el turista sienta lo que es ser un miembro de la familia imperial. Será guiada por un especialista en técnicas de relajación y tendrá una duración de 30 minutos. La Figura 35 muestra la imagen referencial.



Figura 35. Kusikuy andino.

Tomado de "matrimonio.com.pe", s.f. Recuperado de https://cdn0.matrimonio.com.pe/emp/fotos/5/7/8/0/t25_salon-de-descanso.jpg

10. *Expedición nocturna de conexión con la Quilla*. Esta experiencia consiste en un paseo nocturno con expertos donde el turista disfrutará del majestuoso cielo cusqueño bajo la luz de la luna (llamada Quilla por los Incas), y de los sonidos de la naturaleza sintiendo de manera diferente su energía. Los guías proporcionarán al grupo de turistas binoculares y un telescopio para apreciar más de cerca los astros. Además se les narrará historias ancestrales alrededor de una fogata, disfrutando de bebidas calientes típicas. El tiempo promedio de esta actividad será de dos horas. La Figura 36 muestra la imagen referencial.



Figura 36. Expedición nocturna de conexión con la Quilla.
Tomado de “jumtheworld”, s.f. Recuperado de
<https://jumtheworld.files.wordpress.com/2012/04/imagen-006.jpg>

11. *Expedición de especies*. En esta actividad los turistas recorrerán cada destino en búsqueda de las especies características como: el ave nacional del Perú, el Gallito de las Rocas, mariposas, oso de anteojos, entre otras. Esto será desarrollado por guías certificados en TdN, que acompañarán a los turistas a recorrer los senderos interpretativos con binoculares y cámaras GoPro. El

tiempo promedio de esta actividad dependerá de cada destino. La Figura 37 muestra la imagen referencial.



Figura 37. Expedición de especies.

Tomado de “BosqueNatural.org”, s.f. Recuperado de http://amazoniaforestal.blogspot.pe/2011_09_20_archive.html

12. *Desayuno andino místico.* Los visitantes iniciarán el día en los majestuosos paisajes andinos con alimentos tradicionales de la zona y breves rituales ancestrales que los conectarán con los centros energéticos del Cusco. Desarrollado por cocineros y guías certificados en TdN, se basan en productos de la zona y rituales (lectura del mate y hoja de coca). El tiempo promedio de esta actividad es de una hora. La Figura 38 muestra la imagen referencial.



Figura 38. Desayuno andino místico.

Tomado de “Mis cosas en La Bodega de la Chola, Cuzco”, s.f. Recuperado de <https://www.pinterest.com/karinitadelperu/mis-cosas-en-la-bodega-de-la-cholacuzco/>

13. *Alineación energética andina.* Basado en rituales de alineación de chakras, esta experiencia permitirá al visitante aprovechar el entorno mágico de los Andes para devolver el equilibrio energético que su cuerpo necesite. Se combinará radiestesia, vibración sonora, reiki, cromoterapia y herbalismo, según lo prefiera el visitante. Será desarrollada por terapeutas certificados por *Natural Cusco*. Además se podrá realizar sesiones de yoga natural y meditación (con sonidos naturales) relajantes y renovadoras al aire libre, con las que los visitantes podrán conectarse con una naturaleza única, aprovechando toda la energía del Cusco como centro energético. El tiempo promedio de esta actividad será de una hora. La Figura 39 muestra la imagen referencial.



Figura 39. Alineación energética andina.

Tomado de “Peru Travel Trips by Starperú Airlines”, 2014. Recuperado de http://blog.starperu.com/es/wp-content/uploads/2014/12/IMG_6790.jpg

14. *El ritual de la papa.* Es una ceremonia ancestral, que viene de tiempos incaicos, donde el visitante realizará bendiciones y solicitudes a la Pacha Mama a través de la siembra y cosecha de papas, en una conexión con la Pacha Mama y los centros energéticos. Dará a los visitantes una experiencia única, desarrollado en comunidades por guías certificados por *Natural Cusco*. El tiempo promedio de esta actividad será de una hora. La Figura 40 muestra la imagen referencial.



Figura 40. Ritual de la papa.

Tomado de “La papa: importancia a través de la historia”, 2010. Recuperado de <http://lapapaimportanciaatradesdelahistoria.blogspot.pe/2010/04/hito-n-1-origen-de-la-papa.html>

15. *El picnic místico*. Esta experiencia permitirá a los visitantes disfrutar lo nutritivo y delicioso de los productos andinos en un picnic al aire libre, donde además apreciarán los paisajes más impresionantes de la región. La energía de los Andes los relajará y recargará. Será desarrollado por cocineros y guías certificados por *Natural Cusco*, y se basará en productos propios de la zona y rituales como: la lectura del mate de coca y pago a la tierra. El tiempo promedio de esta actividad será de hora y media. La Figura 41 muestra la imagen referencial.



Figura 41. Picnic místico.

Tomado de "Inbound Peru", s.f. Recuperado de <http://inboundperu.com/en/wp-content/uploads/2015/10/263.jpg>

16. *Juguemos al Phujllay (Matachola)*. Los visitantes podrán aprender y disfrutar de un juego cusqueño ancestral como actividad de distracción dentro del destino de naturaleza y perfecta manera de interactuar con la población y otros visitantes. Será desarrollado en comunidades por guías

certificados por *Natural Cusco*. El tiempo promedio de esta actividad es de 30 minutos. La Figura 42 muestra la imagen referencial.



Figura 42. Juego del Phujllay.

Tomado de “Cusco Eats”, 2013. Recuperado de http://cuzcoeats.com/wp-content/uploads/2013/09/DSC_0171.jpg

17. *Vuelta por los Andes en bicicleta*. Los turistas más aventureros podrán visitar el destino sobre ruedas y tener una visita guiada por un poblador conocedor de la zona, que los llevará a los puntos más importantes del destino, según el nivel de dificultad que desee. El tiempo promedio de esta actividad será de 2 horas. La Figura 43 muestra la imagen referencial.



Figura 43. Vuelta en bicicleta por los Andes.

Tomado de “Sacred Rides”, 2015. Recuperado de <http://www.sacredrides.com/blog/cusco-to-the-amazon-photo-journal>

Dependiendo de la ruta que se desarrolle, algunas de estas experiencias serán principales (siempre presente en los paquetes turísticos) o complementarias (dependiendo del paquete de cada operador turístico). Para el desarrollo de las rutas de *Natural Cusco* se presentará además un concepto transversal que incluirá un guía especializado *Amauta*, personaje esencial para potenciar la experiencia en cada destino al influir en la asociación entre la naturaleza, la energía y el misticismo Inca. Los *Amautas*, que serán seleccionados de comunidades aledañas, deberán contar con experiencia en la ruta asignada y tendrán conocimientos de los rituales y tradiciones naturales de la zona. Contarán a su vez con un uniforme especial que los distinga. La Figura 44 muestra la imagen referencial.



Figura 44. Amautas de Natural Cusco.
Tomado de “¿Cómo estás La Paz?”, 2013. Recuperado de
<http://www.losandes.com.ar/files/image/2010/7/29/325569.jpg>

Finalmente, para garantizar la experiencia prometida, en el Apéndice F se detalla la infraestructura necesaria para cada ruta turística, según lo indicado por la UNWTO (2013). Ello ha sido considerado en el desarrollo de las cinco rutas de *Natural Cusco*, tal como se observa en la Tabla 23.

Tabla 23

Infraestructura de las rutas de Natural Cusco

Nº	Nombre	Instalaciones turísticas	Actividades turísticas	Recursos y atractivos turísticos	Recursos humanos	Tecnología
1	<i>Apu Ausangate</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Guías de turismo - Trekking - Desayunos y almuerzos (Todo incluido) - Visita a comunidades - Alquiler de binoculares - Campamentos - Aguas termales - Alquiler de tiendas de campaña - Transporte de equipaje y útiles - Transporte ecuestre de emergencia 	<ul style="list-style-type: none"> - Observación de aves - Observación de fauna - Observación de flora - Observación del paisaje - Actividades religiosas y/o patronales - Rituales místicos - Caminata o trekking - Camping - Escalada en hielo - Estudios e investigación - Toma de fotografías y filmaciones 	<ul style="list-style-type: none"> - Nevado Ausangate - Laguna Sibinacocha - Vinicunca (Montaña de Siete Colores) - Pueblo de Kinki - Pueblo de Upiis - Ausangate Qochoa - Puqa Cocha - Jatun Puqa Cocha - Nevado Tres Picos - Nevado Punta Puca 	<ul style="list-style-type: none"> - Guías especializados - Limpieza - Personal de hospedajes - Personal de transporte - Comunidades andinas - Personal de cocina - Personal de atención al cliente - Personal de apoyo de tours 	<ul style="list-style-type: none"> - Conexión a Internet - Cargadores (celulares y cámaras) - Puntos WiFi - Carretera hacia Tinke - Cámaras de seguridad - Sistema ERP - Sistema CRM - Baños - Duchas - Senderos interpretativos
2	<i>Bosque Nublado y Tres Cruces</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Guías de turismo - Guardaparques - Embarque - Trekking - Botes - Desayunos y almuerzos (Todo incluido) - Visita a comunidades - Alquiler de binoculares - Campamentos - Domir a la interperie 	<ul style="list-style-type: none"> - Observación de flora - Observación del paisaje - Actividades religiosas y/o patronales - Caminata o Trekking - Toma de fotografías y filmaciones - Observación de aves - Observación de fauna - Camping - Estudios e investigación 	<ul style="list-style-type: none"> - Bosque Nublado - Mirador de Tres Cruces - Mirador de Aqjanaku - Pueblo de Paucartambo 	<ul style="list-style-type: none"> - Guías especializados - Limpieza - Personal de hospedajes - Personal de transporte - Intérpretes de comunidades - Comunidades nativas - Personal de cocina - Personal de atención al cliente - Personal de apoyo de tours 	<ul style="list-style-type: none"> - Conexión a Internet - Cargadores (celulares y cámaras) - Puntos WiFi - Carretera hacia Bosque Nublado - Cámaras de seguridad - Sistema ERP - Baños - Duchas - Senderos interpretativos
3	<i>Apu Vinicunca (Montaña de Siete Colores)</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Guías de turismo - Trekking - Desayuno - Visita a comunidades - Transporte de equipaje y útiles - Transporte ecuestre de emergencia 	<ul style="list-style-type: none"> - Observación de fauna - Observación del paisaje - Rituales místicos - Caminata o trekking - Toma de fotografías y filmaciones 	<ul style="list-style-type: none"> - Vinicunca (Montaña de Siete Colores) - Valle del río Vilcanota - Poblado de Pitumarca - Poblado de Chilca 	<ul style="list-style-type: none"> - Guías especializados - Limpieza - Personal de transporte - Comunidades andinas - Personal de cocina - Personal de atención al cliente - Personal de apoyo de tours 	<ul style="list-style-type: none"> - Conexión a Internet - Cargadores (celulares y cámaras) - Puntos WiFi - Carretera hacia Chilca - Cámaras de seguridad - Sistema ERP - Sistema CRM - Baños - Senderos Interpretativos
4	<i>Mamacocha (Cuatro Lagunas)</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Guías de turismo - Trekking - Visita a comunidades - Embarque - Alquiler de equipo acuático - Alquiler de equipo de aventura - Transporte de emergencia 	<ul style="list-style-type: none"> - Observación de fauna - Observación de flora - Deportes en agua - Estudios e investigación - Paseos, paseos en bote - Deportes acuáticos, pesca deportiva - Caminata o trekking - Camping - Toma de fotografías y filmaciones 	<ul style="list-style-type: none"> - Laguna de Pomacanchis - Laguna de Acopia - Laguna de Asnacocha - Laguna de Pampamarca - Chequa Pukara - Pampa de AqoKunka - Poblado de Sangarara - Poblado de Acomayo 	<ul style="list-style-type: none"> - Guías especializados - Limpieza - Personal de transporte - Personal de atención al cliente - Personal de apoyo de tours - Personal de operadores de actividades - Personal de emergencia 	<ul style="list-style-type: none"> - Conexión a Internet - Cargadores (celulares y cámaras) - Puntos WiFi - Carretera hacia y entre lagunas - Cámaras de seguridad - Sistema ERP - Sistema CRM - Baños - Mirador
5	<i>El Jardín Secreto de Machu Picchu</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Guías de turismo - Trekking - Centro de conservación animal - Mariposario - Observatorio de orquídeas - Transporte de emergencia 	<ul style="list-style-type: none"> - Observación de fauna - Observación de flora - Observación del paisaje - Caminata o trekking - Estudios e investigación - Toma de fotografías y filmaciones 	<ul style="list-style-type: none"> - Río Vilcanota - Mariposario - Jardín de Orquídeas - Valle de Mandor - Montaña Putukusi 	<ul style="list-style-type: none"> - Guías especializados - Limpieza - Personal de transporte - Personal de atención al cliente - Personal de apoyo de tours - Personal de operadores de actividades 	<ul style="list-style-type: none"> - Conexión a Internet - Cargadores (celulares y cámaras) - Puntos Wifi - Senderos Interpretativos - Cámaras de Seguridad - Sistema ERP - Sistema CRM - Baños

Realizando una comparación entre la infraestructura necesaria presentada en la Tabla 23 y la que se encuentra actualmente en los destinos que se potenciarán, se observa una brecha importante que deberá ser acortada a través de la implementación de la fase inicial del proyecto, priorizando el desarrollo de instalaciones turísticas, recursos humanos y tecnología. Con este fin se presenta el presupuesto necesario para el desarrollo de estas rutas, detallado en la Tabla 24.



Tabla 24

Presupuesto de la variable producto de Natural Cusco

N°	Nombre	Instalaciones turísticas	Seguridad	Gestión	Tecnología	Costo
1	<i>Apu Ausangate</i>	- Campamentos	Puntos de atención	Puntos de	- Conexión a Internet	
		- Aguas termales	Botiquines de	Información	- Cargadores (celulares y cámaras)	
		- Transporte ecuestre de emergencia	Emergencia	Puntos de Auxilio Rapido	- Puntos WiFi	
			Transporte de emergencia		- Cámaras de seguridad	
					- Sistema ERP	
					- Baños	
					- Duchas	
					- Senderos interpretativos	
		S/. 300,000.00	S/. 50,000.00	S/. 80,000.00	S/. 50,000.00	S/. 480,000.00
2	<i>Bosque Nublado y Tres Cruces</i>	- Embarque	Puntos de atención	Puntos de	- Conexión a Internet	
		- Campamentos	Botiquines de	Información	- Cargadores (celulares y cámaras)	
			Emergencia	Puntos de Auxilio Rapido	- Puntos WiFi	
			Transporte de emergencia	Puntos de Promoción en Paucartambo.	- Cámaras de seguridad	
					- Sistema ERP	
					- Baños	
					- Duchas	
					- Senderos interpretativos	
		S/. 250,000.00	S/. 50,000.00	S/. 70,000.00	S/. 50,000.00	S/. 420,000.00
3	<i>Apu Vinicunca (Montaña de Siete Colores)</i>	- Transporte ecuestre de emergencia	Puntos de atención	Puntos de	- Conexión a Internet	
		- Campamentos	Botiquines de	Información	- Cargadores (celulares y cámaras)	
			Emergencia	Puntos de Auxilio Rapido	- Puntos WiFi	
			Transporte de emergencia		- Camaras de seguridad	
					- Sistema ERP	
					- Baños	
					- Senderos Interpretativos	
		S/. 150,000.00	S/. 50,000.00	S/. 50,000.00	S/. 50,000.00	S/. 300,000.00
4	<i>Mamacocha (Cuatro Lagunas)</i>	- Embarque	Puntos de atención	Puntos de	- Conexión a Internet	
		- Transporte de emergencia	Botiquines de	Información	- Cargadores (celulares y cámaras)	
		- Campamentos	Emergencia	Puntos de Auxilio Rapido	- Puntos WiFi	
			Transporte de Emergencia		- Cámaras de seguridad	
					- Sistema ERP	
					- Baños	
					- Mirador	
		S/. 100,000.00	S/. 50,000.00	S/. 50,000.00	S/. 50,000.00	S/. 250,000.00
5	<i>El Jardín Secreto de Machu Picchu</i>	- Observatorio de orquídeas	Puntos de atención	Puntos de	- Conexión a Internet	
		- Transporte de emergencia	Botiquines de	Información	- Cargadores (celulares y cámaras)	
		- Campamentos	Emergencia	Puntos de Auxilio Rapido	- Puntos Wifi	
			Transporte de Emergencia	Puntos de Promoción en Machu Picchu Pueblo.	- Senderos Interpretativos	
					- Camaras de Seguridad	
					- Sistema ERP	
					- Baños	
		S/. 150,000.00	S/. 50,000.00	S/. 100,000.00	S/. 50,000.00	S/. 350,000.00
Total Producto						S/. 1,800,000.00

5.2. Precio

La ventaja competitiva y la propuesta estratégica de valor planteada en el presente documento permiten capturar un mayor beneficio económico del público objetivo, al ofrecer un producto diferencial de la competencia. La estrategia de precio contribuye directamente al tercer objetivo de marketing específico, el cual es aumentar el gasto promedio anual del vacacionista extranjero que visita Cusco (2014: US\$ 1,712) en US\$ 78.44 al 2022, como resultado del incremento de actividades de TdN.

5.2.1. Estrategia de la variable precio

La diferenciación y mayor valor percibido marcará la política de precios psicológicos, además de ofrecer paquetes de rutas turísticas que se complementan entre sí. Por otro lado, los agentes de venta podrán obtener ingresos adicionales a los paquetes ya determinados a través de la oferta de experiencias complementarias, detalladas en la Tabla 22.

5.2.2. Determinación de precios

Los cinco productos elegidos, detallados en la Tabla 22, cuentan con información de precios de los actuales obtenidos de los paquetes existentes en el mercado, a excepción de “El Jardín Secreto de Machu Picchu” que carece de precio de referencia de mercado dado que no se considera actualmente como un paquete comercial; es así que, en base a la entrevista a Cecilia Ochoa descrita en el Apéndice A, se estableció que el precio adecuado para el destino en el estado actual es de US\$ 66. En la Tabla 25 se detallará los precios promedios que servirán como base para establecer la estructura de precios finales de *Natural Cusco*.

Tabla 25

Precios de referencia actuales de los destinos elegidos de TdN

	El Jardín Secreto de Machu Picchu	Bosque Nublado / Mirador Tres Cruces	Nevado Ausangate / Laguna Sibinacocha	Vinicunca	Cuatro Lagunas	Promedio
Precio promedio (US\$)	66.00	408.80	643.37	105.61	100.00	264.76
Días	1	4	6	1	1	2.5
Precio por día (US\$)	66.00	102.20	115.48	105.61	100.00	97.86

Considerando la ventaja competitiva planteada en la presente tesis, la estrategia de fijación de precios se realizará a partir del valor del cliente; para ello se utilizará una adaptación a la metodología de valor percibido propuesta por Díez, Rondán & Rosa (2013), la cual ajusta el precio de acuerdo a la percepción de calidad de atributos para el cliente.

El detalle metodológico es el siguiente: (a) se identifica los productos en comparación (estado actual y propuesta *Natural Cusco*); (b) se establece los atributos con un índice de ponderación para el cliente; (c) se califica la percepción de cada producto de acuerdo a cada atributo; (d) se obtiene el índice de calidad global por producto; (e) por último, se define el índice de evaluación de cada ruta que indica el valor agregado debido al concepto de *Natural Cusco*, que determinará los precios del portafolio. La Tabla 26 muestra los resultados de esta metodología, para la cual se tomó la calificación a juicio experto mostrada en el Apéndice A.

Tabla 26
 Metodología de valor percibido para las rutas de *Natural Cusco*

Atributos	Índice ponder.	El Jardín Secreto de Machu Picchu		Bosque Nublado / Mirador Tres Cruces		Nevado Ausangate / Lag. Sibinacocha		Vinicunca		Cuatro Lagunas		Prom.
		Act	NC	Act	NC	Act	NC	Act	NC	Act	NC	
Paisaje	30%	4	4	5	5	5	5	4	4	3	3	
Accesibilidad	25%	4	4	3	3	2	2	2	2	3	3	
Actividades a realizar	25%	2	4	2	5	2	5	1	4	1	3	
Servicios	10%	2	4	1	4	2	4	1	3	1	3	
Clima	5%	3	3	3	3	2	2	2	2	3	3	
Sostenibilidad	5%	2	3	2	4	2	4	1	4	1	3	
Calidad global		3.15	3.90	3.10	4.25	2.90	3.95	2.20	3.30	2.20	3.00	
Índice de evaluación		1.24		1.37		1.36		1.50		1.36		1.37

Nota. Niveles de calificación de atributo: (1= nada atractivo y 5= muy atractivo). Índice de Calidad Global= sumatoria de la multiplicación del índice de ponderación por la calificación de todos los atributos. Tomado de “Gestión de Precios”, de E. Díez, F. Rondán e I. Rosa, 2013. Madrid: ESIC Editorial.

Considerando esta metodología, se observa que en todos los casos el índice de evaluación es favorable hacia la cartera de productos de *Natural Cusco*, con un valor promedio de 1.37. A partir de ello se ha elaborado la Tabla 27, donde se ajusta el precio actual de los paquetes de TdN con la propuesta de *Natural Cusco*. Adicionalmente, se ha adaptado un método de fijación de precios basada en la psicología del consumidor, de autoría de Kotler y Keller (2006), que sugiere que “los precios deberían terminar en un número impar” (p.436). A partir de ambos se establece la lista de precios sugeridos para las cinco experiencias de *Natural Cusco*.

Tabla 27

Precios del portafolio de productos de Natural Cusco

Determinación precio protafolio	El Jardín Secreto de Machu Picchu	Bosque Nublado / Mirador Tres Cruces	Nevado Ausangate / Lag. Sibinacocha	Vinicunca	Cuatro Lagunas	Prom
Índice de evaluación	1.24	1.37	1.36	1.50	1.36	1.37
Precio por día agencias (US\$)	66.00	102.20	115.48	105.61	100.00	97.86
Precio ajustado por día TdN (US\$)	81.71	140.11	157.29	158.42	136.36	134.78
Días visita destino TdN	1	3	3	2	1	2.00
Precio ajustado TdN total (US\$)	81.71	420.34	471.86	316.84	136.36	285.42
Lista de precios (US\$)	79.99	419.99	469.99	319.99	139.99	285.99

Nota. Tomado de “Gestión de Precios”, de E. Díez, F. Rondán e I. Rosa, 2013. Madrid: ESIC Editorial.

Como se observa en la Tabla 27 el ticket promedio diario resultante de la percepción de valor del concepto de Natural Cusco se ve favorecido con un 37% de incremento. Cabe precisar que el precio sugerido incluye las actividades principales dentro de las rutas bajo la modalidad de “todo incluido” (transporte, estadía, gastos de agencia, etc), incluyendo también el valor de la entrada a cada destino detallados en la Tabla 28.

Tabla 28

Precios de entrada a destinos de Natural Cusco

	El Jardín Secreto de Machu Picchu	Bosque Nublado / Mirador Tres Cruces	Nevado Ausangate / Lag. Sibinacocha	Vinicunca	Cuatro Lagunas	Prom
Precios entrada destinos TdN (US\$)	7	10	10	10	7	8.8

Por último, los precios de las actividades complementarias en cada una de las rutas, serán determinados según los servicios agregados que brinde cada agencia turística.

5.3. Promoción

Como se mencionó al inicio del capítulo, existe una tendencia en el turismo de Cusco para promover solo las rutas tradicionales de cultura, sin tomar en cuenta la enorme variedad de rutas adicionales que existen como las de TdN. Entre los factores que originan esto se encuentra la falta de información y visión sobre el potencial de estas rutas. En base a este panorama, la estrategia de promoción se basará en generar interés por las rutas de *Natural Cusco* entre de turistas, agencias y operadores turísticos, ofreciendo información o evidencias visuales de cada una de ellas. Es importante considerar que la implementación de las acciones sugeridas, como se mencionó antes, debe ser dirigida por la Dirección de Turismo de DIRCETUR Cusco en estrecha coordinación con PromPerú como apoyo a la promoción del nuevo portafolio.

5.3.1. Estrategia y PDA de la Comunicación

Estrategia de la Comunicación.

Definición del Público objetivo. Tal como se mencionó en la estrategia de segmentación, se busca llegar como público final al segmento de turistas extranjeros, hombres y mujeres de 25 a 45 años de NSE A/B que vienen a Cusco para conocer Machu Picchu, procedentes de nueve países objetivo detallados dentro de la estrategia de segmentación. Son personas que también gustan de realizar actividades de naturaleza, pero sin ningún nivel de especialización. Buscan relajarse, salir de lo urbano y poder tener una experiencia auténtica en el destino. Debido a esto, se busca comunicar las rutas de *Natural Cusco* como experiencias para recargar energías y conectarse con algo místico y diferente, conformando una alternativa para escapar a lo tradicional de la cultura. Este será el segmento al que impacte la comunicación a partir de la segunda fase. Solo dentro de la primera fase se dirigirán los esfuerzos a extranjeros que están en Cusco para iniciar la viralización y generación de la demanda.

Otro segmento importante que busca impactar la comunicación son las agencias y operadores turísticos locales, nacionales e internacionales. Estos serán quienes operen cada una de las rutas propuestas, por lo que será relevante impactarlos para que tengan interés en el concepto de *Natural Cusco* y lo promocionen como parte de sus paquetes estándar a Cusco. Dado a que muchas de las agencias no cuentan con información detallada de las rutas de TdN, y por la falta de demanda, no se enfocan a promoverlas. Debido a esto será importante proveerlas de la información relevante para que puedan operar estas nuevas rutas. En la fase uno se buscará impactar a los agentes y operadores locales para iniciar con ellos la generación de la demanda. A

partir de la fase dos se busca impactar a agencias nacionales e internacionales. Las acciones a realizar serán detalladas dentro de la estrategia de promoción.

Desarrollo del mensaje. Tal como se detalló dentro de la estrategia de posicionamiento, el concepto de *Natural Cusco* busca posicionar la idea de que: “*la energía que buscas está en la naturaleza mística de Cusco*”, por lo que la comunicación de las rutas se mantendrá asociada al concepto místico destacando un dato curioso y relevante de cada ruta. Por ejemplo: Amanecer de Tres Cruces, uno de los amaneceres más famosos del mundo. El mensaje de cada ruta destacará las ideas fuerza basadas en el beneficio buscado: conexión con la naturaleza y escape de la rutina urbana, asociadas a la propuesta de valor: misticismo, energía y bienestar. Se plasmará la idea del producto turístico adicional a los tours tradicionales de Cusco, donde Machu Picchu es la atracción principal. Asimismo, el *call to action* busca generar interés a quienes ya están o piensan viajar a Cusco. En la Figura 45 se muestra el concepto gráfico para *Natural Cusco*.



Figura 45. Concepto gráfico de la ruta Apu Ausangate de *Natural Cusco*.

Es importante también considerar que dada la geografía de Cusco, muchas de las rutas se encuentran a niveles de altura considerables, lo que le otorga a la ruta cierta dificultad por el manejo de la presión atmosférica. Será indispensable comunicar esto a los interesados para que estén preparados a ejercer cierto grado de esfuerzo. Asimismo, se planteará ello como un reto para motivar e incentivar a los turistas no acostumbrados. Bajo esta lógica, en la Tabla 29 se establecen los mensajes para cada una de las rutas.

Tabla 29

Estructura de mensajes de rutas de Natural Cusco

Ruta	Tagline	Beneficio del Destino
Apu Ausangate	Natural Cusco, there is more energy waiting for you	Connect with the energy of the most important Inca Mountain "Ausangate", either hiking up or horseback riding at its feet and around a stunning lagoon. You can even participate in one of the most traditional and mystical Inca Rituals to feel energized, filled with good vibes and connected to nature. You will surely enjoy your time here. Challenge your unknown energy .
Tres cruces y Bosque nublado	Natural Cusco, there is more energy waiting for you	Fill yourself with energy with one of the most spectacular sunrises of the world in Tres Cruces. You can witness the ancient ceremony performed by the local leaders to thank Mother Earth for her blessings. After the ceremony, you will descend from the mountain and witness how the landscape of the Andes becomes the jungle and turns into the mystical cloud forest, where you can interact with thousands of species in their habitat. An experience you can not miss. Challenge your unknown energy .
Apu Vinicunca (Montaña de Siete Colores)	Natural Cusco, there is more energy waiting for you	Explore a mountain with the colors of the rainbow, its beauty and colorfulness will surprise you. Formerly called "The roof of the Incas" because it is located at a very high altitude it is a natural formation like few in the world. Enjoy trekking or horseback ride and connect with the energy of the mountain. Once there you can make one of the traditional and mystical Inca rituals to fill energized. A place to remember for a lifetime. Challenge your unknown energy.
Cuatro Lagunas	Natural Cusco, there is more energy waiting for you	Explore the four most beautiful lagoons of Cusco. Enjoy walking or horseback riding around each of these astounding lagoons, take your time to appreciate the great scenery and energize yourself, it will be a peaceful excursion with moments to rest and admire the view on the ride between each lagoon. Enjoy a picnic at the shore of a gorgeous lagoon where you can delight on traditional local food. After the picnic you can be part of a ceremony to thank Mother Earth for her blessings. It will be an experience to remember. Challenge your unknown energy.
El Jardín Secreto de Machu Picchu	Natural Cusco, there is more energy waiting for you	Explore the beautiful gardens surrounding Machu Picchu, it is a magical landscape that hides variety of natural species which only a few people know. Walk through this amazing scenery where you can meet the spectacled bear, appreciate beautiful orchids and more. If you come to Machu Picchu take your time to get to know all the secrets it hides, and let the mystical power of its nature energize you. Taking your time to explore all the area will be an experience to remember. Challenge your unknown energy

Elección de canales de comunicación. Las iniciativas de comunicación y promoción priorizarán medios que permitan impactar al turista en el momento de la planificación o contratación del viaje, quienes suelen hacerlo vía plataformas digitales y móviles (smartphones). Por ello se priorizarán los medios online y la plataformas digitales para dar a conocer el nuevo concepro Natural Cusco al momento de que busca información para su viaje. Se promoverá la generación de contenido visualmente atractivo y que motive su viralización.

Dado que los medios digitales serán los principales, se construirá un ecosistema digital que apoye a la correcta promoción y exhibición del contenido de las rutas, donde se priorizará la generación de contenido orgánico de experiencia de turistas a través de las redes sociales con inversión para su difusión, teniendo aproximadamente un 70% del peso de toda la inversión. Asimismo, se tendrá una estrategia en buscadores (Google) que tendrá un peso de alrededor de 30% de la inversión, con el fin de optimizar la búsqueda de contenido, primero de manera orgánica (SEO) y luego con inversión en pauta (SEM). Esto debido a que el turismo es una categoría muy buscada y con mucha oferta, lo que puede generar altos niveles de inversión si es que no se optimiza de manera correcta, sobre todo para un destino como Cusco. La distribución del peso de la inversión se detalla en la Figura 46.

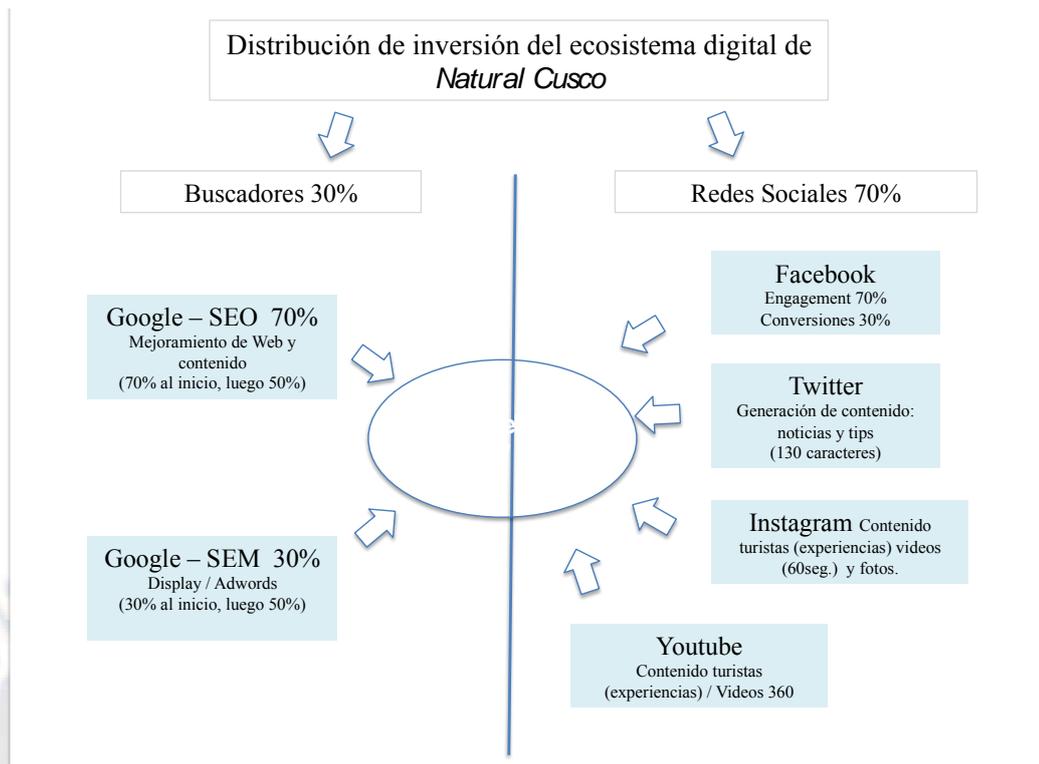


Figura 46. Distribución de la inversión digital de *Natural Cusco*.

Tal como se muestra en la Figura 46, el ecosistema digital está conformado por las siguientes actividades o plataformas:

- Creación de una página web propia dirigida a operadores turísticos y turistas que busquen información de las rutas. Será el destino principal al que direcciona toda comunicación digital. Esta web ofrecerá contenido relevante para los dos segmentos objetivos:
 - (a) Turistas. donde podrán contar con información sobre rutas, fotos, videos y testimonios de turistas. Asimismo, información de paquetes turísticos que podrán comprar directamente desde la plataforma.
 - (b) Agentes y operadores turísticos. A través de esta plataforma ellos podrán contar con información relevante de todas las rutas: rutas de acceso, nivel de

seguridad, infraestructura turística ofrecida, la información sobre los rituales y actividades locales sugeridas para acompañar la propuesta de *Natural Cusco y los proveedores locales que pueden llevarlas a cabo*. Siendo esta una plataforma de exposición para que las comunidades participen en el modelo de turismo. Estos será detallado dentro del capítulo V en la variable de Propósito. Asimismo, podrán descargar fotos, videos o material gráfico para promoción. Las agencias y operadores podrán registrarse para contar con un usuario y clave con el que podrán ingresar a la web a modo de intranet. El Apéndice L muestra la arquitectura web planteada para Natural Cusco.

- Cuentas en redes sociales como Facebook, Instagram, Twitter y YouTube, donde se prioricen la exhibición de los videos y fotos testimoniales o sembrados para generar *engagement* con el público. Estas plataformas servirán para derivar tráfico a la web de *Natural Cusco*.
- Estrategia de SEO y SEM para asociar la búsqueda de Cusco o Machu Picchu. Se priorizará primero la estrategia SO para optimizar orgánicamente las búsquedas relacionadas. Conforme se posicionen los destinos se irá desarrollando la estrategia SEM para que el presupuesto pueda ser optimizado. En un inicio la distribución de la inversión será de SEO (70%) y SEM (30%). Conforme se hagan más conocidos los destinos y el concepto de *Natural Cusco* se buscará redistribuir los pesos a un 50% / 50%, optimizándolo de acuerdo al performance que se obtenga.

- Pauta *online*. Se destinará presupuesto para promover en Google Display los paquetes de *Natural Cusco* a los segmentos interesados, dirigiéndolos al segmento meta. Se priorizarán contrataciones de *remarketing*, para llegar a quienes están buscando contenido de Cusco, así como compra programática para acotar la pauta a segmentos específicos con las características del target elegido.
- Vinculación a la página web y redes sociales de PromPerú.

5.3.2. Estrategia y PDA de Promoción

Estrategia de la Promoción. Se plantea que la ejecución de la estrategia de promoción se aplique a nivel push y pull alineadas con las fases del proyecto. Durante la fase uno (generación de demanda) las acciones de pull se orientarán a impulsar el conocimiento de las rutas Natural Cusco a los turistas extranjeros que ya se encuentran en Cusco. Se espera que estos turistas, a través de la viralización de sus experiencias, potencien el interés y la demanda de las rutas motivando el deseo de los operadores y de las agencias turísticas para promocionarlas y operarlas. A nivel de push, se buscará a las agencias locales de Cusco para que sean las primeras en promover las rutas bajo el concepto de Natural Cusco.

Las fases posteriores, una vez que las rutas cuenten con demanda, buscarán promocionarlas entre los turistas extranjeros que estén planificando o en el proceso de contratar su viaje al Cusco, para que las elijan como complemento a las culturales tradicionales. Asimismo, la estrategia planteará iniciativas para proveer a las agencias de la información necesaria de las rutas, a fin de facilitar su operatividad rentablemente y, en consecuencia, las promuevan.

PDA de la Promoción.

La distribución todas las acciones a realizar se hace en base a la estrategia de *push* y *pull*, siguiendo con las fases mencionadas tal como se grafica en la Tabla 30. A continuación se detallarán las acciones a realizar dentro de cada fase:

Fase 1: Generación de demanda previa (año 1). Esta fase busca introducir el concepto *Natural Cusco* para la generación de demanda previa y el refuerzo de la viralización de los destinos. El fin es atraer la atención de las agencias y operadores turísticos nacionales e internacionales hacia estas rutas, para contar con su apoyo en las siguientes fases. Se realizará mediante:

Acciones de push.

- Generación de una alianza con las agencias locales de Cusco, que serán los primeros agentes de promoción para impulsar el portafolio de *Natural Cusco* a los turistas que ya se encuentran en Cusco. Se les entregará un kit que contendrá: cinco posters (uno por ruta), brochure explicativo donde se promociona la web y las rutas, y un visor de realidad virtual (videos 360°) para smartphones. Se considerarán las principales agencias situadas alrededor de la Plaza de Armas de Cusco o cerca a los hoteles principales. Para fines del presupuesto, en los primeros tres meses se cubrirán las 1,104 agencias registradas en el Directorio de Operadores Turísticos (MINCETUR, 2016).
- Lanzamiento de página web informativa para agencias. Para esto se recopilará la información relevante de cada ruta que les sirva para operarla y para darles la certeza de su seguridad y del agrado e interés de los clientes,

considerando: accesos, actividades a realizar, segmento atractivo, potencial de la ruta, precios de referencia, fotos y mapas para distribución a turistas, proveedores que operan las rutas, costo de los tickets de ingreso, canal de sugerencias, información de rituales locales en cada destino, etc.

- *Free Tour* para principales agentes de viajes locales de Cusco inicialmente, que al finalizar el año será replicado también a nivel nacional e internacional, con el fin de que experimenten la ruta y puedan ser ellos quienes la recomienden y promocionen.
- Inclusión de *Natural Cusco* en las ferias de turismo nacional e internacional que participe PromPerú, para dar a conocer su concepto y probar su nivel de acogida. Las ferias sugeridas para 2018 se detallan en la Tabla 35 de Distribución.

Acciones de pull. En la primera etapa se promoverá la viralización de contenido e información de las rutas de *Natural Cusco* entre turistas extranjeros que se encuentren o residan en Cusco y *bloggers*. Aunque algunos no sean el segmento objetivo, contribuirán a la generación de demanda a través de la viralización de su experiencia, a fin de referirlas en sus círculos sociales. Para ello se realizarán:

- *Free Tours* para *bloggers* y *youtubers* internacionales los países objetivo. Se invitará los principales bloggers relacionados al turismo para que visiten Cusco a cumplir el reto *Natural Cusco*, con todo pagado. El reto consiste en realizar las cinco rutas de TdN en un lapso de 8 días para que experimenten la naturaleza y mística local. Se impulsará a que todos viralicen sus experiencias en sus redes sociales para impactar en sus seguidores.

- *Free Tours*. Se invitará a turistas extranjeros que residen temporalmente en Cusco para que participen de una de las cinco rutas de Natural Cusco. Se organizarán cinco grupos de 6 personas (uno por ruta) por mes. A ellos se les hará vivir las rutas y las diferentes experiencias y rituales que el concepto *Natural Cusco* incluye. Se impulsará a que todos viralicen sus experiencias dentro de sus redes sociales y las promuevan entre sus amigos.
- Dentro de esta etapa se iniciará la inversión en medios online, específicamente redes sociales, para promocionar los videos y contenido generado por quienes participarán de la experiencia de *free tours* y así poder potenciar la exhibición de los mismos. El detalle de los medios será mencionado dentro de la estrategia de medios más adelante.

Fase 2: Lanzamiento (año 2). Se realizará el lanzamiento oficial del concepto *Cusco Natural*, iniciando la promoción de las rutas con las agencias de viaje a nivel nacional e internacional para que sean promovidas como parte de su oferta turística a los clientes que contratan los paquetes convencionales. Las acciones a implementar son:

Acciones de push.

- Se identificarán las agencias de viaje principales a nivel nacional e internacional a las que se entregará un *kit* de *Natural Cusco* con: cinco posters (uno por destino), brochure explicativo donde se promociona la web y las rutas, y un visor de cartón de realidad virtual. El objetivo es dar a conocer las rutas a través de un material de promoción, que por su atractivo visual, se convierta en decoración de las agencias y a la vez permita la

promoción de *Natural Cusco*. Se espera llegar a 200 agencias principales por mes de cada uno de los países objetivo, según se identifiquen en los directorios de turismo.

- *Free Tours* para los operadores y agentes de turismo. Se buscará que aprecien directamente el potencial de las rutas de *Natural Cusco* para que las promuevan entre sus clientes, como complemento del paquete tradicional a Cusco. Se creará una primera red de visitas que involucren a los agentes más reconocidos de los países del segmento objetivo (dos por país y cinco nacionales). Esto será programado para el primer mes de la fase dos. A ellos se les dará a elegir la ruta que prefieran cubrir dependiendo de la disponibilidad de tiempo. Se buscará que hagan las cinco rutas.
- Lanzamiento internacional de la página web *Natural Cusco*. Se hará un refuerzo de inversión online para darla a conocer en el mercado internacional y generar tráfico hacia ella. El detalle de los medios se describe dentro de la estrategia de medios más adelante.
- Se continuarán con la presencia en ferias a nivel nacional e internacional donde participe PromPerú.

Acciones de pull.

- Se trabajará en coordinación con PromPerú para incluir información de las rutas de *Natural Cusco* dentro de su web Perú Travel, así como sus redes sociales.
- Se promoverán activaciones en lugares de alta afluencia en Lima y Cusco como: hoteles, restaurantes, aeropuerto, estaciones de tren, donde los turistas

pueda utilizar los visores para ver los videos 360° de cada ruta, y generar interés en ellas. El contenido de los videos mostrarán los paisajes, donde podrán apreciar además una de las experiencias místicas que se busca promover. Todos los materiales gráficos e impresos darán información de la Web Natural Cusco, así como propuestas de paquetes de las agencias involucradas en la primera fase (priorizando las que más apoyaron a la promoción del concepto).

- A nivel online, se reforzará la promoción de todo el contenido que se esté generando en redes sociales de *Natural Cusco*. Asimismo, se buscará incluir contenido dentro de las plataformas online de PromPerú. Esto será detallado dentro de la estrategia de medios del presente capítulo.
- Se ejecutará una estrategia de recomendación en TripAdvisor a través de los guías o personal que apoye dentro de la infraestructura de cada una de las rutas. Se oficializará un *hashtag* (#) para cada ruta, a promover en redes sociales y en el mismo destino para que todos los asistentes lo agreguen en sus fotos y videos, generándose un registro de contenido de cada uno de los destinos. Se impulsará cerca de este *hashtag* las recomendaciones del destino en TripAdvisor, considerada la plataforma más valorada de turismo a nivel mundial. Se colocará en cada destino, mediante material de comunicación, y en la página web de *Natural Cusco* información sobre el número de valoraciones y la calificación en TripAdvisor, como evidencia de calidad de la ruta.

- Se intervendrá el aeropuerto de Cusco como primer punto de contacto para reforzar el conocimiento y recordación de la submarca *Natural Cusco*, así como para dar a conocer las rutas y los rituales místicos que se pueden experimentar. Se colocarán viniles con fotos de los paisajes principales y módulos de experiencia con visores de realidad virtual, para que los turistas que arriben puedan visualizar los videos 360° de las rutas. Se coordinará la presencia de una de las agencias locales para impulsar la contratación de paquetes en el momento o para brindar información sobre los tours.
- En esta fase se realizarán activaciones de tours virtuales en la Plaza de Armas, por ser la zona de mayor afluencia de la ciudad de Cusco. En ellas se realizarán demostraciones de los videos 360° de las rutas. Se invitarán a las agencias más comprometidas en la fase uno para que formen parte de estas activaciones y puedan ofrecer sus paquetes de *Natural Cusco*.
- Como parte de relaciones públicas, se realizarán nuevamente *Free Tours* para *bloggers* reconocidos a nivel internacional y líderes de opinión de prensa relacionada a turismo (cinco personas). Se les invitará a hacer las cinco rutas como parte de un desafío para que viralicen su experiencia a todos sus seguidores, tal como se realizó en la fase uno.
- Dentro de medios tradicionales, se anunciará en *National Geographic* y *Lonely Planet* por ser la guía de viaje relevante y consultada por los turistas al momento de planear sus viajes.

Fase 3: Crecimiento (año 2 a 5). En esta etapa, ya que el contenido de las rutas se habrá difundido en el mercado, se espera establecer una relación con las agencias

internacionales adicionales para que las promuevan como alternativas para sus clientes. Asimismo, se mantendrá la estrategia de plataformas online optimizando las herramientas en base al performance de las fases anteriores:

Acciones de push.

- Se identificarán nuevas agencias a nivel nacional e internacional en los países *target* para enviarles el kit de impulso de *Natural Cusco* detallado en la segunda fase. Se planifica llegar a 300 agencias por mes distribuidas entre países objetivo y ámbito nacional.
- Se fortalecerá el uso de la plataforma web *Cusco Natural* dirigida a las agencias de viaje. Para esto, se reforzará su posición en buscadores *online* a fin de asociar la búsqueda de destinos de naturaleza a las rutas de turismo en el Perú.
- Se distribuirán diseños actualizados de los materiales gráficos para agencias a través de la web, para que puedan descargarlos según los requieran.
- Se comunicarán las actualizaciones de información en la página web sobre proveedores locales u operadores turísticos recomendados, que cuenten con las certificaciones que plantea el proyecto. El detalle se encuentra en la sección Procesos de la presente tesis.
-

Acciones de pull.

- Se promoverá el contenido de *Natural Cusco* en canales de televisión paga como *NatGeo*, que exhiben rutas turísticas relevantes en la actualidad.

- Se optimizará la estrategia de posicionamiento en buscadores (SEO y SEM), iniciado en la segunda fase.
- Se elaborará un boletín con información sobre los destinos de *Natural Cusco* y se informará sobre las nuevas rutas a lanzar a la comunidad de agencias. Este medio servirá además para promover los testimonios de turistas y de pobladores de las rutas, así como las acciones de responsabilidad social con ellos.
- Se comunicará desde las plataformas *online* ya consolidadas, información sobre las nuevas rutas a lanzar y exhibición de nuevas experiencias.
- Se ejecutará una pauta en *Google Display* para lograr presencia en páginas relevantes relacionadas al turismo. El detalle está descrito dentro de la estrategia de medios.

En la Tabla 31 se detalla el presupuesto estimado para cada una de las acciones. Se tomará el tercer año como tipo para replicarlo en los años cuatro y cinco, con su consecuente optimización en base a la performance de medios y resultados de actividades de los primeros dos años.

PDA de la Promoción de Ventas.

- Para apoyar el conocimiento de las rutas de *Natural Cusco*, una vez dinamizada la demanda, se buscará generar alianzas con aerolíneas y hoteles para ofrecer paquetes que las incluyan. Como factor diferencial, se priorizará no solo la información del destino sino el desarrollo del ritual o actividad local.
- Se coordinará con empresas de crédito y débito como MasterCard, American Express y Visa, a fin de motivar la generación de ventas con precios rebajados en ocasiones especiales durante el año, en las será más atractivo visitar cada una de las rutas (por ejemplo, junio para apreciar el amanecer de Tres Cruces, cerca de Paucartambo). En coordinación con las agencias y operadores turísticos, se buscarán propuestas de paquetes que sean experiencias distintivas, que es lo que buscan este tipo de marcas para sus tarjetahabientes.
- Se realizarán también campañas para promocionar los paquetes en fechas importantes para el comercio electrónico tales como Cyberday, Black Friday, y otras ocasiones relevantes en el año a fin de impulsar la plataforma de e-commerce de *Natural Cusco*.

5.3.4. Indicadores Clave de Desempeño

Para medir el cumplimiento y performance de los medios utilizados en la estrategia de promoción se han fijado los KPIs relevantes asociados a cada tipo de

medio, así como las metas, lo que se detalla en la Tabla 32. Su correcta medición será esencial para implementar cualquier optimización de la pauta.

Tabla 32

Indicadores clave de desempeño del plan de medios de Natural Cusco

Acción	¿Qué busca?	KPI	Meta	Herramienta de medición
Redes Sociales	Lograr engagement a través del contenido de experiencia.	Nº de fans	Lograr 10,000 fans durante el primer mes. Crecimiento de 5,000 fans al mes.	Reporte Facebook Insights
		Nº de compartidos	Lograr el 1% de manera orgánica y un 5% por contenido pauteado sobre la cantidad fans por mes.	Reporte Facebook Insights
		Nº de comentarios	Lograr comentarios del 1% de la cantidad fans por mes.	Reporte Facebook Insights
Web Natural Cusco	Lograr llevar a visitantes a la web Natural Cusco	Nº visitas generadas por posteos patrocinados.	Lograr un 25% de visitas a la web sobre el monto de inversión de patrocinio.	Reporte Facebook Insights
		Nº visitas por mes	Lograr 30,000 visitas por mes.	Google Analytics
	Ser repositorio de contenido de las rutas de Natural Cusco dirigida a cliente final y agencias.	% de rebote	Mantener menos de 40% de rebote al mes	Google Analytics
		Nº de registros de agencias	Obtener un registro de 40 agencias de viajes al mes.	Reporte propio
Ser una plataforma de ecomerce que exponga la oferta de las agencias registradas.	Nº de paquetes vendidos.	Obtener 150 ventas online (0.5% de conversión de compra de la cantidad de usuarios mensuales de la Web).	Reporte propio	
Pauta Online	Impactar en los segmentos interesados en turistas de acuerdo al perfil de turista elegido para derivarlos a la Web. Generar registros en la página o compra de paquetes TdN.	N de visitas Registro Formulario	Primera Fase: General el 10% de visitas del total de visitas. Segunda Fase: 30% de registro de las visitas generadas por pauta.	Reporte Google
Tradicional /BTL	Generar interés en las rutas naturales hacia las agencias de viajes	% de agencias registradas en la web Natural Cusco	Obtener un registro del 30% de las 100 agencias de viajes impactadas por el marketing directo por mes.	Reporte propio

5.4. Distribución

La generación, gestión, comunicación y puesta en conocimiento de la nueva oferta turística de *Natural Cusco* obtendrá los resultados esperados realizando la planificación de canales *online* y *offline* motivados y comprometidos, incluyendo a las agencias y operadores turísticos locales e internacionales, personal de DIRCETUR, PromPerú, SERNANP y los municipios de las poblaciones aledañas a los destinos.

En tal sentido, la Figura 47 muestra la cadena de distribución que se utilizará para poner a disposición las experiencias a los turistas objetivo. Se indica además los márgenes actuales que maneja la cadena para cada canal, hasta su disposición por el turista; estos datos fueron obtenidos de la entrevista con Cecilia Ochoa, detallados en el Apéndice A.

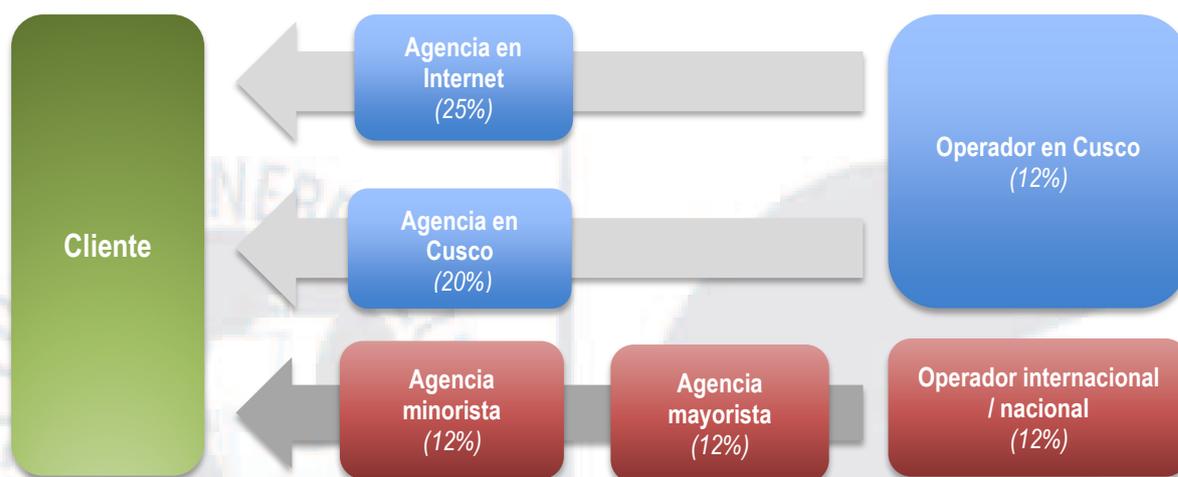


Figura 47. Márgenes de cadena de distribución turística en el Perú.

Para ilustrar numéricamente esta cadena de márgenes se ha considerado como referencia el precio de venta promedio de las cinco experiencias de TdN (US\$ 285.99) y su valor de venta o sin IGV (US\$ 242.36). La estructura de precios se ha determinado utilizando la siguiente fórmula:

$$\text{Margen} = \frac{\text{Precio de venta} - \text{Costo}}{\text{Costo}}$$

Donde costo es el precio de venta del agente anterior. La Tabla 33 muestra el detalle del cálculo considerando el precio de venta de turista

Tabla 33

Márgenes por canal de las rutas de Natural Cusco

Agente	Margen %	Margen US\$	Precio
Cadena tradicional (nacional / internacional)			
Turista	-	-	242.36
Agencia minorista	12%	25.97	216.40
Agencia mayorista	12%	23.19	193.21
Operador nacional / internacional	12%	20.70	172.51
Cadena virtual			
Turista	-	-	242.36
Agencia en Internet	25%	48.47	193.89
Operador en Cusco	12%	20.77	173.12
Cadena agencia local			
Turista	-	-	242.36
Agencia en Cusco	20%	40.39	201.97
Operador en Cusco	12%	21.64	180.33

5.4.1. Estrategias de la variable distribución

Se considera vital el trabajo conjunto con las agencias y operadores turísticos del Cusco en primera instancia; e internacionales y nacionales, posteriormente; ya que ellos serán quienes promuevan y operen las rutas de *Natural Cusco*. Es así que en la fase cero, la Dirección de Marketing de DIRCETUR se encargará de implementar una marcha blanca invitando al personal de las principales agencias y operadores turísticos para ser los primeros en experimentar el concepto y así obtener el *feedback* correspondiente para su mejora, de ser necesario, e inicio efectivo de operación.

En la fase uno se buscará generar demanda de los turistas extranjeros que decidirán la compra de paquetes en la ciudad de Cusco, para esto se realizarán alianzas con las agencias locales para que sean las primeras en ofrecer los paquetes a través de la web de *Natural Cusco* y en sus locales. Para incentivar la compra de paquetes por la plataforma online se excluirá la comisión de venta durante todo el año. En paralelo, se

iniciarán las alianzas con las agencias nacionales e internacionales que serán consideradas con prioridad en las siguientes fases.

En la segunda fase, se buscará fortalecer y ampliar las alianzas con las agencias nacionales e internacionales; así también se iniciará el cobro de comisión por la compra de paquetes *online*, manejando algunas excepciones con algunos operadores estratégicos. Por otro lado, en esta fase se buscará consolidar la participación y ventas en las ferias más relevantes donde participa PromPerú en los países objetivos. Es así que será relevante la relación que se tenga con PromPerú ya que se deberá trabajar en conjunto para la promoción del turismo del Perú, Cusco y *Natural Cusco*.

En una tercera etapa, a partir del tercer año, se profundizará en la generación de alianzas estratégicas con instituciones que apoyan a la conservación de la naturaleza y al turismo sostenible en los nueve países objetivo y el Perú, a fin de afianzar la adquisición de experiencias de *Cusco Natural* bajo un esquema de sustentabilidad en su uso, así como lograr que los destinos de TdN sean incluidos en la venta de los paquetes tradicionales. En tal sentido, a continuación se mencionan estrategias clave a desarrollar:

- Estrechar lazos comerciales con los principales canales mediante el involucramiento personal de sus representantes, a fin de contribuir con el desarrollo comercial de las nuevas rutas de *Natural Cusco*, desde mediados del 2017.
- Recompensar a los canales que obtengan mejores resultados y que demuestren un compromiso de largo plazo, prescindiendo de aquellos que no logren los objetivos mínimos, a partir de fines del 2018.

- Trabajar estrechamente con PromPerú para posicionar a *Natural Cusco* en su página web y en toda intervención, presentación, feria, evento y seminario a nivel nacional y mundial, como la plataforma principal para dar a conocer las nuevas rutas.

5.4.2. PDA de la Variable Distribución

Para poner a disposición las rutas de *Natural Cusco* a los turistas que se encuentran realizando actividades culturales en la región, se estrecharán lazos comerciales a fin de concretar la venta con canales turísticos estratégicos como los mayoristas (*wholesalers*) principales de los países objetivo, así como con los minoristas (operadores turísticos y agencias de viaje internacionales y locales), englobados en una estrategia *push*, a quienes se les capacitará oportunamente sobre las características de las rutas naturales, su iconografía, el *storytelling* particular que deberá comunicarse a los interesados, entre otros aspectos.

Todo ello se logrará en base a un trabajo conjunto con PromPerú y las empresas con que la institución viene trabajando. Esta serie de capacitaciones será liderada por la Dirección de Turismo de DIRCETUR y se realizará in situ, en adición a las visitas programadas de los representantes de los canales elegidos, y mediante soluciones digitales como Skype y otras plataformas de videoconferencia.

Asimismo, se estructurará una plataforma de capacitación online para todos los miembros de la cadena de comercialización, a fin de mantenerlos actualizados de las experiencias y actividades en cada ruta, así como en las mejoras o cambios en las mismas. A través de ella también se transmitirán jornadas de inducción y formación para optimizar la atención al turista en las etapas pre, durante y post compra,

incluyendo un módulo especial de fidelización para lograr su interés en el retorno y la recomendación de los destinos.

Por otro lado, se desarrollará una página web para la venta de paquetes de las cinco experiencias de *Natural Cusco* (<http://naturalcusco.com>), la cual se apalancará en la plataforma digital *Perú Travel* de PromPerú (<http://www.peru.travel/es-es/que-hacer/naturaleza.aspx>), a través de un vínculo ubicado en la sección “Hay un Perú Natural”. La arquitectura de la página web *Natural Cusco* se aprecia en el Apéndice L.

Las agencias y operadores turísticos certificados para ofertar las experiencias de *Natural Cusco* colocarán los paquetes y sus condiciones para su adquisición en este portal, pues se trabajará bajo un esquema de *e-commerce*. Asimismo, dispondrán de una sección para contratar al personal de las comunidades aledañas cuando deseen otorgar las experiencias adicionales.

Por otro lado, el turista interesado podrá adquirir el paquete eligiendo la agencia de viajes u operador turístico que considere le otorga la mejor opción. En la Tabla 34 se aprecia el crecimiento esperado de este canal como origen de las adquisiciones de los paquetes, a nivel mundial.

Tabla 34

Participación de la página web Natural Cusco en el mix de ventas

Concepto	2018	2019	2020	2021	2022
% en el mix de ventas	35%	37%	39%	41%	42%

Finalmente, se trabajará con PromPerú para potenciar la presencia de *Cusco Natural* en las ferias internacionales más relevantes del mundo, en especial aquellas desarrolladas en los países objetivo, y en las cuales se buscará resaltar la presencia de los mayoristas, operadores turísticos y agencias de viaje comprometidas. En la Tabla 35 se observa las ferias a participar y los contactos en PromPerú asignados para tal fin. Cabe destacar que la inversión a realizar oscila entre S/ 9,821 y S/ 10,178 por institución participante.

Tabla 35

Ferias internacionales sugeridas para Natural Cusco

Feria	Lugar	Mes	Página web
FITUR	Madrid, España	Enero	fituronline.com
ITB	Berlín, Alemania	Marzo	itb-berlin.de
IMEX Frankfurt	Frankfurt, Alemania	Abril	imex-frankfurt.com
Luxperience	Sydney, Australia	Setiembre	luxperience.com.au
IMEX America	Las Vegas, EE.UU.	Octubre	imexamerica.com
WTM	Londres, Inglaterra	Noviembre	wtmlondon.com
ILTM	Cannes, Francia	Diciembre	iltm.net

Nota. Adaptado de “Cronograma de Ferias de Turismo 2016”, por PromPerú, 2016b. Recuperado de <http://www.promperu.gob.pe/ppFeriasTurismo/Cronograma-Ferias-Turismo-2016.html>

5.5. Personas

La búsqueda de energía a través del contacto con la naturaleza y la vivencia de experiencias únicas en cada destino de *Natural Cusco*, se lograrán gracias a los recursos humanos (comunidad, agentes y operadores turísticos), quienes serán los responsables de guiar y ofrecer servicios de turismo en las rutas, así como de protagonizar varios de los rituales incaicos. Por otro lado, la participación de los pobladores - colaboradores estratégicos - de cada destino será importante por ser quienes aprueben la ejecución del

proyecto en sus localidades, así como ser pieza principal para transmitir la autenticidad y continuidad de las tradiciones locales alineadas al concepto de *Natural Cusco*.

Ya que la propuesta de los productos de *Natural Cusco* es nueva en el mercado turístico cusqueño y de acuerdo a lo comentado por Cecilia Ochoa, en la entrevista detallada en el Apéndice A, indica que la mayoría de los operadores turísticos y la comunidad no conocen el potencial de estos destinos, ni tampoco brindan servicios que transmitan el concepto planteado, por ejemplo, rituales incaicos, amautas, etc. Será necesario implementar un plan de capacitaciones que permita a cada *stakeholder*, dependiendo de su actividad, conocer cada una de las rutas de *Natural Cusco* y brindar servicios alineados a la promesa de experiencias únicas y diferenciadoras. Estas capacitaciones serán lideradas por la Dirección de Turismo de DIRCETUR Cusco, en coordinación con diversas instituciones públicas y privadas, dependiendo de cada tema.

5.5.1. Estrategia de la variable personas.

Antes de iniciar la implementación del proyecto, será importante involucrar en las decisiones a los principales *stakeholders* (gobierno, comunidad, agentes y operadores turísticos), quienes permitirán operar y comercializar los paquetes turísticos, además de interactuar con los visitantes en cada ruta como promotores de servicios y/o generadores de experiencias únicas. Para esto se implementará un programa de participación liderado por la Dirección de Turismo de DIRCETUR Cusco, con el objetivo de trabajar en conjunto en el diseño e implementación de los diferentes planes de acción.

Es así que *Natural Cusco* representará una oportunidad para el desarrollo y generación de empleo para las comunidades cercanas a las rutas. Asimismo, a través de

un programa de sensibilización se recogerán los *insights* sociales de cada comunidad a fin de ser atendidos como parte de la propuesta del presente plan de marketing.

Dependiendo del rol de cada *stakeholder* en la cadena turística, será necesario capacitarlos y concientizarlos sobre los siguientes aspectos: beneficios de las nuevas rutas, calidad de los servicios turísticos, cuidado de los lugares de naturaleza, idioma inglés y la administración de negocios complementarios que se pueden generar alrededor de las nuevas rutas.

Por otro lado, de acuerdo a lo definido en producto, uno de los elementos vitales para garantizar las experiencias únicas en cada destino serán los *Amautas*, personajes que representarán el componente místico del concepto *Natural Cusco* y los responsables de dirigir los rituales incaicos especializados y de transmitir el conocimiento de la concepción de naturaleza de los incas a cada visitante. Como parte de incentivo del programa de capacitación, la participación otorgará una certificación necesaria para garantizar la calidad de la experiencia y ser parte de la red de agentes turísticos de *Natural Cusco*.

Por último, deberá implementarse una mesa de diálogo entre la comunidad, el gobierno regional y los operadores turísticos para revisar los resultados de la afluencia turística, compartir buenas prácticas e involucrarlos en las diversas iniciativas que planteen mejoras en las rutas de *Natural Cusco*.

Cabe mencionar que la ejecución de los programas a desarrollar, a detallarse a continuación, se iniciarán desde la fase cero e irán de manera paralela y continua a través de las diferentes fases del plan, dada la importancia del factor humano para la puesta en escena de la experiencia de *Natural Cusco*. Dentro de la fase cero lo relevante

será el contacto y sensibilización de las comunidades a impactar para involucrarlas dentro del proyecto. Asimismo, el establecimiento de la relación con ellas a mediano y largo plazo se dará a través de las mesas de diálogo, canal para mantenerlas constantemente involucradas.

5.5.2. PDA de la variable personas

Capacitación en el cuidado de lugares naturales. Se implementará el programa “Guardián de la Naturaleza de Natural Cusco” que será una capacitación dictada por SERNANP a través de su área de entrenamiento de Cusco. El programa estará dirigido y se realizará de manera diferenciada para los operadores turísticos, agencias de viaje y comunidad, adaptando el formato de capacitación de acuerdo a las características de cada *stakeholder*. El objetivo será dar a conocer los destinos de *Natural Cusco* y sus lineamientos de conservación (nivel de contacto y cuidado de la flora y fauna, por ejemplo). La capacitación se realizará en un local externo y será financiada en su totalidad por la Dirección de Turismo de DIRCETUR Cusco; a todos los participantes se les entregará un kit de merchandising acompañado de un brochure con información de cada una de las rutas.

Por último, para garantizar la participación en la capacitación, se promocionará el evento a través de visitas personales a las agencias turísticas locales (inicialmente las principales) y a los líderes de las comunidades cercanas a las rutas de *Natural Cusco*. Así también, se les comunicará a los agentes turísticos que esta capacitación será requisito para integrar la red de agencias y proveedores de servicios turísticos de *Natural Cusco*. La Figura 48 muestra el modelo de comunicación.



Figura 48. Comunicación de programa Guardián de la Naturaleza.

Capacitación en servicios turísticos. Se implementará el programa “Turismo de Calidad de Cusco Natural” que consistirá en un plan de capacitación liderado por el Departamento de Turismo del Gobierno Regional (DIRCETUR) en coordinación con la Asociación de Agencias de Turismo del Cusco (AATC) y CALTUR. Se armarán dos tipos, uno dirigido a las agencias y operadores turísticos, y otro a las comunidades. Los temas a tratar serán:

Capacitación a las agencias y operadores turísticos.

- Concepto de *Natural Cusco*.
- Descripción de las rutas (precios, mercado objetivo, tips, etc.).
- Calidad de los servicios turísticos.
- Beneficios y uso de la plataforma web.
- Desarrollo de habilidades blandas para el trato con el turista.

Capacitación a las comunidades.

- Concepto de *Natural Cusco*.

- Oportunidad de negocios complementarios a las rutas para ser implementados por las comunidades. Adicionalmente, se les indicará cómo promocionar sus negocios en el portal web de *Natural Cusco* (naturalcusco.com).

Estas capacitaciones serán gratuitas y estarán dirigidas a los operadores turísticos y comunidades aledañas a las rutas. Para incentivar su participación se realizará una promoción antes y después de la capacitación, orientada inicialmente a las comunidades, operadores y agencias de turismo ubicadas alrededor de la Plaza de Armas, involucrando luego a agentes y operadores de mayor tamaño. A todos los participantes se les entregará un kit de merchandising y material publicitario para colocar en sus establecimientos. La capacitación se realizará en un local externo y será financiada en su totalidad por la Dirección de Turismo de DIRCETUR Cusco. La Figura 49 muestra el modelo de comunicación del programa.



Figura 49. Comunicación de programa Turismo de Calidad en *Natural Cusco*.

Capacitación en idioma inglés. La Dirección de Turismo de DIRCETUR Cusco buscará apoyo de la empresa privada y ONGs para estructurar un programa de capacitación en el idioma inglés orientado al turismo “English for Tourism”, con

descuentos especiales a los agentes y operadores turísticos que participaron y fueron certificados en los programas de *Natural Cusco*.

Para la comunidad se manejará una capacitación *in situ* de forma gratuita como parte de un programa de desarrollo social entre DIRCETUR y las empresas privadas asociadas. El presupuesto de ambos programas (agencias y comunidad) será asumido en su totalidad por la Dirección de Turismo de DIRCETUR Cusco.

Capacitación y certificación de Amautas. En la primera etapa se convocará a los pobladores de los lugares aledaños a las rutas turísticas, psicólogos y expertos de misticismo e historia incaica de la Universidad Nacional San Antonio Abad de Cusco (UNSAAC) para relevar información sobre las historias y experiencias de naturaleza, que serán usadas para estructurar los relatos y el programa de capacitación teórico-práctico de los *Amautas*.

En la siguiente etapa, la Dirección de Turismo de DIRCETUR Cusco estructurará un programa de certificación gratuita a la comunidad para nombrar a aquellos participantes que cumplen con el perfil necesario (competencias y conocimientos) para ser considerados como *Amautas*, y puedan garantizar la experiencia de conexión con la energía mística de la naturaleza de Cusco. La elección de los *Amautas* será responsabilidad de los miembros de las comunidades como forma de involucrarlos y empoderarlos en el proyecto.

Mesa de diálogo con los stakeholders. En principio, la Dirección de Turismo de DIRCETUR Cusco convocará una reunión de inicio de proyecto con participación del SERNANP, AATC y representantes de la comunidad, con el objetivo de involucrarlos en la estrategia de lanzamiento y desarrollo del proyecto, y así contar con la

participación de todos en las capacitaciones y en la implementación de las diversas iniciativas. Por otro lado, se realizarán reuniones trimestrales (mensuales en los primeros seis meses, luego de lanzado el proyecto) con el objetivo de compartir los resultados de *Natural Cusco* e identificar oportunidades de mejora para definir y ejecutar en conjunto planes de solución.

Cabe mencionar que la presente tesis contempla adecuado presupuestar en la variable personas solo las remuneraciones de los colaboradores que participarán en la provisión de los servicios; mientras que en la variable propósito se considerarán los recursos anuales necesarios para las capacitaciones y las mesas de diálogo con los *stakeholders*. A continuación en la Tabla 36 se detalla el presupuesto de la variable personas.

Tabla 36

Presupuesto de la variable Personas

Concepto	Datos de Presupuesto	Monto Anual
Sueldo de Trabajadores	Por ruta turística: - 2 guardabosques - 2 personas de servicio al cliente Sueldo Promedio: US\$ 700	\$168,000
Total		\$168,000

5.6. Evidencia Física

Buscando el cumplimiento de las estrategias planteadas, la variable de evidencia física debe presentar elementos correctamente gestionados para tangibilizar la experiencia a otorgar. A través de esta variable no sólo se dará a conocer de manera tangible el concepto de *Natural Cusco*, sino que también ayudará a revertir la carencia de identidad visual de Cusco como destino turístico, según se mencionó en el Capítulo

III (sección AMOHFIT). Asimismo, las evidencias dentro de la misma ruta turística ayudarán a mejorar su percepción de formalidad y cumplimiento de estándares de calidad, contribuyendo a lograr la experiencia propuesta de *Natural Cusco*.

5.6.1. Estrategias de la variable evidencia física

- Todos los elementos físicos y puntos de contacto que formen parte de la experiencia deberán evidenciar los conceptos principales del posicionamiento de *Natural Cusco* (misticismo inca, centro energético mundial y bienestar que genera la naturaleza).
- La identidad visual del concepto de *Natural Cusco* se alineará al manual de marca de PromPerú (FutureBrand, 2010) con el objetivo de aprovechar el nivel de conocimiento que ha adquirido la Marca Perú, utilizando la variación cromática establecida para la submarca naturaleza (color verde).
- Las acciones a desarrollar deberán enfocarse a todos los participantes de la cadena turística: turistas, comunidad, agentes y operadores turísticos; así como en todo los puntos de contacto *online* y *offline*.

5.6.2. PDA de la variable evidencia física

- La Dirección de Turismo de DIRCETUR Cusco deberá contratar a una agencia especializada en diseño gráfico para desarrollar un manual de identidad de marca *Natural Cusco*, que será difundido a todos los operadores turísticos para ser usado en sus acciones publicitarias *online* y *offline*. Este manual incluirá: (a) normativas básicas, (b) posicionamiento y atributos de marca, (c) aplicaciones de logo, (d) ejemplos de materiales impresos, (e) slogans relacionados, (f) ATL, (g) BTL, (h) usos incorrectos, y (i) recomendaciones y sugerencias



Figura 50. Manual de la marca de *Natural Cusco*.

- *Materiales de certificación.* Adicionalmente la agencia seleccionada se encargará de diseñar el sello para las diferentes certificaciones planteadas y

para los materiales que se entregarán a cada involucrado en la cadena turística de *Natural Cusco*. Los elementos a considerar son: (a) manual de certificación, (b) cuadro con certificado de operador turístico, (c) certificado online integrado a web, (d) parches para uniformes de personal certificado, y (e) sello de certificación.



Figura 51. Sello de certificación de *Natural Cusco*.

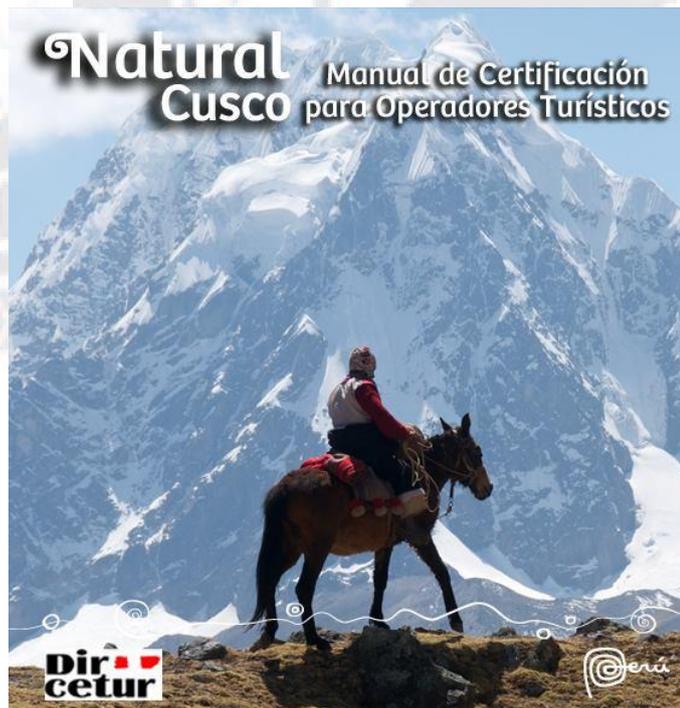


Figura 52. Manual de certificación de *Natural Cusco*.

- Se implementará la ambientación de los puntos de recepción de las rutas, considerando: (a) punto de entrada, (b) punto de venta, soporte y atención al cliente, (c) baños, (d) tópico, (e) punto de wifi gratis, y (f) señalización de rutas y zonas principales. Estos mantendrán los estándares del manual de marca, así como las consideraciones que plantea MINCETUR en su Manual de Señalización Turística del Perú (MINCETUR, 2011), tal como se aprecia en la Figura 53, Figura 54 y Figura 55.

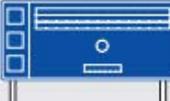


Figura 53. Modelo de punto de entrada a destino de *Natural Cusco*.



Figura 54. Esquema de señalización turística de *Natural Cusco*.

Tomado de "Manual de Señalización Turística del Perú", por MINCETUR, 2011. Recuperado de http://www.mincetur.gob.pe/newweb/Portals/0/Turismo/PIP/pdfs/manual_senalizacion.pdf

Señalización Turística en las Vías Terrestres (Series A y B)		
Ícono	Para el atractivo, servicio o actividad turística como elemento de mayor importancia. Se utilizará como máximo de uno (1) a (3) íconos para la series A y B.	 Un ícono y texto lateral
Leyenda	Las leyendas se harán necesarias especialmente en los letreros a ubicarse al inicio de la ruta y en la proximidad al destino.	 Dos íconos y texto lateral
Flechas	Para la indicación del sentido de la dirección. Se empleará especialmente en el inicio de una ruta, en los puntos de bifurcación o cambio de rutas y en las proximidades al destino turístico.	 Tres íconos y texto lateral
Distancia	Expresada en Kilómetros (Km.) o metros. (m)	

Patrón Color Estándar		
<p>Blanco</p>  <p>Blanco reflectorizante FS. 32197</p>	<p>Azul</p>  <p>Light Blue FS.15056</p>	<p>Rojo</p>  <p>Red FS.32197</p>
Para marcos, símbolos y leyendas	Para fondo y borde	Para marcadores de prohibición
Ejemplo		
 <p>Marcador de prohibición, figuras de íconos y marcador de recomendación</p>		

Figura 55. Elementos de señalización de *Natural Cusco*.

Tomado de "Manual de señalización Turística del Perú", por MINCETUR, 2011. Recuperado de http://www.mincetur.gob.pe/newweb/Portals/0/Turismo/PIP/pdfs/manual_senalizacion.pdf

Se considerarán en todas las rutas turísticas los siguientes tipos de íconos para señalar cada uno de los destinos:

1. Atractivos turísticos: (a) sitios naturales y (b) manifestaciones culturales.
2. Servicios turísticos y afines: (a) alojamiento, (b) alimentación, (c) esparcimiento, (d) transporte, y (e) comunicaciones.
3. Actividades turísticas.
4. Servicios generales.

5. Accesibilidad de discapacitados.
 6. Marcadores especiales.
- Se desarrollarán manuales de servicio de *Natural Cusco* en todos los canales involucrados y certificados, similares a los de la Figura 37.



Figura 56. Manual de servicios turísticos de *Natural Cusco*.

- Se desarrollará un manual de emprendimiento y planes de negocio orientado a las comunidades involucradas.
- Se deberá contar con uniformes e identificación de los operadores de acuerdo a la identidad de marca tal como se muestra en la Figura 38.



Figura 57. Credencial de identificación de personal de *Natural Cusco*.



Figura 58. Uniformes de *Natural Cusco*.

Finalmente, la Tabla 37 detalla el presupuesto de la variable evidencia física con las tácticas que se implementarán durante el proyecto.

Tabla 37

Presupuesto de la variable evidencia física

Táctica de evidencia física	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Total
Manual de marca.	25,000						25,000
Certificación online y offline.	2,000	600	600	700	900	900	5,700
Distintivos	600	300	300	360	480	480	2,520
Uniformes.	9,600	9,600	9,600	9,600	9,600	9,600	57,600
Manual de certificación para operadores turísticos.	25,000						25,000
Manual de servicio para guías turísticos.	8,000						8,000
Punto de entrada.	33,600	3,360	6,720	13,440	6,720	6,720	70,560
Punto de información, atención al cliente.	46,200	4,620	9,240	18,480	9,240	9,240	97,020
Costo evidencia física	150,000	18,480	26,460	42,580	26,940	26,940	291,400

5.7. Procesos**5.7.1. Estrategia de la variable procesos.**

El presente plan de marketing contemplará el cumplimiento de procesos internos para estandarizar la experiencia del servicio ofrecido, a través del uso de certificaciones y manuales cuyos procesos registrarán cada momento de la venta turística. Todas las rutas serán susceptibles a su aplicación, a fin de lograr una satisfacción superior al promedio de la región. Esto será coordinado por la Dirección de Turismo de DIRCETUR Cusco.

5.7.2. PDA de la variable procesos.

- Desarrollar un proceso de certificación de *Natural Cusco* para todos los involucrados en la cadena turística, la misma será codirigida con CALTUR.

El proceso se detalla en la Figura 59.



Figura 59. Proceso de certificación de *Natural Cusco*.

- Implementar una ventanilla única móvil de TdN que promueva la formalización y emprendimiento en las comunidades aledañas a las rutas, a través de visitas frecuentes de capacitación y asesoría. Esto será coordinado por la Dirección de Turismo de DIRCETUR Cusco con participación del Ministerio de Economía y Finanzas. La Figura 60 muestra el proceso de ventanilla única.

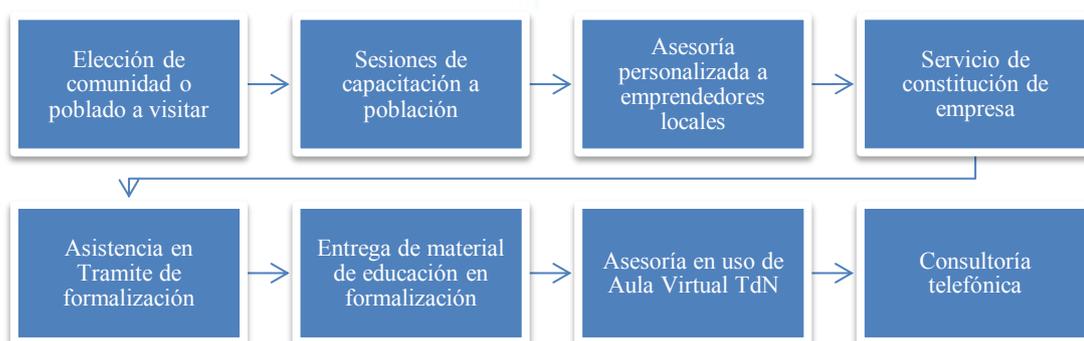


Figura 60. Proceso de ventanilla única móvil.

- La Dirección de Turismo de DIRCETUR Cusco deberá contratar los servicios de una empresa de investigación de mercado para implementar un sistema de información turística de *Natural Cusco* que genere reportes anuales de resultados, tendencias y estadísticas del turismo. La Figura 61 muestra el proceso de información turística planteado.



Figura 61. Proceso de información turística de *Natural Cusco*.

- Desarrollar un protocolo estandarizado de atención *online* para la venta directa y respuesta de dudas y consultas, que incluya el proceso de *e-commerce* y a los operadores certificados. Este procedimiento será asignado a la agencia encargada del mantenimiento de la plataforma web. La figura 62 detalla el proceso de venta u post-venta online.

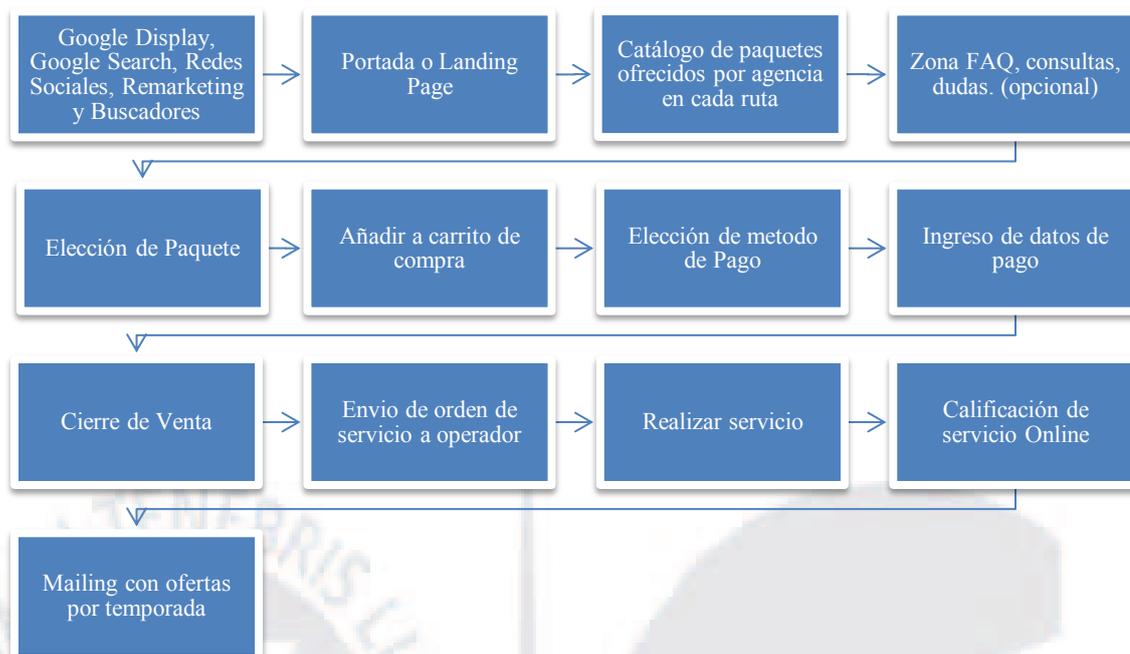


Figura 62. Proceso de venta y post-venta online.

- Desarrollar un protocolo de atención al cliente y de capacitación a líderes de las comunidades para su difusión en su localidad. El responsable de este proceso será la Dirección de Turismo de DIRCETUR Cusco.
- Implementar un manual de atención a quejas y reclamos que contemple su recepción presencial o virtual mediante un servicio que se habilitará en la web de *Natural Cusco*; La Figura 63 detalla el proceso. El responsable de este proceso será la Dirección de Turismo de DIRCETUR Cusco y será ejecutado por todos los involucrados en la cadena turística.

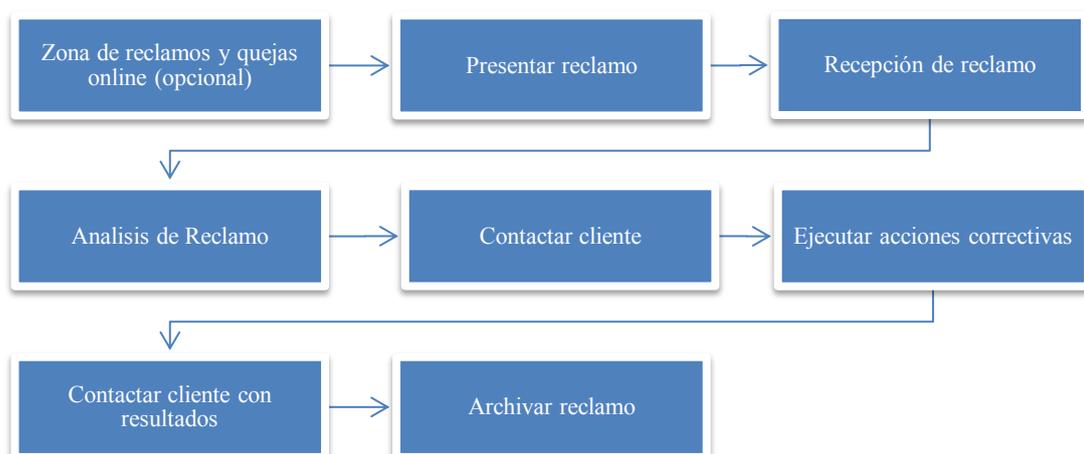


Figura 63. Proceso de atención de quejas y reclamos.

- Evaluar trimestralmente indicadores de ventas, gestión y servicio al cliente (calidad y satisfacción) basada en la información que proveerá el sistema de información de mercado turístico, como se observa en la Figura 64. El responsable de este proceso será la Dirección de Turismo de DIRCETUR Cusco.

Venta	Gestión	Servicio	Sociales
<ul style="list-style-type: none"> • Ventas por visualizaciones online. • Ventas por agencia. • Ventas por e-commerce. • Ventas por canal. • Ventas por mes. • Ventas por ruta. • Visitas por destino. • Índice comercial por ruta. • Número de conceptos complementarios vendidos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Personal privado capacitado. • Avance de ejecución de infraestructura de rutas. • Número de Operadores certificados. • Índice de conservación del ecosistema. • Personal de comunidades capacitados. 	<ul style="list-style-type: none"> • Satisfacción de cliente. • Número de Quejas y reclamos. • Contribución de TdN a la economía en los distritos impactados. 	<ul style="list-style-type: none"> • Número de nuevos emprendedores en TdN en comunidades. • Número de capacitaciones Online. • Variación de puntuación de servicios de comuneros. • Evolución de Coeficiente de Gini comparativo de región y zonas impactadas. • Satisfacción de la población local.

Figura 64. Detalle de indicadores de resultados de *Natural Cusco*.

5.8. Propósito

La presente tesis propone la inclusión de una nueva variable al Mix de Marketing: Propósito, con el objetivo de contribuir a la reducción de desigualdad social en la región Cusco y para revertir el actual modelo turístico donde la comunidad percibe no ser beneficiada por los ingresos de la actividad turística. Para esto, las iniciativas de responsabilidad social buscarán generar un impacto positivo para todas las comunidades aledañas a cada una de las rutas, incluyéndolas dentro de la dinámica del turismo.

En tal sentido, se han identificado las comunidades a impactar en la región Cusco (Grupo Allpa, 2010), detallados en el Apéndice K, cuyos beneficiarios totales

son 10,716 familias, tal como se muestra de manera resumida en la Tabla 38. En el caso de El Jardín Secreto de Machu Picchu, se beneficiará a los distritos de Santa Teresa (1,750 familias) y Machupicchu Pueblo (2,252 familias) (INEI, 2016). Si se deseara calcular el número de habitantes a impactar se sugiere considerar que el número promedio de miembros de una familia en el Perú es de 3.7 (Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables, s.f.)

Tabla 38

Familias beneficiadas por las rutas de Natural Cusco

Rutas	N° de familias beneficiadas
Apu Ausangate y Laguna Sibilacocha; y Apu Vinicunca (Montaña de Siete Colores)	2,688
El Bosque Nublado y Tres Cruces	2,380
El Jardín Secreto de Machu Picchu	4,002
Mamacocha (Las Cuatro Lagunas)	1,646
Total	10,716

5.8.1. Estrategia de la variable propósito.

Se integrará a las comunidades en el modelo de negocio turístico a través de tres ejes: (a) incluyéndolos y promoviendo como proveedores de la experiencia y servicios turísticos, (b) capacitándolos para que desarrollen competencias necesarias para brindar servicios turísticos, y (c) creando canales de comunicación para identificar necesidades y priorizar su atención a través de proyectos de desarrollo social.

5.8.2. PDA de la variable propósito.

Inclusión y promoción de la comunidad como proveedores de servicios.

- Como parte del diferencial de autenticidad de la experiencia de las rutas de *Natural Cusco*, se incluirá rituales y actividades propias de la zona, las cuales serán lideradas por los propios pobladores. Con esto se busca revalorar las tradiciones de las comunidades y generar orgullo de los pobladores y turistas hacia ellas.
- La plataforma web de *Natural Cusco* funcionará como una vitrina de exhibición para que los pobladores ofrezcan sus servicios (rituales y otras actividades locales) acercándolos a las agencias y operadores turísticos para que puedan contactarlos al momento de operar cualquiera de las rutas. Dentro de ella se destacarán sus capacidades y experiencia para incentivar un orgullo por lo propio, y para generar en ellos una visión positiva sobre el turismo y su exposición al mundo.
- Para obtener la información de los pobladores, se hará una convocatoria para captar a aquellos que desarrollen las actividades y rituales propuestos en la estrategia de la variable producto. Además, se mapearán nuevas actividades o iniciativas durante las capacitaciones a realizar en cada comunidad.

Capacitación y desarrollo de competencias. Se realizarán programas de capacitación para cada comunidad a fin de desarrollar su visión de emprendimiento, logrando así que dimensionen las nuevas oportunidades del negocio que se generan con el turismo (restaurantes, hospedajes, rituales, etc.). Se busca que encuentren el valor del rol del turismo como actividad de desarrollo económico. En tal sentido, y tal como se mencionó en la estrategia de personas, se les capacitará en cuatro aspectos:

- Atención para servicio turístico. Aplicadas a cada una de sus actividades específicas como atención ideal de los turistas, prestación del servicio, fijación de precios, medición de satisfacción, etc.
- Uso de la plataforma *online*. Para desarrollar sus capacidades en la provisión de los servicios utilizando la plataforma virtual y para entender la importancia de las recomendaciones *online*. Además se contará con un esquema de puntuaciones para que las agencias valoren los servicios brindados y otorguen retroalimentación para mejora continua. Se realizarán reuniones periódicas para corregir las fallas con el objetivo de ascender en su clasificación, y también se reconocerán a los colaboradores más destacados trimestralmente.
- Idioma inglés. Para que los pobladores adquieran los conocimientos básicos de inglés que les permitan relacionarse con los turistas, logrando un mejor vínculo con ellos y que esto aporte a la experiencia de viaje, sin dejar de lado su autenticidad.
- Desarrollo de actividades alternativas. Complementarias a las rutas principales, como: venta de souvenirs, expendio de comidas y bebidas típicas, servicios de catering, alquiler de artículos para actividades específicos de la ruta (botes para las lagunas, carpas para picnic, cocinas portátiles, etc.)

Canales de comunicación y priorización de inversión en proyectos sociales.

Desde el inicio del proyecto se incluirán a las comunidades en las decisiones estratégicas de implementación del proyecto mediante las mesas de diálogo, lideradas

por la Dirección de Turismo de DIRCETUR Cusco. El objetivo de estas mesas es mostrar los resultados de la actividad turística de cada ruta (ingresos y afluencia), identificar necesidades de desarrollo social y priorizarlas para su atención.

Esto será factible mediante los recursos obtenidos por la venta de paquetes turísticos de *Natural Cusco*, comisión por venta en la plataforma web y ticket de entrada a los destinos. Estos ingresos serán administrados por la Dirección de Turismo de DIRCETUR Cusco quien lo ejecutará en las acciones de desarrollo sociales en coordinación con todas las comunidades impactadas.

Por último, tal como se menciona en la sección correspondiente al presupuesto de la variable personas, en la Tabla 39 se aprecian los recursos que deberían disponerse para las capacitaciones al personal de las comunidades que será seleccionado para proveer las experiencias, así como para la puesta en marcha de las mesas de diálogo periódicas con los *stakeholders*.

Tabla 39

Presupuesto de la variable Propósito

Concepto	Datos de Presupuesto	Monto Anual
Capacitación: "Guardián de la Naturaleza de Natural Cusco"	Merchandising y material: US\$ 1,000 Promoción: US\$ 700 Local: US\$ 700 Participantes por capacitación: 250 Total de capacitaciones: 2	\$4,800
Capacitación: "Turismo de Calidad de Cusco Natural"	Merchandising y material: US\$ 1,000 Promoción: US\$ 1,000 Local / Capacitador : US\$ 1,000 Participantes por Capacitación: 50 Total de capacitaciones: 4	\$12,000
Capacitación de Amauta	Merchandising y material: US\$ 500 Promoción: US\$ 500 Local / Capacitador: US\$ 1,500 Participantes por Capacitación: 20 Total de capacitaciones: 2	\$5,000

Capacitación de idioma inglés	Promoción: US\$ 400 Local / Capacitador (5 destinos): US\$ 10,000 Financiamiento de descuentos: US\$ 5,000	\$15,400
Mesas de Diálogo con los stakeholder	Local: US\$1,000 Merchandising: US\$ 500 Total de reuniones: 4	\$6,000
Total		\$43,200

5.9. Conclusiones

En este capítulo se presentaron las acciones para lanzar y consolidar el concepto de *Natural Cusco*. Dado que se busca la promoción de destinos que son poco conocidos o promocionados e involucrar a diferentes grupos de interés, es importante que el plan de acción pueda estar estructurado en fases para asegurar la correcta ejecución de la estrategia. La fase cero será relevante para poder tomar contacto con las comunidades y sensibilizarlas para que se sientan involucradas y obtener su aceptación. Asimismo, servirá para hacer las mejoras en las rutas como parte del desarrollo de producto, para lo cual será importante realizar una prueba de producto con agencias a fin de poder asegurar que la experiencia asegure niveles óptimos de aceptación.

Se identificó también, en base a la información brindada por expertos, que para tener éxito es necesario hacer atractivas las rutas a las agencias de viaje y operadores turísticos, pues son quienes las comercializarán. Esto no se logrará si primero no se genera el interés de los turistas. Por ello, se considera que la fase de generación de demanda será esencial para colocar en el mapa estos destinos aún no muy valorados.

A nivel de promoción, es necesario brindar información óptima, evidencia visual atractiva, y referencia de turistas que las hayan visitado, para captar el interés de nuevos turistas, pues tal como se ha validado con los resultados de la investigación de mercado para la medición de aceptación de rutas (detallada en el Apéndice J), la ruta

que actualmente está circulando en redes sociales (Apu Vinicunca o Cerro de los Siete Colores) ha obtenido el mayor nivel de aceptación.

Finalmente, se considera muy importante tener control de la experiencia que se brinda en cada punto de contacto para que vaya acorde con el concepto místico y energético de *Natural Cusco*, para asegurar que la vivencia y la experiencia final del turista sea la esperada.



Capítulo VI: Control y Presupuesto

6.1. Presupuesto

La inversión estimada para operativizar las acciones de marketing descritas en la presente tesis asciende a US\$ 11.6 millones en un período de seis años acumulados, según se observa en la Tabla 40. Se identifica que la variable promoción, a través de las actividades de comunicación en diversos medios, consolida el 73% del total de la inversión (US\$ 8.5 millones), teniendo el máximo valor en el segundo año debido al lanzamiento de *Natural Cusco* en el ámbito internacional. Asimismo, se concluye que será necesario invertir 6.4% del presupuesto total acumulado como parte de la fase inicial del proyecto, a fin de preparar la infraestructura, las plataformas y los procesos, en coordinación con todos los involucrados de la cadena turística.

Tabla 40

Presupuesto de la mezcla de marketing de Natural Cusco

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Producto	\$545,455	\$134,091	\$140,795	\$147,835	\$155,227	\$162,988
Instalaciones turísticas	\$287,879	\$57,576	\$60,455	\$63,477	\$66,651	\$69,984
Seguridad	\$75,758	\$15,152	\$15,909	\$16,705	\$17,540	\$18,417
Gestión	\$106,061	\$21,212	\$22,273	\$23,386	\$24,556	\$25,783
Tecnología	\$75,758	\$15,152	\$15,909	\$16,705	\$17,540	\$18,417
Limpieza	-	\$25,000	\$26,250	\$27,563	\$28,941	\$30,388
Promoción	-	\$762,088	\$2,764,800	\$1,644,050	\$1,644,050	\$1,644,050
Acciones Push	-	\$135,488	\$588,200	\$129,000	\$129,000	\$129,000
Online	-	\$236,000	\$315,000	\$208,500	\$208,500	\$208,500
BTL	-	\$205,600	\$451,600	\$99,050	\$99,050	\$99,050
ATL	-	\$135,000	\$1,350,000	\$1,147,500	\$1,147,500	\$1,147,500
Fee Agencias	-	\$50,000	\$60,000	\$60,000	\$60,000	\$60,000
Distribución	\$105,000	\$104,000	\$104,000	\$104,000	\$104,000	\$104,000
Ferias	-	\$34,000	\$34,000	\$34,000	\$34,000	\$34,000
Incentivos y reconocimientos	\$35,000	\$35,000	\$35,000	\$35,000	\$35,000	\$35,000
Plataforma e-commerce	\$55,000	\$20,000	\$20,000	\$20,000	\$20,000	\$20,000
Capacitación de plataforma	\$15,000	\$15,000	\$15,000	\$15,000	\$15,000	\$15,000
Personas	-	\$168,000	\$168,000	\$168,000	\$168,000	\$168,000
Sueldo de personal	-	\$168,000	\$168,000	\$168,000	\$168,000	\$168,000
Propósito	\$12,000	\$64,800	\$43,200	\$43,200	\$43,200	\$43,200
Mesa de diálogo	\$12,000	\$9,000	\$6,000	\$6,000	\$6,000	\$6,000
Capacitaciones	-	\$55,800	\$37,200	\$37,200	\$37,200	\$37,200
Evidencia Física	\$48,000	\$5,855	\$8,527	\$13,921	\$8,673	\$8,673
Interno	\$18,182	\$182	\$182	\$212	\$273	\$273
Externo	\$29,818	\$5,673	\$8,345	\$13,709	\$8,400	\$8,400
Procesos	\$33,000	\$8,000	\$8,000	\$8,000	\$8,000	\$8,000
Información de marketing	\$30,000	\$5,000	\$5,000	\$5,000	\$5,000	\$5,000
Consultorías	\$3,000	\$3,000	\$3,000	\$3,000	\$3,000	\$3,000
Total	\$743,455	\$1,246,833	\$3,237,323	\$2,129,006	\$2,131,150	\$2,138,911

6.2. Supuestos Económicos

El modelo económico de *Natural Cusco* considera los siguientes supuestos y variables:

- El mercado potencial de turistas extranjeros se basó en la estimación de la industria, detallada en la Tabla 9, considerando el escenario actual de diez días de estadía. En base a ello se sincerará la muestra para obtener los turistas que comprarán los paquetes de *Natural Cusco*, teniendo en cuenta las siguientes variables: (a) arribo de turistas por país, (b) propensión a realizar actividades de naturaleza, (c) aceptación de compra obtenida en la investigación de mercado, y (d) captura estimada de mercado meta.
- Para identificar la aceptación de compra de cada uno de los paquetes, se elaboró una encuesta en la ciudad de Cusco a los turistas de los países objetivo que cumplieran las características del segmento elegido. El detalle de la ficha técnica y los resultados se detallan en el Apéndice J.
- Se han establecido metas anuales de captura de mercado dependiendo de las estrategias a realizar en cada fase de *Natural Cusco*. Estas cifras, mostradas en la Tabla 41, fueron validadas en la entrevista a la experta detallada en el Apéndice A.

Tabla 41

Captura de mercado potencial de turistas de Natural Cusco

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Captura de mercado	-	15%	25%	30%	31%	32%

- Para la medición de los resultados se considera que el comportamiento de un turista extranjero que va a Cusco es el mismo que el de vacacionista extranjero que va a Cusco, quien al 2014 permaneció en promedio seis días realizando un gasto de US\$ 1,712.
- En la Tabla 42 se muestra la distribución de ventas por canal establecidas de acuerdo a las estrategias de la mezcla de marketing, acordes a cada una de las fases.

Tabla 42

Distribución por canal de ventas de Natural Cusco

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
	2018	2019	2020	2021	2022
Canal 1 - Agencia internacional	0%	10%	15%	20%	25%
Canal 2 - Internet	35%	37%	39%	41%	42%
Canal 3 - Agencia local	65%	53%	46%	39%	33%

- Respecto a las ventas vía internet, se detalla en la Tabla 42 la distribución de ventas a realizar mediante el portal de *e-commerce* de *Natural Cusco*.

Tabla 43

Porcentaje estimado de ventas por e-commerce de Natural Cusco

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
	2018	2019	2020	2021	2022
% de ventas por <i>e-commerce</i>	10%	15%	20%	25%	25%

- Para la estimación de ingresos provenientes del ticket de entrada a los destinos de *Natural Cusco*, se consideró el precio promedio de US\$ 8.8, mostrado en la Tabla 28.

- Para el análisis de la rentabilidad se está considerando un WACC de 12.61%, recomendado por Finance 3.1 (2016), organismo francés que evalúa la rentabilidad de proyectos de turismo por país.

6.3. Análisis del ROI Social

Para analizar la rentabilidad social generada por *Natural Cusco* se considerarán dos aspectos: (a) el económico, obtenido del total de divisas generadas a beneficio del país y de la región, y (b) la generación de empleo en las comunidades aledañas a las rutas.

Impacto económico

Para analizar la rentabilidad del presente plan de marketing se considerará el impacto a nivel nacional y de la región Cusco, siendo ambos igual de importantes dado que permiten identificar los impactos generados gracias a las estrategias de la variable propósito.

En tal sentido, considerando la aceptación de compra de los paquetes turísticos, cuyo detalle se encuentra en el Apéndice J, y que la modalidad de compra es “todo incluido” (transporte, estadía, gastos de agencia, etc.), en base a los actuales precios que se ofrecen a nivel nacional se determina que las divisas incrementales que genera el proyecto en la región a 2022 serían de US\$ 152 millones. Se considera como costos del proyecto los resultados obtenidos en el presupuesto, mostrados en la Tabla 40.

Por otro lado, la rentabilidad social total se calculó trayendo a valor presente los flujos de los ingresos y de los egresos, resultando un VAN social de US\$ 312'612,922 y una TIR social de 5,142%. Estos montos se han obtenido considerando el 100% de las divisas generadas por el proyecto. El detalle se encuentra en la Tabla 44.

Tabla 44

Análisis de rentabilidad a nivel Perú de Natural Cusco

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos (US\$)						
Venta de paquetes		38,468,967	92,807,325	120,905,971	135,635,206	152,000,481
Total Ingresos	-	38,468,967	92,807,325	120,905,971	135,635,206	152,000,481
Presupuesto (US\$)						
Producto	545,455	134,091	140,795	147,835	155,227	162,988
Promoción	-	762,088	2,764,800	1,644,050	1,644,050	1,644,050
Distribución	105,000	104,000	104,000	104,000	104,000	104,000
Personas	-	168,000	168,000	168,000	168,000	168,000
Propósito	12,000	64,800	43,200	43,200	43,200	43,200
Evidencia Física	48,000	5,855	8,527	13,921	8,673	8,673
Procesos	33,000	8,000	8,000	8,000	8,000	8,000
Total Presupuesto	743,455	1,246,833	3,237,323	2,129,006	2,131,150	2,138,911
Flujo	-743,455	37,222,134	89,570,003	118,776,964	133,504,057	149,861,570
				VAN Social	312,612,922	
				TIR Social	5,142%	
				ROI Social	41.89	

Por otro lado, considerando solo los ingresos directos al Gobierno Regional de Cusco, estos llegarían a US\$ 8.1 millones en 2022. Cabe mencionar que las fuentes de estos ingresos son: (a) recaudo por IGV, 2% de impuesto sobre las ventas por promoción municipal, según SUNAT (s.f.), (b) entrada a los destinos de TdN, y (c) comisión de ventas por *e-commerce* del portal naturalcusco.com. Calculando los flujos con los mismos resultados del presupuesto, se obtiene un VAN de US\$ 9'400,846 y una TIR de 184.17%. Estos beneficios serán reinvertidos en los proyectos de inversión social detallados en la variable propósito. El detalle se aprecia en la Tabla 45.

Tabla 45

Análisis de rentabilidad a nivel Cusco de Natural Cusco

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos (US\$)						
Venta de paquetes (1)		769,379	1,856,147	2,418,119	2,712,704	3,040,010
Entrada a destinos		1,154,073	2,784,229	3,627,192	4,069,070	4,560,030
Comisión de venta e-commerce		44,432	169,977	311,212	458,786	526,682
Total Ingresos		1,967,884	4,810,353	6,356,523	7,240,561	8,126,722
Presupuesto (US\$)						
Producto	545,455	134,091	140,795	147,835	155,227	162,988
Promoción	-	762,088	2,764,800	1,644,050	1,644,050	1,644,050
Distribución	105,000	104,000	104,000	104,000	104,000	104,000
Personas	-	168,000	168,000	168,000	168,000	168,000
Propósito	12,000	64,800	43,200	43,200	43,200	43,200
Evidencia Física	48,000	5,855	8,527	13,921	8,673	8,673
Procesos	33,000	8,000	8,000	8,000	8,000	8,000
Total Presupuesto	743,455	1,246,833	3,237,323	2,129,006	2,131,150	2,138,911
Flujo	-743,455	721,051	1,573,030	4,227,517	5,109,411	5,987,810
				VAN	9,400,846	
				TIR	184.17%	

Nota. (1) Se ha considerado el beneficio directo a los municipios de Cusco (2% del total de las ventas).

Impacto en la generación de empleo. Uno de los fines de la presente tesis es mejorar la calidad de vida de las zonas aledañas a las rutas de *Natural Cusco*, y la generación de empleo para los pobladores de las comunidades es un objetivo primordial. En tal sentido, la Tabla 46 expone los datos de MINCETUR (2016a) utilizados para definir la tasa de conversión de empleos versus las divisas generadas, cuyo resultado es 0.00019 (año 2021), y que resulta un ratio conservador para el cálculo de la generación de empleos.

Tabla 46

Tasa de conversión de empleos versus divisas del turismo en el Perú

Datos	2011	2013	2016	2021
Cantidad de empleos generados por el turismo (en miles)	1,063	1,100	1,159	1,274
Divisas generadas por el turismo receptivo (en miles de dólares)	2,912,000	3,641,000	4,689,000	6,852,000
Ratio de empleos por divisas	0.00037	0.00030	0.00025	0.00019

Considerando el ratio elegido y trasladándolo a las divisas generadas, se identifica que en 2022 se generarán 28,262 empleos gracias a las actividades turísticas de *Natural Cusco* en la región. Por último, utilizando el dato proporcionado por el Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables (2011) que indica que una familia se conforma en promedio por 3.7 personas, y considerando que cada empleo generado beneficia a una familia y es excluyente entre sí, se identifica que en 2022 se beneficiarán a 104,568 personas, tal como se muestra en la Tabla 47.

Tabla 47

Impacto de empleos y personas beneficiadas por Natural Cusco

Concepto	2018	2019	2020	2021	2022
Divisas generadas por <i>Natural Cusco</i> (US\$)	38,468,967	92,807,325	120,905,971	135,635,206	152,000,481
Empleos generados por <i>Natural Cusco</i> (1)	7,153	17,256	22,480	25,219	28,262
Personas beneficiadas por <i>Natural Cusco</i> (2)	26,465	63,846	83,177	93,310	104,568

Nota. (1) Calculado multiplicando el ratio de 0.00019 y la cantidad de divisas generadas. (2) Calculado a partir de los empleos generados y la cantidad de miembros promedio por familia.

6.4. Cronograma de Implementación

Tabla 48

Cronograma de implementación de las acciones de Natural Cusco

Acciones	2017												2018												2019												2021			2021			2022		
	Fase 0: Diseño y prueba de producto												Fase 1: Generación de Demanda												Fase 2: Lanzamiento												Fase 3: Crecimiento								
	(año 0)												(año 1)												(año 2)												(año 3)			(año 4)			(año 5)		
	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D									
Diseño de producto																																													
Diagnóstico de infraestructura	x	x	x	x																																									
Refacciones de infraestructura					x	x	x	x	x																																				
Implementación de señalética / mantenimiento										x	x	x	x										x												x			x			x				
Diseño e implementación de procesos																																													
Elaboración de manuales de marca y certificación									x	x	x																																		
Certificación												x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x			x			x				
Prueba de producto																																													
Entrega de uniformes y material a comunidades.												x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x			x			x				
Prueba de rituales en comunidades.					x	x	x	x																																					
Selección y contacto con agencias.												x																																	
Visita de agencias y consolidación de comentarios.												x	x																																
Programas para comunidades																																													
Programa Guardian de la Naturaleza de Natural Cusco												x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x			x			x				
Turismo de Calidad de Cusco Natural												x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x			x			x				
Capacitación en idioma inglés												x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x			x			x				
Capacitación de Amautas												x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x			x			x				
Mesas de diálogo	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x			x			x				
Programas para agencias y operadores turísticos.																																													
Programa Guardian de la Naturaleza de Natural Cusco												x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x			x			x				
Turismo de Calidad de Cusco Natural												x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x			x			x				
Capacitación en idioma inglés												x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x			x			x				
Promoción																																													
Trade (agencias y operadores turísticos).												x	x	x	x								x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x			x			x				
Online												x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x			x			x				
BTL												x	x	x	x	x							x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x			x			x				
ATL												x	x										x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x			x			x				
Plataforma e-commerce																																													
Elaboración y lanzamiento de plataformas	x	x	x	x	x	x																																							
Capacitación a agencias y operadores turísticos												x	x	x	x																														
Mantenimiento												x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x			x			x				

6.5. Mecanismos de Control

En esta sección se desarrollan los mecanismos que controlarán los alcances de los objetivos de corto y largo plazo. Se deberá evaluar frecuentemente si se está cumpliendo lo proyectado, permitiendo así tomar acciones de mejora oportunamente. Basados en diferentes fuentes de información gestionadas por la Dirección de Turismo de DIRCETUR Cusco, se utilizarán los siguientes indicadores:

1. Reporte anual de cumplimiento de OLPM / OCPM. Indicadores: (a) número de visitas a destinos *Natural Cusco* versus destinos tradicionales, (b) porcentaje de turistas que realizan TdN, (c) gasto promedio anual del turista que visita Cusco, (d) gasto promedio anual del turista que visita rutas de *Natural Cusco*, (e) permanencia promedio del turista que visita Cusco, y (f) permanencia promedio del turista que visita rutas de *Natural Cusco*.
2. Reportes de ventas mensuales de las rutas de *Natural Cusco*. Indicadores: (a) porcentaje de cumplimiento de ventas mensuales, trimestrales y anuales de cada ruta de *Natural Cusco*, (b) porcentaje de cumplimiento de ventas total, (c) número de experiencias complementarias *Natural Cusco* vendidas, y (d) porcentaje de ventas por segmentos.
3. Cumplimiento de cronograma. Indicadores: (a) estado de avance de acciones de mezcla de marketing, y (b) retraso de días promedio en cada PDA.
4. Reporte de cumplimiento de la mezcla de marketing:
 - Indicadores de producto: (a) estado de rutas de *Natural Cusco* y (b) nivel de implementación de conceptos de *Natural Cusco*.

- Indicadores de precio: (a) nivel de desvío de precios sugeridos y (b) evolución de precios de paquetes de *Natural Cusco*.
- Indicadores de distribución: (a) número de agencias que comercializan rutas de *Natural Cusco* y (b) número de operadores que ofrecen rutas de *Natural Cusco*.
- Indicadores de promoción: (a) cumplimiento de indicadores planteados en sección 5.3.2.
- Indicadores de evidencia física: (a) estado de señalización de rutas de *Natural Cusco*, (b) estado de puntos de atención, y (c) porcentaje de cumplimiento de entrega del manual de marca de *Natural Cusco* a agencias certificadas.
- Indicadores de personas: (a) cumplimiento de plan de capacitaciones, (b) clima laboral, y (c) satisfacción interna.
- Indicadores de procesos: (a) verificar cumplimiento de indicadores presentados en la Figura 62.

6.6. Conclusiones

El presupuesto necesario para operar las acciones del marketing planteadas en la presente tesis es de US\$ 11.6 millones en un período acumulado de seis años, de los cuales la etapa de diseño y prueba (año cero) corresponde al 6.4%, y la etapa de internacionalización en los países meta (año dos), 27.8%, constituyendo la inversión más alta en todo el período, debido principalmente a las actividades de promoción para llegar al mercado internacional.

Natural Cusco permitirá a 2022 generar US\$ 152 millones de divisas, 28 mil empleos y 104 mil personas beneficiadas en la región Cusco. Finalmente, el análisis económico considera dos escenarios para medir el impacto a nivel país y a nivel región Cusco, el primero genera un VAN social de US\$ 312.6 millones y un ROI social de 42, y el segundo, un VAN de US\$ 9.4 millones para la región Cusco.

Capítulo VII: Conclusiones y Recomendaciones

7.1. Conclusiones

- Debido al crecimiento constante del turismo receptivo a nivel mundial y de Perú, e identificando el comportamiento de los turistas entre los países similares (según sugerencia de PromPerú), se evidencia una oportunidad de crecimiento de divisas del turismo a través del incremento del gasto promedio del turista generado por el aumento de días de estadía en el país (seis días). A través del TdN en Cusco existe una oportunidad para capturar parte de estos días, dejando abierta la posibilidad para que otras regiones puedan aprovechar también esta oportunidad.
- Actualmente, Cusco es considerado un destino monotemático debido a la constante promoción y posicionamiento de Machu Picchu a nivel mundial, por lo que es necesario implementar estrategias de descentralización de este destino ícono. Debido a que Cusco posee una diversidad de pisos ecológicos y riqueza natural, el desarrollo del TdN, bajo el concepto de *Natural Cusco*, se presenta como una oportunidad para complementar la oferta actual y aumentar las divisas generadas por turismo en la región.
- Dada la propensión actual de los turistas al realizar actividades de TdN como escape a la rutina urbana y a la búsqueda de lo auténtico para vivir nuevas experiencias, el componente místico inca y la riqueza natural de Cusco son elementos importantes para la diferenciación mediante una nueva oferta turística. Es así que el concepto de *Natural Cusco*, a través de esos atributos, se convierte en una opción atractiva tal como se concluyó en la

encuesta donde se obtuvo un nivel de aceptación del concepto *Natural Cusco* de 85%, y un nivel aceptación promedio del 62% para las cinco rutas.

- Ya que varios de los destinos de *Natural Cusco* son pocos conocidos o promocionados, y debido a que involucran a diferentes grupos de interés, es esencial que la implementación de la mezcla de marketing se realice en fases para asegurar el éxito de la estrategia. En tal sentido, la fase cero será relevante para involucrar a las comunidades y para preparar la infraestructura necesaria para operar los destinos. La fase uno priorizará la generación de demanda necesaria para que las agencias puedan incluir estos destinos en su portafolio como respuesta a las necesidades del mercado. La fase dos incluirá el lanzamiento comercial a nivel internacional y, por último, la fase tres consistirá en la consolidación y el posicionamiento de estas rutas en los paquetes turísticos actuales.
- Debido al análisis económico social se concluye que el proyecto es viable con un VAN social de US\$ 312,612,922, TIR de 5,142% y ROI social de 42. Siendo el último indicador uno de los más importantes debido a que busca impactar de manera positiva al desarrollo sostenible de las comunidades a través del turismo.

7.2. Recomendaciones

- Existe la oportunidad de equiparar la estadía del turista extranjero en los países sudamericanos referentes: Argentina, Brasil y Colombia, cuyo promedio es de 16 días, mientras que en el Perú es diez. En tal sentido, se recomienda a las demás regiones del país contemplar este incremento de su

estadía como oportunidad de crecimiento. Para la región Cusco, y específicamente para *Natural Cusco*, se buscará capturar 0.54 días a 2022.

- Se identificó que existen otros destinos de TdN (detallados en la Figura 25), que aunque no fueron priorizados en *Natural Cusco*, se recomienda incluirlos en fases posteriores cuando los destinos actuales de *Natural Cusco* estén consolidados.
- A partir de 2022, se sugiere extender la segmentación geográfica a países como China, India, Japón o Rusia, debido a su creciente participación en el turismo receptivo mundial, al mayor gasto en sus visitas y por tratarse además de cuatro de los países más habitados del mundo.
- Se recomienda a MINCETUR coordinar la creación de una ruta continental de TdN que incluya a los principales destinos naturales del Perú (además de los de *Natural Cusco*), junto con los países líderes en este tipo de turismo como Brasil, Colombia y Costa Rica; así como la integración de iniciativas mutuas de responsabilidad social que se apliquen en las zonas receptoras de las experiencias.
- Se recomienda a la Dirección de Turismo de DIRCETUR Cusco, en coordinación con las autoridades gubernamentales pertinentes, definir un marco legal que garantice beneficios suficientes a los operadores, agencias y demás contrapartes turísticas, como: (a) la reducción impositiva, (b) la formalización de establecimientos, (c) la seguridad del turista, (d) la prevención de desastres naturales, y (e) el fomento del emprendimiento.

- Se recomienda que DIRCETUR Cusco, en coordinación con el gobierno central, solicite y administre los fondos necesarios para invertir en la mejora de la infraestructura turística, de modo que las nuevas experiencias de TdN sean otorgadas con el nivel de calidad que permita lograr y superar las expectativas de los nuevos visitantes.
- Si bien la mezcla de marketing está enfocada al turismo receptivo, por ser los que concentran la mayor cantidad de divisas, se considera que el turismo interno es un segmento importante para el desarrollo de rutas TdN como parte de la diversificación de la oferta turística (cultural) y para incrementar su frecuencia de visita a la región Cusco.
- Se sugiere que la Dirección de Turismo de DIRCETUR Cusco sea la responsable de la ejecución de la mezcla de marketing. En ese sentido, será importante que su estructura organizacional considere una subdirección de TdN por el potencial que presenta su desarrollo. Esta será la encargada de coordinar y ejecutar cada una de las acciones propuestas con los respectivos responsables (públicos y privados). No obstante, en la primera etapa (fase cero) se recomienda tercerizar varias de las acciones con empresas especializadas, por lo que el rol de esta subdirección sería de aprobación y de supervisión.
- Se identifica la necesidad de crear una marca región Cusco y su respectiva identidad gráfica, con estándares de calidad internacional y alineada a la Marca Perú, a fin de posicionarla al nivel de destinos como Amsterdam, Nueva York o Roma. Para esto se recomienda invertir en reformular la

estrategia de imagen bajo la asesoría de una agencia especializada en *branding*. Se sugiere a FutureBrand, que desarrolló la Marca Perú.

- En vista de los resultados negativos de gestión en la región Cusco (bajos niveles de ejecución del presupuesto versus otras regiones), se recomienda evaluar los perfiles de puesto del personal de DIRCETUR Cusco y del gobierno regional para sincerar sus capacidades y asegurar la presencia de especialistas que contribuyan al desarrollo de nuevas ideas y a la ejecución del plan de marketing planteado.
- Debido a la carencia de información observada durante la elaboración de la presente tesis, además de mencionada por los expertos entrevistados, se recomienda a DIRCETUR Cusco implementar un sistema de información de marketing que permita identificar *insights* y tendencias para desarrollar acciones y tomar decisiones oportuna y asertivamente.
- La investigación de mercado cuantitativa realizada ha permitido concluir que es necesario profundizar en el conocimiento de las actitudes y características del turista proveniente de cada país objetivo de la presente tesis, con la finalidad de optimizar los resultados de aceptación de compra de las rutas de TdN.
- Se sugiere que DIRCETUR Cusco genere alianzas de largo plazo con la empresa privada que contribuyan al desarrollo global de las experiencias de *Natural Cusco* y de sus comunidades beneficiadas, brindándoles servicios y productos como internet, programas de formación y capacitación, indumentaria, calzado, equipamiento y dispositivos electrónicos, entre otros.

Referencias

- Alcalde, N., Izquierdo, C., Jaimes, S. & Pacora, R. (2016). *Plan Estratégico de Marketing del Turismo Rural Comunitario Peruano* (Tesis para obtener el grado de Magíster en Dirección de Marketing). CENTRUM Católica, Lima, Perú & EADA Business School, Barcelona, España.
- BosqueNatural.org (s.f.). *¿Qué son las áreas naturales protegidas?* Recuperado el 8 de julio de 2016, de http://amazoniaforestal.blogspot.pe/2011_09_20_archive.html
- Buenos Aires Ciudad. (2015). *Observatorio Turístico Ciudad de Buenos Aires*. Recuperado el 8 de julio de 2016, de <https://turismo.buenosaires.gob.ar/sites/turismo/files/Informe%20III%20trim2015.pdf>
- Cabello, C. (2013). *Actividad Turística y Naturaleza*. Recuperado el 8 de julio de 2016, de <https://uvadoc.uva.es/bitstream/10324/3446/1/TFG-B.281.pdf>
- Cantero, J. (2015). *10 reflexiones y 10 tendencias en turismo para 2015*. Recuperado de <https://josecantero.com/2015/02/21/10-reflexiones-y-10-tendencias-en-turismo-para-2015/>
- ¿Cómo estás La Paz?. (2013). *Año nuevo Aymara!*. Recuperado el 8 de julio de 2016, de <https://comoestaslaz.wordpress.com/2013/07/01/ano-nuevo-aymara/>
- CuscoNoticias. (27 de junio de 2015). *Cusco contará en ocho meses una Cuenta Satélite de Turismo*. Recuperado de <http://cusconoticias.pe/27-06-2015/cusco-contara-en-ocho-meses-una-cuenta-satelite-turismo>

- Cusco Eats. (2013). *Cuzco's Traditional Game Called "Matachola"*. Recuperado el 8 de julio de 2016, de http://cuzcoeats.com/wp-content/uploads/2013/09/DSC_0171.jpg
- D'Alessio, F. (2013). *El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia* (2ª ed.). México D.F., México: Pearson.
- Definitely Peru. (s.f.). *Pago a la tierra*. Recuperado el 8 de julio de 2016, de <http://www.definitelyperu.com/wp-content/uploads/2015/04/pago-a-la-tierra.jpg>
- Diario El Peruano. (2016). *Inversión hotelera alcanzará más de US\$ 1,200 millones*. Recuperado el 23 de julio de 2016, de <http://www.elperuano.com.pe/noticia-inversion-hotelera-alcanzara-mas-1200-millones-43990.aspx>
- Diario La República. (2015). *Derogan DL 1198 sobre privatización de bienes arqueológicos*. Recuperado el 9 de mayo de 2016, de <http://larepublica.pe/impres/politica/712595-derogan-dl-1198-sobre-privatizacion-de-bienes-arqueologicos>
- Díez E., Rondán F. & Rosa I. (2013). *Gestión de precios*. Madrid: ESIC Editorial.
- DIRCETUR Cusco. (2009). *Plan Q'ente. PERTUR Cusco*. Recuperado el 1 de febrero de 2016, de http://regioncusco.gob.pe/transparencia/attach/docs_normativo/planes/per/PER-DIRCETUR.pdf
- DIRCETUR Cusco. (2015). *Boletín Estadístico de Turismo 2014 – DIRCETUR Cusco*. Recuperado de <http://www.dirceturcusco.gob.pe/wp-content/uploads/2015/09/BOLETIN-ESTAD%C3%8DSTICO-2014.pdf>

DIRCETUR Cusco. (2016). *Directorio Turístico de destinos Cusco*. Recuperado el 10

de abril de 2016, de <http://www.dirceturcusco.gob.pe/turismo/>

El Comercio. (2016). *El amanecer en Paucartambo y una bella versión de nuestro*

himno. Recuperado el 8 de agosto de 2016, de [http://elcomercio.pe/redes-](http://elcomercio.pe/redes-sociales/facebook/facebook-amanecer-paucartambo-y-bella-version-nuestro-himno-noticia-1920204)

[sociales/facebook/facebook-amanecer-paucartambo-y-bella-version-nuestro-](http://elcomercio.pe/redes-sociales/facebook/facebook-amanecer-paucartambo-y-bella-version-nuestro-himno-noticia-1920204)

[himno-noticia-1920204](http://elcomercio.pe/redes-sociales/facebook/facebook-amanecer-paucartambo-y-bella-version-nuestro-himno-noticia-1920204)

El Economista. (2016). *El Brexit y la independencia de Escocia, en el 2019:*

JPMorgan. Recuperado el 8 de julio de 2016, de

[http://eleconomista.com.mx/economia-global/2016/07/03/brexit-independencia-](http://eleconomista.com.mx/economia-global/2016/07/03/brexit-independencia-escocia-2019-jpmorgan)

[escocia-2019-jpmorgan](http://eleconomista.com.mx/economia-global/2016/07/03/brexit-independencia-escocia-2019-jpmorgan)

El Zumbido del Mosquito. (s.f.). *Zumbando por Sudamérica*. Recuperado el 8 de julio

de 2016, de

[https://elzumbidodelmosquito.files.wordpress.com/2011/05/20090430-perc3ba-](https://elzumbidodelmosquito.files.wordpress.com/2011/05/20090430-perc3ba-colca-063.jpg)

[colca-063.jpg](https://elzumbidodelmosquito.files.wordpress.com/2011/05/20090430-perc3ba-colca-063.jpg)

Escuela de Organización Industrial – EOI. (2012a). *Tendencias que favorecen la*

expansión del turismo rural. Recuperado el 8 de julio de 2016, de

[http://www.eoi.es/wiki/index.php/Tendencias_que_favorecen_la_expansi%C3%](http://www.eoi.es/wiki/index.php/Tendencias_que_favorecen_la_expansi%C3%B3n_del_turismo_rural_en_Turismo)

[B3n_del_turismo_rural_en_Turismo](http://www.eoi.es/wiki/index.php/Tendencias_que_favorecen_la_expansi%C3%B3n_del_turismo_rural_en_Turismo)

Escuela de Organización Industrial – EOI. (2012b). *Turismo en el entorno natural*.

Recuperado el 8 de julio de 2016, de

http://www.eoi.es/wiki/index.php/Turismo_en_el_entorno_natural_en_Turismo

Escuela de Organización Industrial – EOI. (2012c). *Turismo en el entorno natural*.

Recuperado el 8 de julio de 2016, de

http://www.eoi.es/wiki/index.php/Tendencias_del_entorno_competitivo_en_Turismo

European Institute for Brand Management. (2016). *Brand Key*. Recuperado el 8 de julio de 2016, de

http://www.eurib.org/fileadmin/user_upload/Documenten/PDF/Positionering_ENGELS/r_-_Brand_Key__EN_.pdf

Fondo de Inversión en Telecomunicaciones. (2016). *Presentación de Proyecto Regional Cusco*. Recuperado el 15 de julio de 2016, de

<http://www.fitel.gob.pe/noticia-presentacion-proyecto-regional-cusco.html>

Fayos-Solá, E. (1994). *Competitividad y Calidad en la Nueva Era del Turismo*.

Recuperado el 15 de julio de 2016, de <http://estadisticas.tourspain.es/img-iet/revistas/ret-123-1994-pag5-10-73142.pdf>

Finance 3.1. (2016). *WACC Expert*. Recuperado el 15 de julio de 2016, de

<http://www.waccexpert.com>

FutureBrand. (2010). *Perú. Manual de identidad visual*. Londres, Inglaterra:

FutureBrand.

FutureBrand. (2016). *Latin America Country Brand Report 2015/16*. Recuperado el 15

de julio de 2016, de [http://starterdaily.com/wp-](http://starterdaily.com/wp-content/uploads/2015/11/starterdaily_futurebrand_latambrandindex.pdf)

[content/uploads/2015/11/starterdaily_futurebrand_latambrandindex.pdf](http://starterdaily.com/wp-content/uploads/2015/11/starterdaily_futurebrand_latambrandindex.pdf)

Gestión. (2016a). *FMI mantiene proyección de crecimiento del Perú en 3.7% para el*

2016. Recuperado el 8 de julio de 2016, de <http://gestion.pe/economia/fmi-mantiene-proyeccion-crecimiento-peru-37-2016-2165903>

Gestión. (2016b). *Este será el impacto del Brexit en el Perú, según Scotiabank.*

Recuperado el 8 de julio de 2016, de <http://gestion.pe/economia/este-impacto-brexit-peru-segun-scotiabank-2164762>

Gestión. (2016c). *Lambayeque, la primera región en desplegar Internet de alta*

velocidad. Recuperado el 8 de julio de 2016, de

<http://gestion.pe/economia/lambayeque-primera-region-desplegar-internet-alta-velocidad-2165001>

Google. (s.f.). *Ubicación de destinos pre-seleccionados de Natural Cusco.* Recuperado

el 3 de junio de 2016, de Google Earth.

Grupo Allpa. (2010). *Las comunidades campesinas en la región Cusco.* Recuperado el

8 de julio de 2016, de

http://www.allpa.org.pe/sites/default/files/Las%20Comunidades%20Campesinas%20-%20Cusco%20%282010%29_1.pdf

Identidades Peruanas (s.f.). Recuperado el 8 de julio de 2016, de

http://identidadesperuanas.com/wp-content/uploads/2016/02/identidades_peruanas_pachamanca_foto3.jpg

Infobae. (2014). *El ranking de los países de la región con mejor y peor nota para*

invertir. Recuperado el 8 de julio de 2016, de

<http://www.infobae.com/2014/05/15/1564759-el-ranking-los-paises-la-region-mejor-y-peor-nota-invertir/>

INEI. (2015). *Estadísticas de las tecnologías de información y comunicación de*

hogares. Informe técnico N1. Recuperado el 14 de abril de 2016, de

https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/boletines/informe-tecnico_tecnologias-informacion-oct-nov-dic2014.pdf

INEI. (2016). *Estimaciones y proyecciones de población. Población total al 30 de junio, por grupos quinquenales de edad, según departamento, provincia y distrito*. Recuperado el 14 de abril de 2016, de

<https://www.inei.gov.pe/estadisticas/indice-tematico/population/>

Instituto Nacional de Estadística. (2014). *Estadísticas de Turismo 2008- 2013*.

Recuperado el 8 de julio de 2016, de

http://www.ine.gov.bo/pdf/boletin/NP_2014_111.pdf

Instituto Peruano de Economía. (2015). *Logros y Retos del Desarrollo Económico Social de Cusco 2015*. Recuperado el 7 de mayo de 2016, de

<http://www.ipe.org.pe/documentos/foro-cusco-2015-logros-y-retos-del-desarrollo-economico-y-social-de-cusco>

iPerú. (2016). *Oficinas a nivel nacional*. Recuperado el 8 de mayo de 2016, de

<http://www.peru.travel/es-lat/iperu/listados-de-oficinas.aspx>

Inbound Peru. (s.f.). *Luxury Picnic in Cusco*. Recuperado el 8 de julio de 2016, de

<http://inboundperu.com/en/wp-content/uploads/2015/10/263.jpg>

jumpptheworld. (s.f.). Recuperado el 8 de mayo de 2016, de

<https://jumpptheworld.files.wordpress.com/2012/04/imagen-006.jpg>

Kotler P., García J., Flores J., Bowen J. & Makens J. (2011). *Marketing Turístico*. (5ta. ed.), p. 291. España: Pearson Educación.

Kotler P. & Keller K. (2006). *Dirección de Marketing*. Ciudad de México: Pearson Educación.

Mis cosas en La Bodega de la Chola, Cuzco. (s.f.). *www.casacartagena.com, Peru*

Cusco Hotel, breakfast Peru, patio breakfast Peru. Recuperado el 8 de agosto de 2016, de <https://www.pinterest.com/karinitadelperu/mis-cosas-en-la-bodega-de-la-cholacuzco>

La papa: importancia a través de la historia. (2010). *Hito N°1: Origen de la papa.*

Recuperado el 8 de julio de 2016, de

<http://lapapaimportanciaatradesdelahistoria.blogspot.pe/2010/04/hito-n-1-origen-de-la-papa.html>

Lorenzo, M. (2013). Tendencias 21: *Turismo sostenible: buenas semillas que va*

sembrando el ocio. Recuperado el 3 de junio de 2013, de

http://www.tendencias21.net/Turismo-sostenible-buenas-semillas-que-va-sembrando-el-ocio_a19081.html

matrimonio.com.pe. (s.f.). Recuperado de

https://cdn0.matrimonio.com.pe/emp/fotos/5/7/8/0/t25_salon-de-descanso.jpg

Merino C. (2015). Gerencia de Productos y Marcas. Recuperado de la presentación de

PowerPoint "Características de Una Marca" por CENTRUM, Pontificia

Universidad Católica del Perú, 2015.

MINCETUR. (2009). *Promulgación de Ley General del Turismo N° 29408.*

Recuperado el 1 de mayo de 2016, de

http://www.mincetur.gob.pe/newweb/Portals/0/LEY_GENERAL_DE_TURISMO_LEY29408.pdf

MINCETUR. (2011). *Manual de Señalización Turística del Perú.* Recuperado el 8 de

julio de 2016, de

http://www.mincetur.gob.pe/newweb/portals/0/Turismo/PIP/pdfs/manual_senali_zacion.pdf

MINCETUR. (2016a). *PENTUR: Plan Estratégico Natural de Turismo 2025*.

Recuperado el 15 de agosto de 2016, de http://ww2.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/turismo/documentos/PENTUR/PENTUR_Final_JULIO2016.pdf

MINCETUR. (2016b). *Actualización del Plan Nacional de Calidad Turística –*

CALTUR. 2016 – 2025. Recuperado el 8 de julio de 2016, de

http://www.mincetur.gob.pe/newweb/Portals/0/transparencia/proyectos%20resoluciones/RM_Nro_113_2016_Caltur_Proyecto.pdf

MINCETUR TURISMO. (2016). Congreso de la República aprobó ley que crea la

Ventanilla Única de Turismo – VUT. Recuperado el 8 de mayo de 2016, de

http://www.mincetur.gob.pe/newweb/Portals/0/prensa/2015/BoletinesTurismo/Boletin_Mincetur_Turismo_03.html

MINCOMERCIO Colombia. (2012). *Diagnóstico Turismo de Naturaleza en el Mundo*.

Recuperado el 1 de mayo de 2016, de

<http://www.serconatural.com/assets/diagnostico-turismo-de-naturaleza-entregable-i.pdf>

MINCOMERCIO INDUSTRIA Y TURISMO. (2015). *Informe Turismo Diciembre*

2014. Recuperado el 1 de mayo de 2016, de

<http://www.mincit.gov.co/descargar.php?id=73201>

Ministerio de Cultura – Dirección Desconcentrada de Cultura de Cusco (DCR –

Cusco). (2016). Plan Maestro Machu Picchu. Recuperado el 12 de abril de 2016, de <http://www.drc-cusco.gob.pe/index.php/plan-maestro-machupicchu>

Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables. (2011). *Situación demográfica de las familias*. Recuperado de

http://www.mimp.gob.pe/files/direcciones/dgfc/estadisticas_diff.pdf

Ministerio de Transportes y Comunicaciones. (2016). *Proyecto de Red Dorsal de Fibra Óptica*. Recuperado el 8 de julio de 2016, de

http://www.mtc.gob.pe/portal/fibraoptica/RED_DORSAL_IDEAL_VF.pdf

Ministerio de Turismo. (2014). *Anuario Estadístico de Turismo 2014*. Recuperado el 8 de julio de 2016, de

<http://siet.desarrolloturistico.gov.ar/documentos/descarga/645/23159f5b7fe5ce98ad77fdc94bbe4be7b31c6f37.pdf>

Ministério do Turismo. (2014). *Estudo da Demanda Turística Internacional Brasil 2010-2014*. Recuperado de el 8 de julio del 2016, de

<http://www.dadosefatos.turismo.gov.br/2016-02-04-11-54-03/demanda-tur%C3%ADstica-internacional.html>

Natours. (2016). *Quiénes somos*. Recuperado el 8 de mayo de 2016, de

<http://www.turismodenaturaleza.co/es/quienes-somos>

Observatorio Turístico del Perú. (s.f.). *Resumen de los principales mercados emisores.*

Recuperado el 8 de julio de 2016, de

<http://www.observatorioturisticodelperu.com/mapas/mercemis.pdf>

Observatorio Turístico del Perú. (2016a). *Perú: P.B.I. del sector turismo.* Recuperado

el 8 de julio de 2016, de

<http://www.observatorioturisticodelperu.com/mapas/pbisturi.pdf>

OMT. (1998). *Introducción al Turismo.* Recuperado el 8 de julio de 2016, de

<http://www.e-unwto.org/doi/abs/10.18111/9789284402694>

OMT. (2013). *Manual de desarrollo de productos turísticos.* Recuperado el 8 de julio

de 2016, de <http://publications.unwto.org/es/node/39353>

OMT. (2016a). *Código Ético Mundial para el Turismo.* Recuperado el 8 de julio de

2016, de <http://ethics.unwto.org/es/content/codigo-etico-mundial-para-el-turismo>

OMT. (2016b). *International tourist arrivals up 4% reach a record 1.2 billion in 2015.*

Recuperado el 8 de julio de 2016, de <http://media.unwto.org/press-release/2016-01-18/international-tourist-arrivals-4-reach-record-12-billion-2015>

OPTUR. (2013). *Estadísticas de Turismo en el Ecuador.* Recuperado el 15 de abril de

2016, de <http://www.optur.org/estadisticas-turismo.html>

Peru Travel Trips by Starperú Airlines. (2014). *Cusco, un rincón secreto para*

conectarse con la naturaleza. Recuperado de http://blog.starperu.com/es/wp-content/uploads/2014/12/IMG_6790.jpg

PACC. (2012). *Cusco, un rincón secreto para conectarse con la naturaleza.*

Recuperado de http://blog.starperu.com/es/wp-content/uploads/2014/12/IMG_6790.jpg

Peruanos Por El Kambio. (2016). *Plan de Gobierno 2016 -2021.* Recuperado de

<http://ppk.pe/documentos/plandegobierno.pdf>

Portal de Turismo. (28 de diciembre de 2015). *Lo bueno y lo malo del 2015... Lo que esperamos para el 2016.* Recuperado de

<http://portaldeturismo.pe/index.php/editorial/item/723-lo-bueno-y-lo-malo-del-2015-lo-que-esperamos-para-el-2016-editorial>

ProColombia. (24 de setiembre de 2012). *Turismo en naturaleza, negocio del futuro.*

Recuperado de <http://www.procolombia.co/noticias/turismo-en-naturaleza-negocio-del-futuro>

Programa de Adaptación al Cambio Climático PACC Perú. (2012a). *Estrategia*

Regional frente al Cambio Climático. Recuperado el 15 de abril de 2016, de:

<http://www.paccperu.org.pe/publicaciones/pdf/57.pdf>[http://www.paccperu.org.p](http://www.paccperu.org.pe/publicaciones/pdf/57.pdf)

Programa de Adaptación al Cambio Climático. PACC Perú. (2012b). *Estudio de la*

Economía del Cambio Climático en las Regiones del Cusco y Apurímac.

Recuperado el 15 de abril de 2016, de: [http://libelula.com.pe/wp-](http://libelula.com.pe/wp-content/uploads/2014/10/Estudio-de-economia-del-cambio-climatico-3.pdf)

[content/uploads/2014/10/Estudio-de-economia-del-cambio-climatico-3.pdf](http://libelula.com.pe/wp-content/uploads/2014/10/Estudio-de-economia-del-cambio-climatico-3.pdf)

PromPerú. (2006). *Perfil del Turista de Naturaleza.* Recuperado el 30 de abril de 2016,

de

http://www.promperu.gob.pe/TurismoIN/Uploads/temp/Uploads_mercados_y_segmentos_segmentos_1006_Publicacion-Perfil-del-Turista-de-Naturaleza.pdf

PromPerú. (2012). *Nivel de Satisfacción del Turista Extranjero 2012*. Recuperado el 30 de abril de 2016, de

<http://media.peru.info/IMPP/2012/TurismoReceptivo/DemandaActual/PublicacionNSTE2012.pdf>

PromPerú. (2015a). *Perfil del Turista Extranjero*. Recuperado el 15 de abril de 2016, de

<http://www.promperu.gob.pe/TurismoIN//Sitio/VisorDocumentos?titulo=Perfil%20Del%20Turista%20Extranjero&url=Uploads/publicaciones/2007/Perfil-del-Turista-Extranjero-2014.pdf&nombObjeto=Publicaciones&back=/TurismoIN/Sitio/Publicaciones&issuuid=0/31821751>

PromPerú. (2015b). *Perfil del Turista Extranjero que visita la región Cusco*.

Recuperado el 15 de abril de 2016, de

<http://media.peru.info/impp/2014/Perfil-Turista-Extranjero/Lugar-Visitado/Tips-PTE-2014-Turista-que-visita-Cusco.pdf>

PromPerú. (2015c). *Millennials – El Turismo en Cifras*. Recuperado el 15 de abril de 2016, de

http://www.promperu.gob.pe/TurismoIN//Sitio/VisorDocumentos?titulo=Millennials%20-%20Turismo%20Interno&url=Uploads/publicaciones/2011/Producto%2014%20Millennials%20TI%202014_reporte.pdf&nombObjeto=Publicaciones&back=/TurismoIN/Sitio/Publicaciones&issuuid=0/35027965

PromPerú. (2015d). *El Perú como destino para la operación turística*. Recuperado el 15 de abril de 2016, de <http://media.peru.info/impp/Peru-como-destino-para-la-operacion-turistica.pdf>

PromPerú. (2016a). *Dónde ir. Cusco*. Recuperado el 8 de julio de 2016, de <http://media.peru.info/impp/2014/Perfil-Turista-Extranjero/Lugar-Visitado/Tips-PTE-2014-Turista-que-visita-Cusco.pdf>

PromPerú. (2016b). *Cronograma de Ferias Internacionales de Turismo 2016*. Recuperado el 8 de julio de 2016, de <http://www.promperu.gob.pe/ppFeriasTurismo/Cronograma-Ferias-Turismo-2016.html>

Propoint. (2016). Five Stages of Travel Interactive Infographic. Recuperado el 15 de abril de 2016, de <https://www.propointgraphics.com/work/google-interactive-infographic/>

Puro Marketing. (2015). *¿Será la Realidad virtual la próxima frontera del marketing turístico y los viajes?* Recuperado de: <http://www.puromarketing.com/12/25008/sera-realidad-virtual-proxima-frontera-marketing-turstico-viajes.html>

Reputation Institute. (2015). *Country RepTrak. The World's Most Reputable Countries*. Recuperado el 8 de julio de 2016, de https://www.reputationinstitute.com/CMSPages/GetAzureFile.aspx?path=~%5Cmedia%5Cmedia%5Cdocuments%5Ccountry-reptrak-webinar-2015-forweb_1.pdf&hash=07cf404f41364b36d38c8282897ec0e64c91ea20694cc77a075691f452e82d41

- Sacred Rides. (2015). *Photo Journal: Cusco to the Amazon, Peru*. Recuperado el 8 de julio de 2016, de <http://www.sacredrides.com/blog/cusco-to-the-amazon-photo-journal>
- Secretaría de Turismo. (2016). *Resultados de la Actividad Turística Enero 2016*. Recuperado de [http://www.datatur.sectur.gob.mx/RAT/RAT-2016-01\(ES\).pdf](http://www.datatur.sectur.gob.mx/RAT/RAT-2016-01(ES).pdf)
- SERNANP. (30 de diciembre de 2015). *Plan Operativo Institucional – POI 2016*. Recuperado de http://old.sernanp.gob.pe/sernanp/archivos/documentos/Transparencia/POI_2016/POI%202016%20RP%20296-2015-SERNANP.pdf
- SERNANP. (2016). *Sedes Administrativas - Cusco*. Recuperado el 15 de abril de 2016, de <http://www.sernanp.gob.pe/cusco>
- SERNATUR. (2015). *Anuario de Turismo*. Recuperado el 15 de abril de 2016, de http://www.sernatur.cl/wp-content/uploads/2015/12/Anuario-de-Turismo-2014_version-final-consolidada.pdf
- Skyscanner. (2016). *El futuro de los viajes en el 2024*. Recuperado el 15 de abril de 2016, de <http://www.skyscanner2024.com/part1.php>
- Sociedad Española de Agencias de Viaje con Realidad Virtual. (2016). *Presentación ONLINE sobre Realidad Virtual en las Agencias*. Recuperado el 15 de julio de 2016, de <http://sociedad.turvirtualtur.com/presentacion-online-sobre-realidad-virtual-en-las-agencias>
- SUNAT. (s.f.). *01. Concepto, Tasa y Operaciones Gravadas – IGV*. Recuperado el 2 de julio de 2016, de <http://orientacion.sunat.gob.pe/index.php/empresas->

menu/impuesto-general-a-las-ventas-y-selectivo-al-consumo/impuesto-general-a-las-ventas-igv-empresas

The Economy Forecast Agency. (2016). *Euro to Dollar forecast for 2018-2020*.

Recuperado el 15 de julio de 2016, de <http://longforecast.com/fx/euro-exchange-rate-forecast-for-2018-2019-and-2020.html>

Think with Google. (2015). *Viajes: Cuatro momentos móviles que están cambiando el camino del consumidor*. Recuperado el 15 de julio de 2016, de

<https://www.thinkwithgoogle.com/intl/es-419/articles/travel-trends-4-mobile-moments-changing-consumer-journey.html>

Tourism Exposed. (2014). *14 Tourism Trends That Will Change The Way You Think About Your Career*. Recuperado el 30 de abril de 2016, de

<http://tourismexposed.com/2014/04/15/tourism-trends/>

TripAdvisor. (2016). *Los 25 destinos más populares: Mundo*. Recuperado el 30 de abril de 2016, de <https://www.tripadvisor.com.pe/TravelersChoice-Destinations>

Turismo Rural Comunitario en la Península de Capachica. (s.f.). *Circuitos turísticos de Escallani*. Recuperado el 30 de abril de 2016, de

<https://turismocapachica.wordpress.com/escallani/circuitos-turisticos-de-escallani>

TurismoI.pe. (2016). *Naturaleza en Cusco*. Recuperado el 30 de abril de 2016, de

<http://turismoI.pe/cusco/naturaleza.html>

University of Delaware. (s.f.). *Art Conservation*. Recuperado el 5 de diciembre de 2015, de http://www.artcons.udel.edu/uploads/media_items/chincheroweaving-collective.725.360.c.jpg

UNWTO. (2011). *UNWTO General Assembly 19th Session*. Recuperado el 5 de diciembre de 2015, de <http://www.e-unwto.org/doi/pdf/10.18111/9789284414154>

UNWTO. (2013). *Manual de desarrollo de productos turísticos*. Recuperado el 10 de mayo de 2016, de <http://www.e-unwto.org/doi/pdf/10.18111/9789284414154>

UNWTO. (2015). *Panorama OMT del turismo internacional, Edición 2015*. Recuperado el 4 de diciembre de 2015, de www.e-unwto.org/doi/book/10.18111/9789284416875

UNWTO. (2016). *Global Report on the Transformative Power of Tourism. A paradigm shift towards a more responsible traveller*. Recuperado el 30 de abril de 2016, de http://cf.cdn.unwto.org/sites/all/files/pdf/global_report_transformative_power_tourism_v5.compressed_2.pdf

ViajeSostenible.org. (s.f.). *Los ojos de la montaña*. Recuperado el 8 de julio de 2016, de https://viajesostenible.files.wordpress.com/2012/11/5777954253_19ff5e0f68_z.jpg

World Economic Forum. (2015). *The Travel & Tourism Competitiveness Report 2015*. Recuperado el 30 de abril de 2016, de http://www3.weforum.org/docs/TT15/WEF_Global_Travel&Tourism_Report_2015.pdf

World Travel Market London. (2015). *WTM Global Trends Report 2015*. Recuperado

el 8 de julio de 2016, de [http://news.wtmlondon.com/wp-](http://news.wtmlondon.com/wp-content/uploads/2015/11/Global-Trends-Report-2015.pdf)

[content/uploads/2015/11/Global-Trends-Report-2015.pdf](http://news.wtmlondon.com/wp-content/uploads/2015/11/Global-Trends-Report-2015.pdf)



Apéndices

Apéndice A: Hallazgos principales de la entrevista a Cecilia Ochoa, Especialista de Turismo en Cusco de Lima Tours (28 de mayo de 2016)

A continuación se muestran los siguientes hallazgos encontrados en la entrevista:

1. Sobre el Turismo de Naturaleza.

- El turismo de naturaleza actualmente está enfocado a temas muy especializados (por ejemplo, botánica) y en muchos casos involucra actividades con esfuerzo físico, por lo que en varias veces los operadores turísticos lo consideran como turismo de aventura.
- Actualmente las agencias no ofrecen las rutas de naturaleza. Por ejemplo, la ruta del Cerro de Siete Colores (Vinicunca), que recién están comenzando a ofrecerse, inició a partir de información y fotos en redes sociales de turistas en estos lugares, siendo difundidas entre sus amigos quienes comenzaron luego a preguntar por esos destinos y paquetes turísticos. La agencia, al no tener paquetes comerciales de estos destinos, se ve obligada a improvisar y buscar información para armar paquetes que cubran las necesidades de los turistas.
- Varias de las rutas de *Natural Cusco* tienen oportunidad de mejora en cuanto a infraestructura de los lugares de destino (señalización, baños, módulos de atención, etc.).
- El gobierno regional debe dar facilidades de vías de acceso e inversión para promover las rutas actuales de naturaleza.

- En su mayoría los turistas y agentes turísticos perciben que Cusco cuenta principalmente con un único destino que es Machu Picchu.
- El precio promedio de los paquetes actuales es de S/ 100, y estos pueden quintuplicarse orientándolos a un mercado extranjero y añadiendo servicios adicionales valorados por ellos.

2. Sobre los Canales de Venta.

- Existen tres principales cadenas de venta con los siguientes márgenes:

Tabla A1

Tipos de cadena de venta y margen

Agente	Margen %
Cadena tradicional	
Turista	-
Agencia minorista	12%
Agencia mayorista	12%
Operador nacional / internacional	12%
Cadena virtual	
Turista	-
Agencia en Internet	25%
Operador en Cusco	12%
Cadena agencia local	
Turista	-
Agencia en Cusco	20%
Operador en Cusco	12%

- La diferencia de concepto entre agencia de viaje y operador de turismo es la siguiente:
 - a. Agencia de viaje: vende opciones empaquetadas.
 - b. Operador de turismo: estructura los programas y sus clientes pueden ser agencias a nivel nacional e internacional.

3. Sobre la propuesta de *Natural Cusco*

- Confirma que la ruta de “Amanecer de Tres Cruces” tiene gran atractivo y que a los turistas les agrada la vista del amanecer y sienten que están en contacto con la naturaleza por parecer que están sobre las nubes.
- Recomienda que usemos material visual para promover las rutas y el concepto que buscamos.
- Existe una estacionalidad marcada, meses donde no hay tanta afluencia de extranjeros explicado por vacaciones en sus países de origen.
- Confirma que está bien trabajar sobre el tema místico, considera que es uno de los atributos con potencial y que son valorados por los turistas.
- Recomienda que por cada destino coloquemos una variedad de productos dependiendo del perfil del turista:
 - Al que tiene dinero, servicios con exclusividad (por ejemplo, picnic).
 - Al que le gusta hacer deporte, experiencia con actividades de trekking.
 - Al que le gusta lo místico, experiencias con rituales andinos.
- La ruta debe ser estándar y los servicios adicionales ser manejados por cada agencia, de ser posible contratar los servicios de comunidades. Mencionó que las mismas comunidades actualmente promueven algunos servicios a través de los líderes de su localidad (por ejemplo, experiencias vivenciales).
- Considera que si existe oportunidad de días para que los turistas realicen actividades en Cusco, ya que existen paquetes donde les dejan a los turistas un

día libre o muchos de ellos deciden su plan de viaje en la misma ciudad de Cusco.

- Considera que varias de estas rutas no son promocionadas y recomienda trabajar en conjunto con PromPerú para su difusión y también con toda la cadena turística. Comentó que hubo una experiencia de promoción de Choquequirao que fue muy buena a nivel de comunicación, pero en el tiempo no funcionó porque las agencias no lo vendían y las comunidades tampoco participan en plantear soluciones de mejora (por ejemplo, vías de acceso).
- Recomienda que el tiempo para promocionar nuevas rutas varían entre tres y cinco años. Inicialmente las nuevas rutas son consideradas como “caletas” y las venden como paquetes exclusivos de las agencias.
- Confirma que los operadores de turismo no tienen un lugar centralizado para investigar de nuevas rutas o proyectos que esté manejando DIRCETUR.
- Considera que la diferenciación es la clave para el éxito de las rutas de *Natural Cusco*. En ese sentido, indica que trabajar sobre el concepto místico permitirá diferenciar la propuesta en el mercado turístico.
- Indica que el precio aproximado para ruta del Santuario Natural de Machu Picchu podría ser US\$ 66 y que el tiempo promedio de la actividad podría ser de cinco horas.
- Indica que actualmente las agencias, operadores y comunidades no conocen el potencial de las rutas propuestas en *Natural Cusco* (naturales, atributo místico y poder energético).

- Se trabajó en conjunto en la elaboración de atributos actuales y propuestos bajo el concepto de *Natural Cusco*, teniendo como resultado la siguiente tabla:

Tabla A2

Calificación de atributos de precio

Atributos	Índice de ponderación	Parque Natural de Machu Picchu		Bosque Nublado / Mirador Tres Cruces		Nevado Ausangate / Laguna Sibilacocha		Vinicunca		Cuatro Lagunas		Promedio
		Paquete actual	Producto TdN	Paquete actual	Producto TdN	Paquete actual	Producto TdN	Paquete actual	Producto TdN	Paquete actual	Producto TdN	
Paisaje	30%	4	4	5	5	5	5	4	4	3	3	
Accesibilidad	25%	4	4	3	3	2	2	2	2	3	3	
Actividades a realizar	25%	2	4	2	5	2	5	1	4	1	3	
Servicios	10%	2	4	1	4	2	4	1	3	1	3	
Clima	5%	3	3	3	3	2	2	2	2	3	3	
Sostenibilidad	5%	2	3	2	4	2	4	1	4	1	3	
Calidad global		3.15	3.90	3.10	4.25	2.90	3.95	2.20	3.30	2.20	3.00	

Apéndice B: Evaluación de las zonas turísticas en la región Cusco

Según el plan Q'ente del DIRCETUR Cusco (2009), retrospectivamente la actividad del turismo se ha sostenido en un modelo básico que en la actualidad en líneas generales se sigue usando, no obstante ha creado nuevas forma de realizar turismo e inclusive ha logrado diversificar espontáneamente nuevos espacios turísticos como se ha identificado en el estudio del espacio turístico. Se cuenta con una variedad de recursos turísticos, siendo las áreas turísticas proporcionalmente diversas e inversamente proporcionales a la dispersión de los mismos. La jerarquía de sus recursos están asociados más al tema de experiencias culturales considerándose que existe un porcentaje promedio alto de disposición de uso de los recursos turísticos que ha provocado la creación de atractivos y el respectivo vínculo a sus centros de apoyo y servicios afines.

ZONAS TURISTICAS	AREAS	DENSIDAD (Número de recursos)	DIVERSIDAD (Mayor presencia de tipos de recursos turísticos)	JERARQUIA (Mayor número de tipo de jerarquía)	NIVELES DE DISPERSION DE LOS RECURSOS (Poco disperso, Disperso, Altamente disperso)	NIVELES DE DISPOSICION DE USO TURISTICO DE LOS RECURSOS (Porcentajes)	CONDICION DE ACCESOS (Bueno, Regular, Malo)	NIVELES DE EQUIPAMIENTO DE LOS CENTRO TURISTICOS IDENTIFICADOS (Suficiente, Escaso, Inexistente)	NIVELES DE CONCENTRACION DE PLANTA TURISTICA (Alto, Medio, Bajo)	NIVELES DE CONCENTRACION DE PRODUCTOS TURISTICOS (Alto, Medio, Bajo)	INTENSIDAD DE USO TURISTICO (Alto, Medio, Bajo)	GRADO EN LA VOCAION DE EXPERIENCIA (Cultural, Aventura y Naturaleza)
MACHUPICCHU	AREA 1	106	Diverso	III	Poco disperso	57.00%	Regular	Suficiente	Alto	Alto	Alto	Cultural
	AREA 2	38	Poco diverso	II	Altamente disperso	58.00%	Malo	Escaso	Bajo	Medio	Medio	Aventura
VALLE SAGRADO	AREA 1	154	Diverso	I	Poco disperso	8.00%	Regular	Suficiente	Medio	Medio	Medio	Cultural
	AREA 2	58	Poco diverso	I	Poco disperso	14.00%	Regular	Suficiente	Bajo	Medio	Medio	Cultural
	AREA 3	169	Muy diverso	I	Poco disperso	39.00%	Regular	Suficiente	Alto	Alto	Alto	Cultural
CUSCO	AREA 1	91	Muy diverso	I	Poco disperso	54.00%	Bueno	Suficiente	Alto	Alto	Alto	Cultural
	AREA 2	98	Poco diverso	I	Altamente disperso	42.00%	Malo	Suficiente	Medio	Bajo	Bajo	Aventura
SUR DEL CUSCO	AREA 1	105	Diverso	I	Disperso	65.00%	Regular	Suficiente	Alto	Medio	Medio	Cultural
	AREA 2	96	Diverso	I	Altamente disperso	33.00%	Regular	Escaso	Bajo	Medio	Medio	Aventura
	AREA 3	303	Muy diverso	I	Poco disperso	47.00%	Regular	Escaso	Bajo	Bajo	Medio	Cultural
MANU	AREA 1	69	Diverso	I	Disperso	33.00%	Malo	Escaso	Bajo	Bajo	Bajo	Cultural
	AREA 2	35	Poco diverso	I	Disperso	37.00%	Malo	Escaso	Bajo	Medio	Alto	Naturaleza
RIO APURIMAC	AREA 1	38	Poco diverso	I	Altamente disperso	43.00%	Malo	Inexistente	Bajo	Bajo	Alto	Aventura

Figura B1. Evaluación de las zonas turísticas.

Tomado de Plan Q'ente – DIRCETUR Cusco (2009).

Apéndice C: Hallazgos principales de la entrevista a Lic. Carlos Landauro,**Director regional de DIRCETUR Cusco (1 de abril del 2016).**

Inicio de gestión: 19 de junio de 2015 hasta el 2016.

Implementación del plan de trabajo respecto de turismo (la segunda actividad que más divisas aporta al Cusco, detrás de minería e hidrocarburos, pero con un impacto laboral y social inmensamente superior). Hechos:

1. El crecimiento del turismo ha traído beneficios laborales y desarrollo social, pero también varios servicios han colapsado.
2. Mucha gente en el Cusco sabe que la región es turística pero no ve sus beneficios.
3. Hay un riesgo de que el turismo pueda afectar negativamente el espacio que visita.
 - Nuestro objetivo es que el turismo sea: inclusivo, competitivo y sostenible.
 - La competitividad implica formalidad. Aquí impera la informalidad, incluso en agencias bien constituidas “sacan la vuelta” para reducir sus costos y, en consecuencia, hay mal servicio e incluso estafas.
 - El turista llega al Cusco de dos maneras: (a) porque contrató servicios previamente, o (b) porque llega como viajero directamente sin un paquete definido. Ambos en porcentajes similares.
 - El turismo se ha desarrollado empíricamente. Se han quedado vicios y no ha habido instituciones gubernamentales que fiscalicen o capaciten apropiadamente.
 - La estafa se da incluso en agencias que ofrecen paquetes por Internet, pero más aún a las que están en inmediaciones de la Plaza de Armas. Por eso estamos abocados a un trabajo de coordinación con INDECOPI, SUNAT, Municipalidad

del Cusco, para sancionar pero también capacitar sobre las políticas de calidad.

Nadie debería competir por precio sino por calidad.

- Santa Teresa es hoy un nuevo punto de acceso a Machu Picchu (más barato y arriesgado con hasta ocho puntos peligrosos), pero su crecimiento como ciudad es desordenado.

- En Ollantaytambo inicia el cuello de botella para llegar a Machu Picchu.

Insuficiencia de trenes (concesión monopólica con el precio más caro para un trayecto de dos horas en el mundo). Paso el inconveniente con el tren, hay que enfrentar al monopolio (fraudulento) del bus. No les interesa si la experiencia del turista es buena o no, sino sólo facturar a pesar de hacerlos esperar incluso dos horas bajo la lluvia. Incluso ya en Machu Picchu pueblo los accesos y la infraestructura se consideran precarios. Felizmente ha venido UNESCO a recomendar (y obligar) al Gobierno Regional, SERNANP y el Ministerio de Cultura a salvar sus observaciones.

- Machu Picchu, según UNESCO, debería verse como un gran parque natural, cultural y ecológico, y gestionarse así, para mejores flujos de visitantes en horarios diversos. Ya no como un santuario. También implementar centros de interpretación y de visitantes para que el turista no pase horas en este lugar sagrado. Se pensaría implementar pequeños puentes o canopies para agilizar el flujo.

- La región del Cusco es un paraíso ancestral de naturaleza y cultura, pero hay problemáticas vastas. Hay que diversificarla a partir de su posicionamiento como cultural hacia naturaleza, por ejemplo, rural comunitario, agroturismo,

ecología, artesanía, folklore, gastronomía, tal como lo ha hecho México. Ellos logran que el turista se vea interesado y obligado a visitar no sólo Chichén Itzá, permaneciendo cinco noches al menos.

- Por eso hemos pensado en generar una gran marca de destino en Cusco: “Mundo Inca”, emulando el Mundo Maya. Se empoderará a gestores públicos y privados. Todos serán parte de un gran producto. Todas las municipalidades se integrarán para lograr la formalización y la competitividad, y luego proceder a la promoción.
- Todos los gobiernos deben abocarse a delinear una política de desarrollo turístico nacional (empezando por la infraestructura), ya que el turismo será la industria que sostendrá la economía del Perú en el largo plazo.
- El plan Q’ente es una serie de propuestas, indicadores y estadísticas desintegradas en un todo para la región (Lo que pueda suceder en Paucartambo es totalmente ajeno a lo que pueda pasar en La Convención). Todos deberíamos hablar el mismo idioma. Se llamará “PERTUR Mundo Inca” y buscará la delimitación geográfica y turística que, posiblemente, trascienda a la región. Hay corredores con Ayacucho, Arequipa, Puno, además del Qhapaq Ñan. El “Mundo Inca” buscará un desarrollo macro regional con lugares como el corredor Espinar (Cusco) - Chivay (Arequipa) que va desde Tres Cañones al Cañón del Colca.

¿El “Mundo Inca” sería una marca destino a nivel mundial?

Sí, se buscará que trascienda a sus fronteras. El Perú debe estar liderado en turismo por las iniciativas que nazcan en el Cusco. Recordemos que se han eliminado

vuelos como el de Iquitos – Cusco, por lo cual el turismo en Iquitos ha caído en 45%.

Cusco debe ser un motor que potencie el turismo interno y receptivo. Se buscarán vuelos directos como Iguazú – Cusco.

Por otro lado, a pesar que Cusco tiene el mayor respaldo económico para generar obras por impuestos hasta ahora no se ha implementado ningún proyecto. Ya se está desarrollando la plataforma digital de “Mundo Inca”, incluyendo el comercio electrónico, con varias secciones: (1) toda la historia del Cusco, (2) DIRCETUR (artesanía, comercio exterior y turismo, con cabida para todos los productores sin excepción y con la calificación que la marca Cusco daría a todos los operadores turísticos, por ejemplo), (3) aplicaciones móviles con la mayor información posible del turista.

El turista deberá visitar el Mundo Inca, no Machu Picchu ni Cusco: “Paraíso ancestral de la naturaleza y cultura”, a fin de mostrar todas las posibilidades turísticas (segmentos). El 2015 se iniciaron competencias de deporte de aventura llamadas “Tawatlón” en diversas regiones del Cusco que buscan combinar aire, tierra y agua con cuatro disciplinas, simbolizando el Tawantinsuyo, e invitando a turistas locales, nacionales y extranjeros. Que se sepa que hay muchas posibilidades.

¿Qué otros objetivos respecto del turismo en Cusco vienen logrando?

Estamos logrando reconformar el Consejo Regional del Turismo que involucra a los actores privados (instituciones educativas, gremios, etc.) que antes estuvieron alejados, y a los agentes públicos (municipalidades, policía de turismo, etc.). A fines de octubre 2016 lanzaremos en la ciudad del Cusco la primera feria del “Mundo Inca” buscando descentralizar los destinos tradicionales.

Queremos también potenciar Choquequirao, que tiene menos de 5,000 visitantes al año, porque está en un ambiente natural alucinante. Lamentablemente su acceso se está viendo truncados por chauvinismos de la provincia de Anta ante la región Apurímac respecto de crear carreteras y un teleférico. También vamos a premiar anualmente a los proveedores de servicios en cuanto a calidad tanto para mochileros como para jubilados (alojamientos, restaurantes, agencias de viaje), a quienes capacitaremos. Pero es necesario que se rompa el monopolio de: el viaje interno más caro del mundo para una hora (Lima-Cusco-Lima), el viaje en tren más caro del mundo por dos horas (Cusco-Machu Picchu-Cusco), y el servicio turístico de transporte (bus) más caro para llegar a y regresar de Machu Picchu (50 minutos en total).

¿Cuál es importancia de las redes sociales a nivel turístico para el Cusco?

Es vital por la viralidad del mensaje y contenido entre los turistas que vivieron experiencia y su comunidad de amigos y familiares, así como para la elección del destino de manera más informada. El “Mundo Inca” se verá respaldado por todo un ecosistema digital, además replicará iniciativa como “The Greatest Job in the World” (Australia). Además buscaremos que marcas se asocien para promocionar el destino (como una de mis amigas francesas que vino al Perú auspiciada por Quechua, quien solo debía tomar y subir fotos de cada lugar al que iba, usando las prendas).

¿Qué otros alcances tendrá el “Mundo Inca”?

Recientemente me reuní con el representante colombiano de la Ruta del Café que implica visitar varios destinos complementarios, productos turísticos, en un territorio extenso. En Cusco se tiene rutas del cacao y del café, por eso con el Mundo Inca buscaremos potenciar una Ruta de la Biodiversidad, comenzando por la frontera

con Ayacucho (selva), donde se produce la ‘mejor piña del mundo’ o el cacao chuncho crece como yerba mala.

Si tuvieran que contratar a una empresa consultora para solucionar las problemáticas más importantes del sector en Cusco, ¿qué le solicitarían?

- Un análisis de la competitividad a través de la formalidad de los prestadores.
- Un conocimiento exhaustivo de las áreas críticas del impacto de la informalidad.
- Estudios de competitividad y cómo mejorarla.
- Apoyo en la promoción cuando se lance el Mundo Inca, porque ahora felizmente el turismo en Cusco crece anualmente por encima del promedio del Perú (7% vs 4%).

También estamos implementado un sistema de información con la OGD para obtener información oportuna y fidedigna, y tomar mejores decisiones para el sector.

Apéndice D: Investigación cualitativa in situ (Ciudad del Cusco)

Formato de Observación Turística TdN

Nombre de Observador: _____

Fecha: _____ Destino turístico: _____

Zonas Observadas en ruta: _____

Evaluación: Evaluar siendo 1 la menor evaluación y 10 la mejor.

Calificación de Guías turísticos: 1 – 2 – 3 – 4 – 5 – 6 – 7 – 8 – 9 – 10

Comentario de observador:

Calificación de Agencia de Viaje: 1 – 2 – 3 – 4 – 5 – 6 – 7 – 8 – 9 – 10

Comentario de observador:

Calificación de Servicio de Información: 1 – 2 – 3 – 4 – 5 – 6 – 7 – 8 – 9 – 10

Comentario de observador:

Calificación de Restaurantes: 1 – 2 – 3 – 4 – 5 – 6 – 7 – 8 – 9 – 10

Comentario de observador:

Calificación de estado de Destino: 1 – 2 – 3 – 4 – 5 – 6 – 7 – 8 – 9 – 10

Comentario de observador:

Insights recogidos sobre el destino:

1. _____

2. _____

Hallazgos de técnica de observación en tours culturales de Cusco

Tour 1: Valle Sagrado, Chincheros, Pisac, Maras y Moray, Ollantaytambo.

Costo: S/ 70 Duración: 1 día (inicio, 7 am)

Observaciones:

- Las agencias locales de Cusco venden paquetes turísticos cuyo servicio es brindado por otra empresa (operadora turística). La agencia no comprueba la calidad que se entrega con el servicio: limpieza del bus, presentación del guía turístico y chofer, etc.
- Los guías son amables y ofrecen una buena atención, sin embargo su presentación no se percibe formal al igual que el bus y el chofer. No visten uniforme ni están identificados correctamente.
- No existe ningún canal para calificar o denunciar alguna falla del servicio.
- La infraestructura de servicios higiénicos dentro de cada atracción no es muy buena. No existen muchos basureros.
- No hay espacios para asistencia médica ni de información al turista en caso de dudas o problemas. Tampoco entregan mapas del destino o de la ciudad.
- El personal encargado de cada atracción no se está bien uniformado ni están orientados a dar un buen servicio. Son poco amables al dar información.
- Entre las principales percepciones de los turistas se encuentran:
 - *“Machu Picchu superó mis expectativas. Las rutas están bien y los guías son amables y bilingües”* (Turista argentino).
 - *“Es peligroso como manejan los buses. No cuidan a los turistas”*. (Turista argentino).

“Nunca pensé que habría tantas cosas increíbles además de Machu Picchu. Cada nueva cosa que ves te quita el aliento”. (Turista norteamericano tras visitar Ollantaytambo).

Oportunidades de mejora encontradas:

- Falta mejorar forma de comunicar más historia en las plataformas online, tanto las oficiales de Cusco, como la información que circula en la mayoría de páginas que promocionan la región. Esto genera que los turistas no estén informados de todo lo que hay aparte de Machu Picchu.
- Comunicar mitos y leyendas para generar más expectativa con los turistas.
- Mejorar identidad gráfica de todo cusco: logo, tickets etc.

Tour 2: Machu Picchu.

Costo: \$ 150 Duración: 1 día (inicio, 9 am)

Observaciones:

- Precio de pasajes se encuentran en el mismo nivel en proveedores de transporte ferroviario (Perú Rail e Inca Rail). Sin embargo, los precios varían por tipo de pasaje, teniendo opciones de servicio desde *Premium* hasta muy básicas, orientadas a pasajeros locales, estas diferencias en el trato generan malestar en la población que llega a afectar el brindar el servicio.
- Buen trato y conocimientos de guías, poseen herramientas visuales que podrían ser mejoradas, aun usan recortes y cuadernos propios.
- Los ingresos son superados por el número de visitantes en temporadas altas.
- Precios de servicios adicionales alrededor del parque arqueológico son altos.

- Personal se encuentra uniformado y repartido por todo el atractivo, existen restricciones de acceso a ciertas zonas.
- Entre las principales percepciones de los turistas se encuentran:
 - *“Machupicchu proyecta una energía especial, si recomendaría a todos mis amigos a que lo conozcan”* (Turista francés).
 - *“Hay maneras de llegar por carretera que tiene pésimos accesos, es algo que se debería mejorar, el tren es muy caro. Aunque la experiencia es muy buena en Machu Picchu y al llegar caminando ves la naturaleza que lo rodea”*. (Turista argentino).
 - *“Es impresionante, algo que nunca olvidare”*. (Turista norteamericano).

Oportunidades de mejora encontradas:

- Se podría implementar puntos de información para promocionar otras zonas de Cusco y alrededor de Machu Picchu, mejorar webs de compra de entradas.
- Mejorar accesos e infraestructura alrededor del parque arqueológico, manteniendo el concepto Inca de Machupicchu y sin afectar el medioambiente.
- Mejorar trato a turistas nacionales y locales en servicios de transporte a atractivo, para así integrar a la población en la visión del turismo sostenible.

Tour 3: City Tour (Cusco y alrededores)

Costo: \$ 40 Duración: 1 día (inicio, 7am)

Observaciones:

- Existen muchas empresas de turismo en buses abiertos, al parecer no integradas se pelean por pasajeros con el uso de jaladores.

- Guías de buses no se encuentran bien capacitados, los servicios no son de igual calidad, algunos sorprenden y no cumplen con expectativas de turistas.
- Boleto turístico es adquirido en bloque, no hay opciones de ingresos a solo un atractivo.
- Servicios de información y venta de boleto turístico son deficientes a nivel digital, web y redes sociales están mal empleadas o inexistentes.
- Existe una variedad de tipos de agencias, no hay manera de que el turista conozca cuales son de garantía.
- Entre las principales percepciones de los turistas se encuentran:
 - *“Cusco posee muchos sitios hermosos, quisiera volver por un tiempo mayor”* (turista ingles).
 - *“Quisiera poder entrar solo al Q’oricancha, pero me cobran entrada a todos los sitios, debería ser por cada uno”*. (Turista colombiano).
 - *“Me encanta las historias incas, sería interesante ver representaciones de cómo era hace años, quisiera poder venir en la época del Inti Raymi”*. (Turista norteamericano).
 - *“Cusco es interesante, pero luego de cuatro días de ver tantas ruinas o lugares arqueológicos, quiero ver algo diferente. La naturaleza que rodeaba Machu Picchu me impresiono”* (Turista norteamericana).
 - *“Me sentí igual o más maravillada aquí que cuando estuve en las ruinas mayas de Guatemala”*. (Turista japonesa tras visitar Sacsayhuamán).

Oportunidades de mejoras encontradas:

- Mejorar *webs*, redes sociales y servicios *e-commerce* de todas las instituciones relacionadas al turismo (DIRCETUR Cusco, boleto turístico, museos, Iglesias, etc.)
- Crear nuevos paquetes de boleto turístico para venta a atractivos de la ciudad de acuerdo a las necesidades de cada segmento turístico.
- Tener puntos de información para promocionar zonas poco visitadas.



Apéndice E: Matriz de selección de destinos de TdN

Tabla E1

Matriz de selección de destinos de TdN.

Listado	Accesibilidad	Atractividad	Listado	Accesibilidad	Atractividad	Listado	Accesibilidad	Atractividad
ABRA DE WILKAPUNU	1.69	2.05	CAÑÓN DE MESAPELADA	-2.72	-4.42	MIRADOR DE PISPITAYOC	-1.36	1.27
AGUAS TERMALES COLLAPAMPAPA	0.67	1.15	CAÑÓN DE PACCHAC	-1.68	1.27	MIRADOR DE SIETE VUELTAS	-0.55	0.39
AGUAS TERMALES DE CCACCATO	1.83	2.49	CAÑÓN DE SUYKUTAMBO	0.93	3.80	MIRADOR DE TORRECHAYOC	-1.03	1.76
AGUAS TERMALES DE CHAQUELLA DE CCOÑEC	-2.96	2.34	CERRO HUANAUAURE	-0.72	2.70	CERRO VINICUNCA	1.42	7.02
AGUAS TERMALES DE CHURCHICO	-1.04	1.64	CHALLWAPAGO	-1.61	4.44	MIRADOR HACIA EL VALLE DE YANATIE	-3.19	5.24
AGUAS TERMALES DE COCALMAYO	-1.02	5.74	COOPAS DE MIRADORI	-0.30	3.10	MIRADOR LA BRAMBATA	3.41	4.82
AGUAS TERMALES DE KAYLA	0.28	2.89	CORDILLERA DE VILCABAMBA	1.68	3.35	MIRADOR NATURAL DEL VUELO DE CÓNDORES-CHOXTA	-2.54	0.12
AGUAS TERMALES DE LA RAYA	1.54	3.78	CORDILLERA DE VILCANOTA	-1.81	8.77	MIRADOR PISAC	-2.83	-0.17
AGUAS TERMALES DE LARES	2.93	4.53	CAMINO PINTORESCO A MATORIATO	0.92	3.72	MIRADOR RAQCCHY	-2.28	0.78
AGUAS TERMALES DE MACHACANCHA	1.22	4.12	CATARATA CENZO PACCHA	-0.96	1.00	MIRADOR TAYBAY	2.57	4.17
AGUAS TERMALES DE MACHUPICCHU PUEBLO	2.07	5.50	CATARATA DE ANISPUJO-AYUNAY	-3.69	1.50	MONTAÑA DE MADRE SELVA	-3.03	5.51
AGUAS TERMALES DE MARCANI	-2.42	5.41	CATARATA DE WAYUNCA-LUTTO	-0.01	7.49	MONTAÑA URUSAYHJA	-2.07	5.37
AGUAS TERMALES DE MARCAPATA	-1.25	6.88	CAÍDA DE AGUA DE CHAPO CHICO	-0.09	7.49	MIRADOR HACIA EL SECTOR MANTO REAL	-2.36	3.99
AGUAS TERMALES DE MINAS MOCO	-2.49	5.33	CAÑÓN DE TORONTOY	-5.35	3.24	NEVADO DE AUSANGATE	2.00	8.90
AGUAS TERMALES DE YUJIRIMIRI	-1.34	3.08	CIELO PURUKU SANTUARIO DE LAS ORQUÍDEAS	-2.51	1.41	NEVADO DE CHICON	-1.55	0.07
AGUAS TERMALES DE YAURISQUE	-3.10	2.19	COOPA DE LOROS DE TIOMBAMBA	-0.76	-0.48	NEVADO DE ILLAHUAMAN	-3.10	-0.53
APU QEQCAÑA	-4.43	3.33	EL BAPTISTERIO	-1.81	0.26	NEVADO DE QUELCCAYA	-1.41	6.92
APU PACHAYTUSAN	-1.17	5.23	EL CONCOR	0.87	1.43	NEVADO DE SALKANTAY	2.37	4.91
AGUAS MEDICINALES HUSQU TUNQU	1.74	1.56	FARALLONES DE TECSECOCHA	-2.89	3.15	NEVADO DE SAN JUAN	2.29	4.49
AGUAS TERMALES DE UCHULLUCLLU	0.20	2.79	FORMACIÓN ROCOSA DE CHACO	-3.75	5.25	NEVADO DE SAWASIRAY	2.47	4.70
BALNEARIO Balsa Grande	-0.11	4.70	GUPITODONTE	1.06	4.80	NEVADO DE UMANTAY	0.20	7.45
BAÑOS TERMALES DE PINKI	-2.10	1.84	GRUPO ARQUEOLÓGICO Y MIRADOR DE MARKA PHIRY	1.37	1.32	NEVADO DEL PITUSIRAY	-3.71	5.47
BAÑOS TERMALES (AGUAS MINERALES) DE WISPAN	-1.84	4.60	GRUTAS DE BANDERAYOC	-1.86	1.50	NEVADO VERONICA	-2.64	0.26
BOSQUE DE CAYARA	-2.67	5.71	GRUTAS DE CCARAÑAHUI	3.04	4.00	PAMPA MINAS	1.00	9.68
BOSQUE DE CHANCHIYOQ	-3.41	5.95	GRUTAS DE WARARI	-1.84	3.68	PARQUE NACIONAL DEL MANU	0.88	3.95
BOSQUE DE PIEDRAS DE PICHIGUA	-1.70	7.28	GRUTAS DE BANDERAYOC	-2.17	2.38	PARQUE NACIONAL OTISHI	-1.52	5.79
BOSQUE DE PIEDRAS TORRENE	-1.81	3.89	LAGUNA DE ACOPIA	1.84	2.39	PONGO DE MAENIQUE	-2.74	5.62
BOSQUE DE RUCCHHYOQ	-0.46	1.50	HUMEDALES DE MANDOR-BALSAPAMPA	-3.61	5.99	PONGO DE QOÑEQ	0.30	9.27
BOSQUE NUBLADO	1.60	8.50	HUMEDALES DE WACHAC	0.94	3.82	PUNTE NATURAL	-1.34	5.83
BAÑOS TERMALES KATIRINKAJARI	-4.95	3.60	KANTUS PUKO	1.45	6.82	PANTANOS DE SAMANIATO	2.23	5.26
BOSQUE DE NUBES - SECTOR DE TUNQUIMAYO	0.10	7.06	LAGUNA DE HUACHAC	-2.95	5.87	PANTANOS DE SINGURICOCHA	-2.62	8.96
CAMINO PINTORESCO INKA RACCAY	-1.27	5.90	LAGUNA DE HUAYPO	3.90	5.20	PUERTO MAYO	-0.80	5.46
CAMINO PINTORESCO LLASPAY	-4.22	5.85	LAGUNA DE LANGUI-LAYO	0.82	1.60	QOYALAY COCHA	-0.89	5.93
CAMINO PINTORESCO LLATAPATA - HIDROELECTRICA	-2.40	5.88	LAGUNA DE PURAY	0.10	0.03	QUEBRADA DE CHAKAN	-1.50	2.76
CAMINO PINTORESCO SANTA ROSA - COCALMAYO	-4.66	5.86	LAGUNA DE POMACANCHI	0.60	2.65	QUEBRADA LA RAYA	0.90	9.90
CANTERA DE CACHICCATO CHOQUETAKARPU	-2.91	3.49	LAGUNA DE QORICOCHA	0.29	3.20	RIO CHINCHE	-3.08	9.63
CASCADAS CANCHIS PACCHA	-5.09	1.98	LAGUNA DE PAMPAMPARCA	1.72	2.89	RIO PINI PINI	-3.12	9.86
CASCADAS DE TORONTOY	-3.12	1.15	LAGUNA DE SUTURTA	-0.85	5.90	RIO URUBAMBA	0.22	3.13
CATARATA DE AYUNAY	-1.57	1.07	LAGUNA DE ASNACOCHA	3.47	4.55	RODAL DE PUYAS DE RAIMONDI	-1.37	2.60
CATARATA DE HACHATA	-2.14	1.02	LAGUNA DE YANACOCHA	2.60	6.00	RUTA MOLLEPATA SALKANTAY TREKING	-2.32	2.26
CATARATA DE MANDOR	-1.25	5.26	LAGUNA LLASPAY	1.55	3.62	RESERVA NATURAL DE SAMAS	-4.77	2.16
CATARATA DE MANTTO	-2.05	1.47	LAGUNA PATKICHA	0.85	5.82	RIO VAYERO	-3.87	5.23
CATARATA DE PEROLNIYOC	0.11	3.01	LAGUNA QOILLUR URBAMA	-0.52	3.82	SANTUARIO NACIONAL MEGANTONI	-1.68	3.22
CATARATA DE PIGIATO	0.25	1.44	LAGUNA YASPAY	3.92	5.55	SIETE TINAJAS	4.45	4.71
CATARATA DE TONKINI	-2.57	3.63	LAYMIMACHU	0.69	4.46	SISTEMA VIAL ANDINO MARIKUDQASA-INKA QOORIN	1.63	4.94
CATARATA VELO DE LA VIRGEN	-3.83	3.28	LUGAR PINTORESCO DE FALUNA TUNKIHUAYCO	2.47	3.53	SALON DEL SOL EN TRES CRUCES	-1.27	3.68
CATARATAS (ANGELA, ANGELO, SALTO DEL GALLITO)	-3.41	3.57	LAGUNA SAN CRISTOBAL	-2.20	3.62	TRES CAÑONES	-1.78	5.83
CATARATAS ANGELA	-3.59	1.48	LAGUNA DE QOCHAPATA	1.37	3.34	VALLE DEL RIO TANCCAC	1.29	3.58
CATARATAS DE CHAGUIORCO	-0.06	2.43	LAGUNA DE SIBNACOCHA	-2.15	-0.30	VOLCÁN ESTRELLA	-3.70	3.89
CATARATAS DE GOLONORINAS	-1.41	2.39	MIRADOR ABRA VICTORIA	-3.65	-0.06	LAGUNA DE PACHAR - CHEJURE	-0.80	7.35
CATARATAS DE ILLAPANI	1.00	6.35	MIRADOR CERRO PUKAMOQO	-1.90	5.86	MIRADOR DE HUANCARCAASA	-2.96	5.52
CATARATAS DE POP POP	-2.93	5.22	MIRADOR DE ASNACPUGLLO	-3.04	1.37	ÁREA DE CONSERVACIÓN PRIVADA ABRA MÁLAGA	-3.85	5.80
CATARATAS DE YANAY	-4.71	7.15	MIRADOR DE BALCOMPATA	1.76	4.35	ÁREA DE OBSERVACIÓN DE FLORA DEL SECTOR DE QUELLOMA	4.15	8.16
CATARATAS YANAMA	-2.85	5.66	MIRADOR DE CCOIRIHUAYACHINA	-1.68	5.28	PARQUE NATURAL DE MACHU PICCHU	1.68	8.10
CAÑÓN DE ANANISO	-0.88	5.49	MIRADOR DE COBAO	-2.25	5.22			

Apéndice G: Precios de referencia del mercado

Bosque Nublado / Tres cruces				
Empresa	Precio	día	precio por día	
Macaw adventure	450	5		90
EcoManu	480	4		120
Viaja Perú	444	4		111
Macaw adventure	350	4		88
Macaw adventure	320	3		107
Promedio 5 a 3 días	409	4		102.20

Figura G1. Precios de referencia Bosque Nublado y Tres Cruces.

Tomado de “Bosque Nublado”, por Eco Manu (s.f). Recuperado de <http://www.ecomanuperu.com/es/>.

Tomado de “Inka Jungle”, por Macaw Perú (s.f). Recuperado de <http://www.macawadventure.com/>.

Tomado de “Manu y Bosque Nublado”, por Viaja Perú (s.f). Recuperado de <http://www.viaja-peru.com/>.

Tomado de “Manu Park”, por Macaw Perú (s.f). Recuperado de <http://www.macawadventure.com/>.

Tomado de “Tres Cruces”, por Macaw Perú (s.f). Recuperado de <http://www.macawadventure.com/>.

Nevado Ausangate / Laguna Sibinacocha				
Empresa	Precio	día	precio por día	
Machu Picchu Travel	307	4		77
Perú Travel Company	420	7		60
Perú Travel Company	320	4		80
Inkas Destination	789	7		113
Rumbo Explora	667	6		111
Machu picchu Viajes Perú	500	5		100
Yupi Adventure	750	6		125
Promedio	536	6		96.23

Figura G2. Precios de referencia Ruta Ausangate.

Tomado de “Ruta Ausangate”, por MachuPicchu Biz (s.f). Recuperado de <http://www.machupicchu.biz>.

Tomado de “Ausangate”, por Perú Travel Cusco (s.f). <http://www.perutruvelcusco.com/>. Tomado de

“Ausangate tour”, por Perú Travel Cusco (s.f). Recuperado de <http://www.perutruvelcusco.com/>.

Tomado de “Caminata Ausangate”, por Inkas destination (s.f). Recuperado de

<http://www.inkasdestination.com/es/cusco-peru-tours/caminata-ausangate-ausangate-trekking> . Tomado

de “Ausangate Trek”, por Perú Trek (s.f). Recuperado de <http://www.perutrek.com.pe/es/trek-expediciones/ausangate-trek-06-dias/>.

Tomado de “Ausangate Trek”, por Machu Picchu Viajes (s.f).

Recuperado <http://www.machupicchuviajesperu.com/camino-inca-machupicchu/ausangate-trek-5d4n.html> . Tomado de “Ruta Ausangate”, por Yupi Adventure (s.f). Recuperado de

<http://yupiadventureperu.com.pe/espanol/index.htm>

Montaña 7 Colores			
Empresa	Precio	día	precio por día
Mystic Land Perú	130	1	130
Machu Picchu Perú Tours	130	1	130
Eric Tour Operador	155	1	155
Pacha Mama	100	1	100
MP y Peru Tours	40	1	40
MP Explorer Perú	150	1	150
Ausangate Rainbow	34	1	34
Promedio	106	1	105.61

Figura G3. Precios de referencia ruta montaña de 7 colores.

Tomado de “Tour a la Montaña”, por Mystic Lands Perú (s.f). Recuperado de <http://www.mysticlandperu.com/tour/tour-a-la-montana-de-los-7-colores-vinicunca-mountain-rainbow-mountain-peru/>. Tomado de “Montaña de 7 colores”, por Machu Picchu Perú Tours (s.f). Recuperado de <https://www.machupicchuperutours.com/tour/la-montana-de-7-colores/>. Tomado de “Tour Vinicunca”, por Eric Adventures (s.f). Recuperado <http://www.ericadventures.com/>. Tomado de “Tour montaña 7 colores”, por Pachamama Perú Trek (s.f). Recuperado de <http://pachamamaperutrek.com/tour-montana-de-7-colores/>. Tomado de “Siete colores”, por Machupicchu and Perú Tours (s.f). Recuperado de <http://www.machupicchuandperutours.com>. Tomado de “Excursión a la montaña”, por Machu Picchu Exploring (s.f). Recuperado de <http://machupicchuexploring.com/es/la-monta%C3%B1a-de-siete-colores-1-d%C3%ADa.html>. Tomado de “Ausangate”, por Ausangate Rainbow (s.f). Recuperado de <http://ausangaterainbow.com/>.

4 Lagunas			
Empresa	Precio	día	precio por día
In Perú Travel	120	1	120
Promedio	120	1	120.00

Figura G4. Precios de referencia ruta montaña de 7 colores.

Tomado de “Cuatro Lagunas”, por In Perú Travel (s.f). Recuperado de <http://www.cuzco-peru.travel/2011/01/cuatro-lagunas/?lang=es>.

Apéndice H: Hallazgos principales de la entrevista a Omar Bracamonte Obando, especialista regional zona sur y Sonia Morey, especialista en gestión de segmentos de PromPerú (6 de abril de 2016)

- El segmento en el que se percibe con mayor oportunidad o potencial es el de vacacionistas internacionales porque gastan más y tienen una permanencia mayor.
- Existe un perfil de turista llamado “Observador de Aves”, que es un segmento muy especializado. Se relaciona con la naturaleza, pero no para hacer deporte de aventura, sino específicamente para avistar aves. Este tipo de turista gasta mucho más. Asimismo, realizan una búsqueda profunda de la información de los destinos a visitar antes de viajar. Buscan operadores confiables con los cuales puedan reservar su viaje. PromPerú desarrolla actividades, tipo concursos, dirigidas a este tipo de segmento para atraer a turistas de diferentes partes del mundo. Por el potencial que tiene este segmento buscan posicionar al Perú como destino relevante para la observación de aves.
- El 70% de los que visitan el Perú lo hacen por Machu Picchu, lo que hace al Perú un destino básicamente cultural. Compite con México, Egipto como principales culturas históricas entre otras. A nivel de relajación, para turismo en las playas, Perú compite con Brasil.
- PromPerú tiene como rol principal brindar información sobre el comportamiento y características de los segmentos de turistas que visitan Perú, como insumo para que las agencias y operadores turísticos elijan a qué segmento dirigir sus estrategias comerciales.

- Dentro de la oferta regular, las agencias brindan paquetes estándar similares entre ellas. Es importante considerar que la oportunidad de un tour especializado o personalizado, aunque no es frecuente, es más productivo y rentable que los paquetes tradicionales.
- Rutas alternativas naturales son más difícil de vender, pero son muy consumidas en segmentos especializados como el de deportes de aventura, como es el caso de Apu Ausangate o Choquequirao. Existen agencias especializadas en esto, que tienen cliente que vienen motivados por hacer trekking. Para ellos Machu Picchu se convierte en un destino adicional.
- Desde la promoción, PromPerú busca extender el pernocte y el consumo priorizando rutas más cercanas y accesibles, que no impliquen mucho días o un presupuesto elevado, pues eso reduce la probabilidad de compra. Ellos no buscan promocionar algo que la gente no va a comprar. Es por esto, que algunas de las rutas más especializadas no son promovidas por esta entidad.
- Es labor de la región (DIRCETUR) poner en valor los destinos, cuidando la accesibilidad y seguridad para que este pueda ser ofrecido como producto turístico. Esto generará que los operadores turísticos puedan mirar al destino como un atractivo de oferta. PromPerú tampoco promociona nuevos destinos hasta que no se vea que el mercado está interesado o demandando estas nueva ruta o que tenga un acceso seguro y buenos servicios de hospedaje. Asimismo, tampoco promocionará una ruta que no sea ofrecido dentro de la cadena comercial de agencias y operadores.

- El nivel de satisfacción de los turistas que visitan Cusco es alto. Encuentran que existen muy buenos guías y con buen manejo de idiomas. Por otro lado, existe también mucha informalidad. Hay guías informales y agencias que te ofrecen cosas diferentes a las que te venden. Sin embargo, gracias a la riqueza del recurso turístico de Cusco y sus paisajes, el turista tiende a pasar por alto algunas fallas en el nivel de servicio que recibe, llevándose una grata experiencia.
- En todas las acciones de promoción que desarrolla PromPerú ellos buscan mostrar diferentes paisajes y atractivos del país, para que no solo figure Machu Picchu porque ya se encuentra muy posicionado. Esta entidad busca también reforzar esta idea de diversificación en las agencias y operadores turísticos para meterles el *chip* de la innovación. Se busca hacer que piensen y promuevan otras rutas alternativas a Machu Picchu, haciéndolas pensar en qué pasaría si ocurriera algo con ese destino y el Perú prescindiera de él.
- PromPerú considera que el objetivo con Cusco antes de aumentar cifras de turistas es lograr la diversificación de la oferta y a eso se enfocan las acciones de impulso del turismo interno que desarrollan.
- Los millennials es una generación relevante, pues son de los que buscan más información en internet y los que más viajan. Es un segmento activo que está creciendo en el mundo el cual no deben perder de vista las regiones y la cadena turística.
- El 70% de los turistas culturales utilizan internet como un medio que influye en su viaje, siendo TripAdvisor una plataforma relevante para ellos.

- Hay regiones que ya cuentan con una marca región, cuyo objetivos son similares a la *Marca Perú*, pues buscan promover la imagen de la región al exterior, pero no solo para el impulso del turismo, sino principalmente para desarrollar el comercio exterior. Es importante que estas se alineen a la *Marca Perú* en coordinación con PromPerú. Es iniciativa de la región y del Gobierno Regional (DIRCETUR) el crearla y PromPerú podrá tomar un rol de asesor para apoyarlos en su desarrollo.
- Una oportunidad de diversificación del turismo en Cusco se encuentra en el turismo de aventura, pues el turismo cultura ya mucha demanda dentro de la región, por lo que no necesita impulsarse más. Es importante explorar la oportunidad de crecimiento de este tipo de turismo de aventura que actualmente es un nicho.
- Los principales problemas que afectan al turismo de Cusco es la informalidad, ya que, con la explosión del turismo, todos quieren participar de el sin ser muy profesionales, afectando la imagen de la región. Otro problema es la rivalidad entre los gremios que participan, que muchas veces no logran ponerse de acuerdo, fragmentando la industria. Asimismo, otro problema a nivel nacional, es que muchos gobiernos regionales no tienen partidas presupuestarias para el desarrollo del turismo.
- Una manera de formalizar la oferta turística es la plataforma “¿Y tú qué planes?”, pues es una iniciativa que expone la oferta de agencias locales o nacionales para promover el turismo interno, exigiendo requisitos específicos para poder formar parte de ella. A través de esta plataforma PromPerú busca

educar y preparar a las agencias en la acción de brindar un buen servicio al turista tanto extranjero como local.



Apéndice I: Herramienta para la medición del concepto y de las rutas de***Natural Cusco*****Natural Cusco, a totally new experience**

Hello, on behalf of the International Master of Marketing of CENTRUM Católica (Lima, Perú) and EADA (Barcelona, Spain).

Let's talk about your opinion concerning a new travel experience in Cusco, in just a few minutes.

What is your age range? *

- 25 a 34
- 35 a 44

What country do you live in? *

Choose

- Australia
- Canada
- España
- France
- Germany
- Italy
- Japan
- United Kingdom
- United States

How much did you spend or are you planning to spend in your visit to Cusco? *

- Less than US\$ 499
- US\$ 500 to US\$ 999
- US\$ 1,000 to US\$ 1,499
- US\$ 1,500 to US\$ 1,999
- More than US\$ 2,000

How long did you stay or are you planning to stay in your visit to Cusco? *

- Less than 5 days
- 5 days
- 6 days
- 7 days
- 8 days
- More than 8 days

Natural Cusco, a totally new experience

*Required

Astonished by the energy of Machu Picchu? Have you felt the magic of the Inca monuments and want to do something different? What about keeping on disconnected from your city routine with something unique?

Cusco has an incomparable natural beauty. Appreciate the majesty of the Andes, the diversity of the rainforest, and the great mixture in which the Inca Empire was developed. Interact and share with its people, perform magical rituals, and connect with the Andean gods who reside in these stunning landscapes... and that will transform your life. Challenge your unknown energy!



Figura II. Imagen de concepto y logo Natural Cusco.
Adaptado de "Ausangate", por Real Tour Perú (s.f). Recuperado de <http://www.realtourperu.com/ausangate.machupicchu.html>

How interested would you be in this concept of experience in Cusco? *

Not interested 1 – 2 – 3 – 4 – 5 – 6 – 7 Totally interested

The five experiences of Natural Cusco

We introduce you the five nature-based tourism experiences of "Natural Cusco", to challenge your unknown energy!

1) *Apu Ausangate*

Connect with the energy of the most important Inca Mountain "Ausangate", either hiking up or horseback riding at its feet and around a stunning lagoon. You can even participate in one of the most traditional and mystical Inca Rituals to feel energized, filled with good vibes and connected to nature. You will surely enjoy your time here.



Figura 12. Concepto y producto Apu Ausangate.

Adaptado de "A Walk into the Unknown", por The Endless Adventures (s.f). Recuperado de <http://theendlessadventures.blogspot.pe/2015/10/a-walk-into-unknown-searching-for.html>

How attractive do you find this experience? *

Nothing attractive 1 – 2 – 3 – 4 – 5 – 6 – 7 Totally attractive

Would you extend your planned trip 3 more days to go through this experience? *

- Yes
- No

2) *El Bosque Nublado y Tres Cruces*

Fill yourself with energy with one of the most spectacular sunrises of the world, in Tres Cruces. You can witness the ancient ceremony performed by the local leaders to thank Mother Earth for her blessings. After the ceremony, you will descend from the mountain and witness how the landscape of the Andes becomes the jungle and turns into the mystical cloud forest, where you can interact with thousands of species in their habitat. An experience you can not miss.



Figura 13. Concepto y producto Bosque Nublado y Tres Cruces. Adaptado de “Más de 10000 turistas”, por Andina Noticias (s.f). Recuperado de <http://www.andina.com.pe/agencia/noticia-mas-10000-turistas-visitaron-paucartambo-virgen-del-carmen-566652.aspx>

How attractive do you find this experience? *

Nothing attractive 1 – 2 – 3 – 4 – 5 – 6 – 7 Totally attractive

Would you extend your planned trip 3 more days to go through this experience? *

- Yes
- No

3) *Apu Vinicunca (The Rainbow Mountain)*

Explore a mountain with the colors of the rainbow, its beauty and colorfulness will surprise you. Formerly called "The roof of the Incas" because it is located at a very high altitude, it is a natural formation like few in the world. Enjoy trekking or horseback ride and connect with the energy of the mountain. Once there you can make one of the traditional and mystical Inca rituals to fill energized. A place to remember for a lifetime.

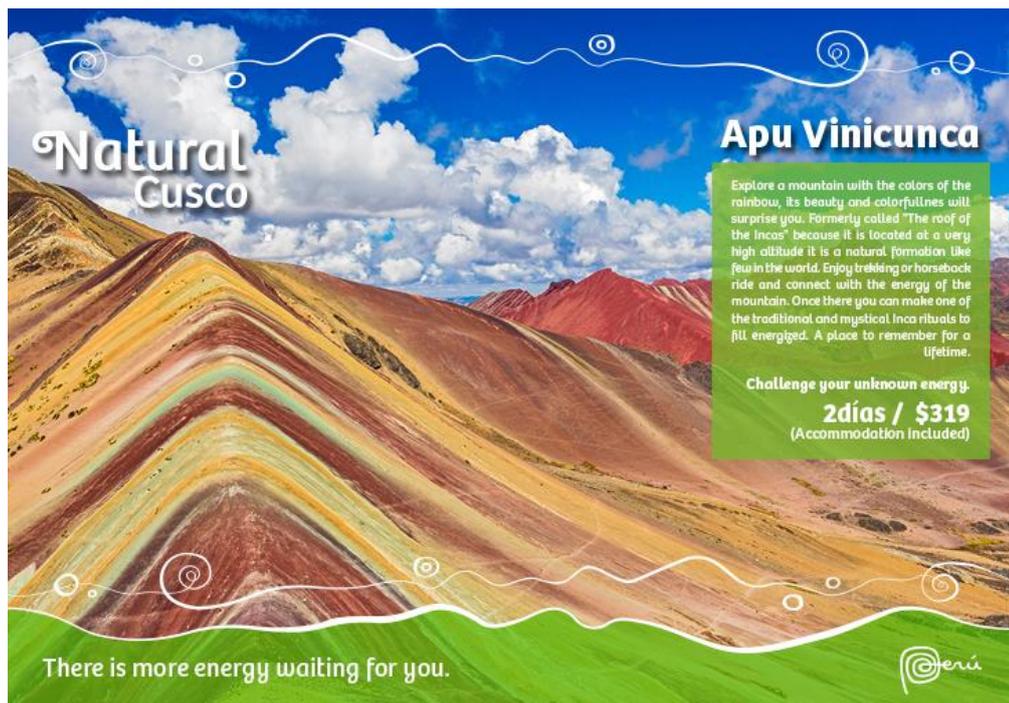


Figura 14. Concepto y producto Apu Vinicunca.

Adaptado de "Montaña de siete colores", por Machu Picchu Perú Tours (s.f). Recuperado de <https://www.machupicchuperutours.com/montana-de-siete-colores/>

How attractive do you find this experience? *

Nothing attractive 1 – 2 – 3 – 4 – 5 – 6 – 7 Totally attractive

Would you extend your planned trip 2 more days to go through this experience? *

- Yes
- No

4) Mamacocha (The Four Lagoons)

Explore the four most beautiful lagoons of Cusco. Enjoy walking or horseback riding around each of these astounding lagoons, take your time to appreciate the great scenery and energize yourself, it will be a peaceful excursion with moments to rest and admire the view on the ride between each lagoon. Enjoy a picnic at the shore, where you can delight on traditional local food. Afterwards you can be part of a ceremony to thank Mother Earth for her blessings. It will be an experience to remember.

Natural Cusco

Mamacocha

Explore the four most beautiful lagoons of Cusco. Enjoy walking or horseback riding around each of these astounding lagoons, take your time to appreciate the great scenery and energize yourself, it will be a peaceful excursion with moments to rest and admire the view on the ride between each lagoon. Enjoy a picnic at the shore of a gorgeous lagoon where you can delight on traditional local food. After the picnic you can be part of a ceremony to thank Mother Earth for her blessings. It will be an experience to remember.

Challenge your unknown energy.
3 días / \$469
 (Accommodation Included)

There is more energy waiting for you.

Perú

Figura 15. Concepto y producto Mamacocha.

Adaptado de "Biking en Pomacanchis", por Deaventura (s.f). Recuperado de <http://www.deaventura.pe/paquete/289/01-day-mountain-biking-at-pomacanchis-lagoon>

How attractive do you find this experience? *

Nothing attractive 1 – 2 – 3 – 4 – 5 – 6 – 7 Totally attractive

Would you extend your planned trip 1 more days to go through this experience? *

- Yes
- No

5) *The Secret Garden of Machu Picchu*

Explore the beautiful gardens surrounding Machu Picchu, it is a magical landscape that hides variety of natural species which only a few people know. Walk through this amazing scenery where you can meet the spectacled bear, appreciate gorgeous orchids and more. If you come to Machu Picchu, take your time to know all the secrets it hides, and let the mystical power of its nature energize you. It will be an experience to remember.



Figura 16. Concepto y producto Jardín secreto de Machu Picchu.

Adaptado de "Biking en Pomacanchis", por Deaventura (s.f). Recuperado de <http://www.deaventura.pe/paquete/289/01-day-mountain-biking-at-pomacanchis-lagoon>

How attractive do you find this experience? *

Nothing attractive 1 – 2 – 3 – 4 – 5 – 6 – 7 Totally attractive

Would you extend your planned trip 1 more days to go through this experience? *

- Yes
- No

Your overall rating

Finally, please rate the five destinations of Natural Cusco from 1 to 5 (1 for the best).

- | | |
|--------------------------------------|-------------------|
| 1) Apu Ausangate | 1 – 2 – 3 – 4 – 5 |
| 2) El Bosque Nublado y Tres Cruces | 1 – 2 – 3 – 4 – 5 |
| 3) Vinicunca (The Rainbow Mountain) | 1 – 2 – 3 – 4 – 5 |
| 4) Mamacocha (The Four Lagoon) | 1 – 2 – 3 – 4 – 5 |
| 5) The Secret Garden Of Machu Picchu | 1 – 2 – 3 – 4 – 5 |

****Do not repeat numbers****

Thank you much for your time!

Apéndice J: Resultados de investigación de mercado cuantitativa para medición del concepto y las rutas de *Natural Cusco*

Con el fin de medir la aceptación del concepto *Natural Cusco* entre el segmento elegido en el presente documento se desarrolló una encuesta que permite conocer la atractividad del concepto, la atractividad de cada ruta, la voluntad de compra de cada ruta y finalmente un ranking de preferencias de cada concepto de rutas. A continuación se presentan los resultados.

1. *Ficha técnica de la encuesta.* Se presentan datos sobre la muestra, confiabilidad y margen de error.
 - a. Objetivo de la encuesta. Conocer la valoración de atractividad y aceptación de compra del concepto y rutas de *Natural Cusco*.
 - b. Población Objetivo. Turistas hombres y mujeres extranjeros, que se encuentren actualmente en Cusco y tengan entre 25 y 44 años. De los países seleccionados: (a) Australia, (b) Canada, (c) España, (d) Francia, (e) Alemania, (f) Italia, (g) Japón, (h) Reino Unido y (i) EE.UU.
 - c. Tamaño de la muestra. Conformada por 130 personas elegidas al azar en base a su país de procedencia.

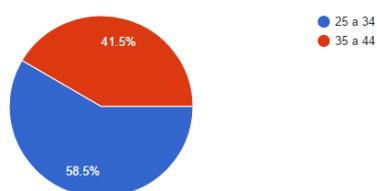
$$n = \frac{k^2 \cdot p \cdot q \cdot N}{(e^2 \cdot (N-1)) + k^2 \cdot p \cdot q}$$

Figura J1. Fórmula para cálculo de la muestra
Tomado de “Calcular la muestra correcta”, por Feedback Networks (s.f). Recuperado de <http://www.feedbacknetworks.com/cas/experiencia/sol-preguntar-calculat.html>

- d. Error muestral. +/- 8.6 %.
- e. Nivel de confianza. 95%.
- f. Heterogeneidad. $p=50$; $q = 50$.
- g. Variables de desagregación. Por país, edad, gasto y estadia.

2. *Demografía de la encuesta.* Se presenta datos recolectados sobre la demografía de los encuestados.

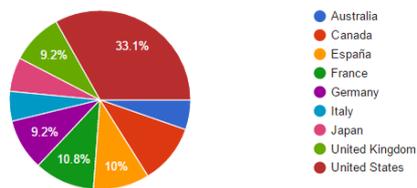
What is your age range? (130 responses)



1. División por edad	
25 a 34	41.5% (54)
35 a 44	58.5% (76)

Figura J2. División por edad.

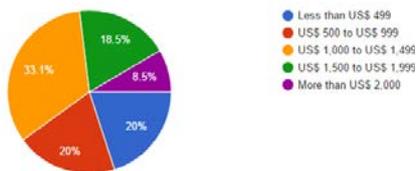
What country do you live in? (130 responses)



2. División por país de procedencia	
Australia	5.4 % (7)
Canada	10.8 % (14)
España	10% (13)
Francia	10.8% (14)
Alemania	9.2% (12)
Italia	5.4% (7)
Japón	6.2% (8)
Reino Unido	9.2% (12)
EE.UU.	33.1 % (43)

Figura J3. División por país de procedencia.

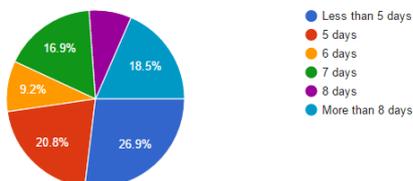
How much did you spend or are you planning to spend in your visit
(130 responses)



3. División por gasto	
Menos de US\$ 499	20 % (26)
Entre US\$ 500 y US\$ 999	20 % (26)
Entre US\$ 1000 y US\$ 1499	33.1% (43)
Entre US\$ 1500 a US\$ 1999	18.5% (24)
Más de US\$ 2000	8.5% (12)

Figura J4. División por gasto.

How long did you stay or are you planning to stay in your visit to Cusco?
(130 responses)



4. División por estadía	
Menos de 5 días	26.9 % (35)
5 días	20.8 % (27)
6 días	9.6 % (12)
7 días	16.9% (22)
8 días	7.7% (10)
Más de 8 días	18.5% (24)

Figura J5. División por estadía.

Se observa que los filtros propuestos sirvieron para que la encuesta se realice entre el segmento elegido en el Capítulo IV del presente documento, de esta manera se podrá validar las preferencias, en cuanto a concepto y rutas, en cada segmento demográfico. Estos resultados se presentan a continuación, donde se considerara positivas las calificaciones mayores o iguales a 5 en atraktividad.

3. *Concepto Natural Cusco*. Se obtuvo la atraktividad del concepto *Natural Cusco* entre los encuestados. Se presentan los resultados obtenidos.

How interested would you be in this concept of experience in Cusco?

(130 responses)

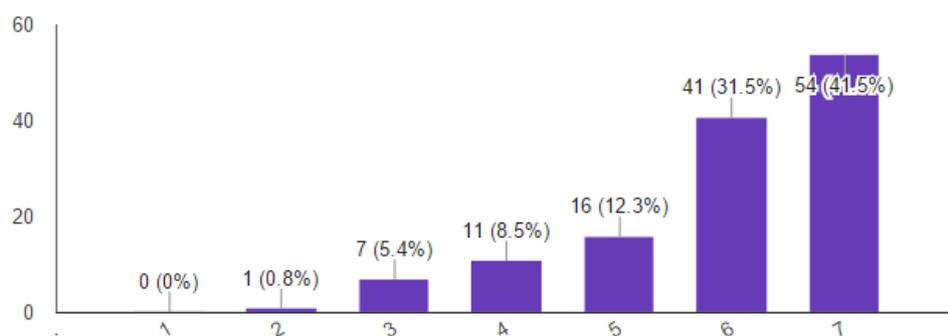


Figura J6. Interés en concepto *Natural Cusco*.

Se aprecia que hubo una valoración favorable hacia el concepto *Natural Cusco* sumando las calificaciones 5, 6 y 7 un 85 % del total, resultando el concepto muy atractivo entre la muestra.

4. *Valoración por cada ruta*. Se presentaran resultados de la valoración de atractividad del concepto de cada ruta, así como la aceptación de compra de la misma, considerando nombre, concepto, precio y actividades a realizar.

De esta manera se podrá medir la viabilidad de cada ruta *Natural Cusco*.

a. *Apu Ausangate*.

How attractive do you find this experience? (130 responses)

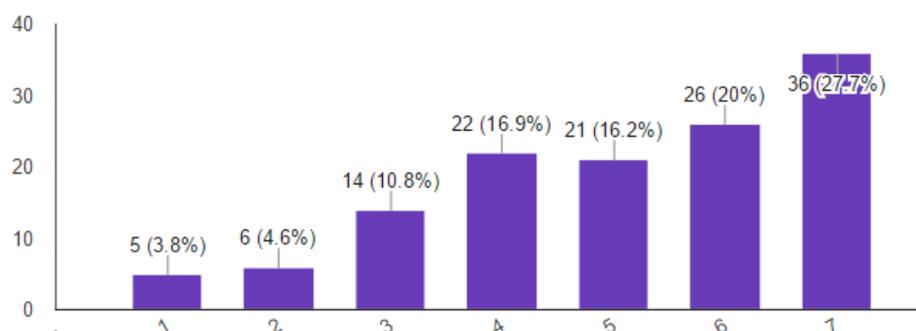


Figura J7. Atractividad de ruta Apu Ausangate.

Se observa que la ruta *Apu Ausangate* cuenta con una calificación positiva en atractividad, sumando 63.9 %, validando de esta manera el concepto planteado en el presente documento.

Would you extend your planned trip 3 more days to go through this experience?

(130 responses)

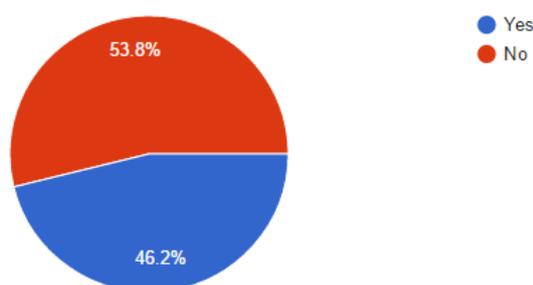


Figura J8. Aceptación de compra de ruta Apu Ausangate.

Los resultados de aceptación de compra de la ruta *Apu Ausangate* son de 46.2%, siendo este el porcentaje de turistas que realizarían la compra del paquete turístico y extenderían por tres días el itinerario de su viaje. Con esta información se podrá medir cuantos turistas del mercado total esperado aceptaran las rutas con todas sus variables: concepto, precio y actividades.

b. *Bosque Nublado y Tres Cruces.*

How attractive do you find this experience? (130 responses)

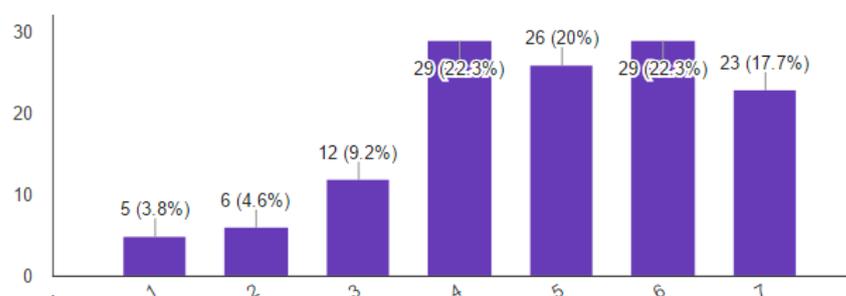


Figura J9. Atractividad de ruta Bosque Nublado y Tres Cruces.

Se observa que la ruta *Bosque Nublado y Tres Cruces* cuenta con una calificación positiva en atractividad, sumando 60 %, validando de esta manera el concepto planteado en el presente documento.

Would you extend your planned trip 3 more days to go through this experience?

(130 responses)

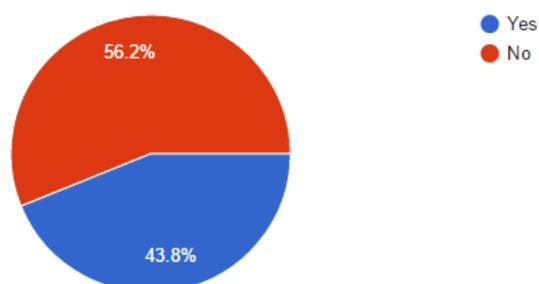


Figura J10. Aceptación de compra de ruta Bosque Nublado y Tres Cruces.

Los resultados de aceptación de compra de la ruta *Bosque Nublado y Tres Cruces* son de 43.8%, siendo este el porcentaje de turistas que realizarían la compra del paquete turístico y extenderían por tres días el itinerario de su viaje. Con esta información se podrá medir cuántos turistas del mercado total esperado aceptaran las rutas con todas sus variables: concepto, precio y actividades.

c. *Apu Vinicunca (The Rainbow Mountain).*

How attractive do you find this experience? (130 responses)

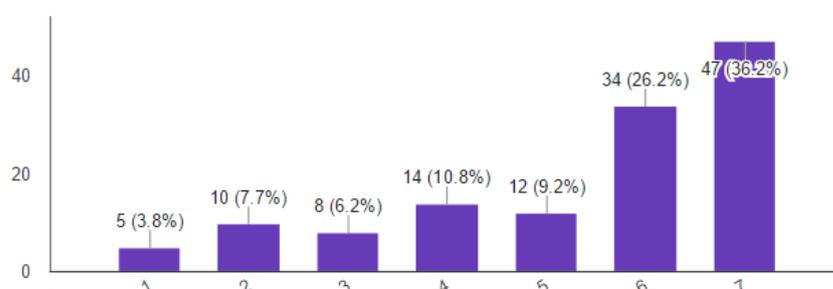


Figura J11. Atractividad de ruta Apu Vinicunca.

Se observa que la ruta *Apu Vinicunca* cuenta con una calificación positiva en atractividad, sumando 71.6 %, validando de esta manera el concepto planteado en el presente documento. Esta ruta resulta la más atractiva entre las planteadas.

Would you extend your planned trip 2 more days to go through this experience?

(130 responses)

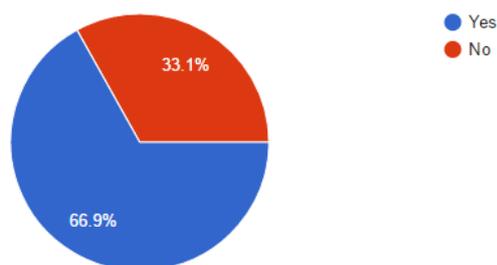


Figura J12. Aceptación de compra de ruta Apu Vinicunca.

En los resultados de aceptación de compra de la ruta *Apu Vinicunca* los encuestados que dijeron si suman 66.9 %, siendo este el porcentaje de turistas que realizarían la compra del paquete turístico y extenderían por dos días el itinerario de su viaje. Con esta información se podrá medir cuantos turistas del mercado total esperado aceptarían las rutas con todas sus variables: concepto, precio y actividades.

d. *Mamacocha (The Four Lagoons)*.

How attractive do you find this experience? (130 responses)

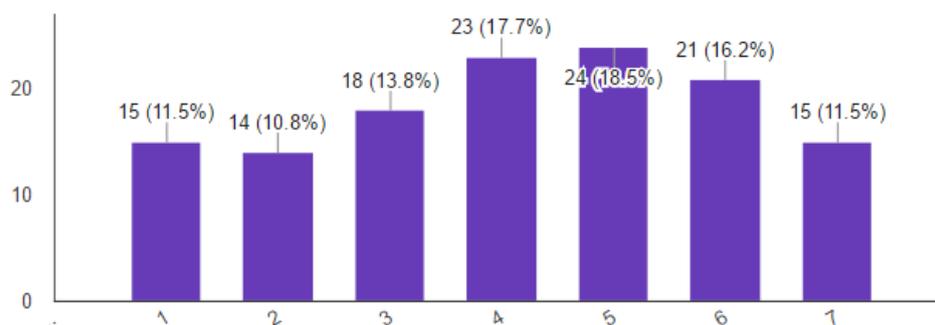


Figura J13. Atractividad de ruta Mamacocha.

Se observa que la ruta *Mamacocha* cuenta con una calificación positiva en atractividad de 46.2 %, dicho resultado es mayor que los resultados negativos que suman 36.1 %. Si bien esta ruta resulta la menos atractiva de las planteadas, se muestra una aceptable valoración de la misma.

Would you extend your planned trip 1 more day to go through this experience?
(130 responses)

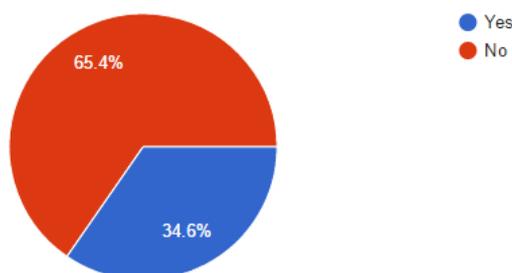


Figura J14. Aceptación de compra de ruta Mamacocha.

Los resultados de aceptación de compra de la ruta *Mamacocha* son los más bajos registrados sumando 34.6 %, siendo este el porcentaje de turistas que realizarían la compra del paquete turístico y extenderían por un día el itinerario de su viaje. Con esta información se podrá medir cuantos turistas del mercado total esperado aceptaran las rutas con todas sus variables: concepto, precio y actividades.

a. *The Secret Garden of Machu Picchu*

How attractive do you find this experience? (130 responses)

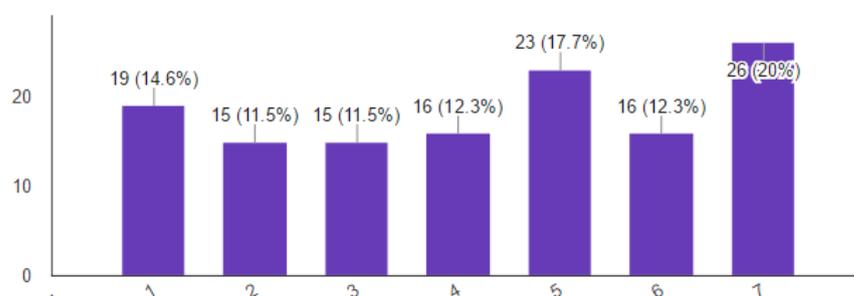


Figura J15. Atractividad de ruta Jardín Secreto de Machu Picchu.

Se observa que la ruta *The Secret Garden of Machu Picchu* cuenta con una calificación positiva en atractividad, sumando 50 %, dicho resultado es mayor que los resultados negativos que suman 37.6 %. Se muestra una aceptable valoración de la misma.

Would you extend your planned trip 1 more day to go through this experience?
(130 responses)

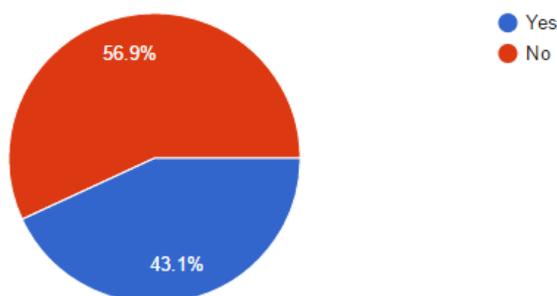


Figura J16. Aceptación de compra de ruta Jardín Secreto de Machu Picchu.

Los resultados de aceptación de compra de la ruta *The Secret Garden of Machu Picchu* suman 43.1 %, siendo este el porcentaje de turistas que realizarían la compra del paquete turístico y extenderían por un día el itinerario de su viaje. Con esta información se podrá medir cuantos turistas del mercado total esperado aceptarían las rutas con todas sus variables: concepto, precio y actividades.

5. *Ranking de rutas*. Se presentarán resultados del ranking consultado en la encuesta, donde se solicitó ordenar por orden de atractividad las rutas de *Natural Cusco*, obteniendo así un orden de importancia de acuerdo a las preferencias del segmento.

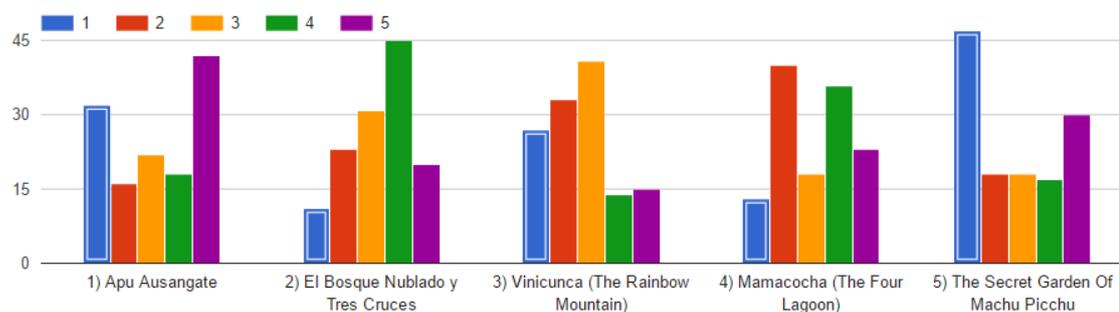


Figura J17. Gráfico de resultados de ranking de rutas *Natural Cusco*.

Se observa que la ruta *Vinicunca* presenta el comportamiento mas estable teniendo el mejor promedio, se le asignaron pesos a cada puesto del ranking para de esta manera tener un valoración general y poder determinar un orden por atractividad de cada ruta.

Tabla J1

Matriz de valoración de ranking de rutas *Natural Cusco*

Puesto en ranking	Peso	Apu Ausangate		Bosque Nublado y Tres Cruces		Apu Vinicunca		Mamacocha		Jardin Secreto de Machu Picchu	
		# de Elecciones	Valor	# de Elecciones	Valor	# de Elecciones	Valor	# de Elecciones	Valor	# de Elecciones	Valor
Ranking 1	0.30	32	9.6	11	3.3	27	8.1	13	3.9	47	14.1
Ranking 2	0.25	16	4	23	5.75	33	8.25	40	10	18	4.5
Ranking 3	0.20	22	4.4	31	6.2	41	8.2	18	3.6	18	3.6
Ranking 4	0.15	18	2.7	45	6.75	14	2.1	36	5.4	17	2.55
Ranking 5	0.10	42	4.2	20	2	15	1.5	23	2.3	30	3
	1	130	24.9	130	24.00	130	28.15	130	25.2	130	27.75

Se obtiene entonces un ranking de atractividad de los conceptos de ruta, generado por los encuestados, el cual quedaria como sigue:

- 1 Apu Vinicunca (28.15)
- 2 Jardin Secreto de Machu Picchu (27.75)
- 3 Mamacocha (25.2)
- 4 Apu Ausangate (24.9)
- 5 Bosque Nublado y Tres Cruces (24.0)

Los puestos cuatro y cinco se pueden ver afectados por tener el precio mas alto y las fechas de estadia adicional mayores, la ruta *Apu Vinicunca* se coloca en primer lugar siendo favorecido por ser actualmente uno de los destinos mas conocidos entre los propuestos y tener un precio medio, *Jardin Secreto de Machu Picchu* y *Mamacocha* poseen los precios sugeridos menores y solo piden un dia de estadia adicional.

6. *Aceptación de compra por país.* Finalmente se presentan datos divididos por país , lo que es importante para conocer la aceptación de compra de cada uno y realizar las proyecciones de venta en cada ruta.

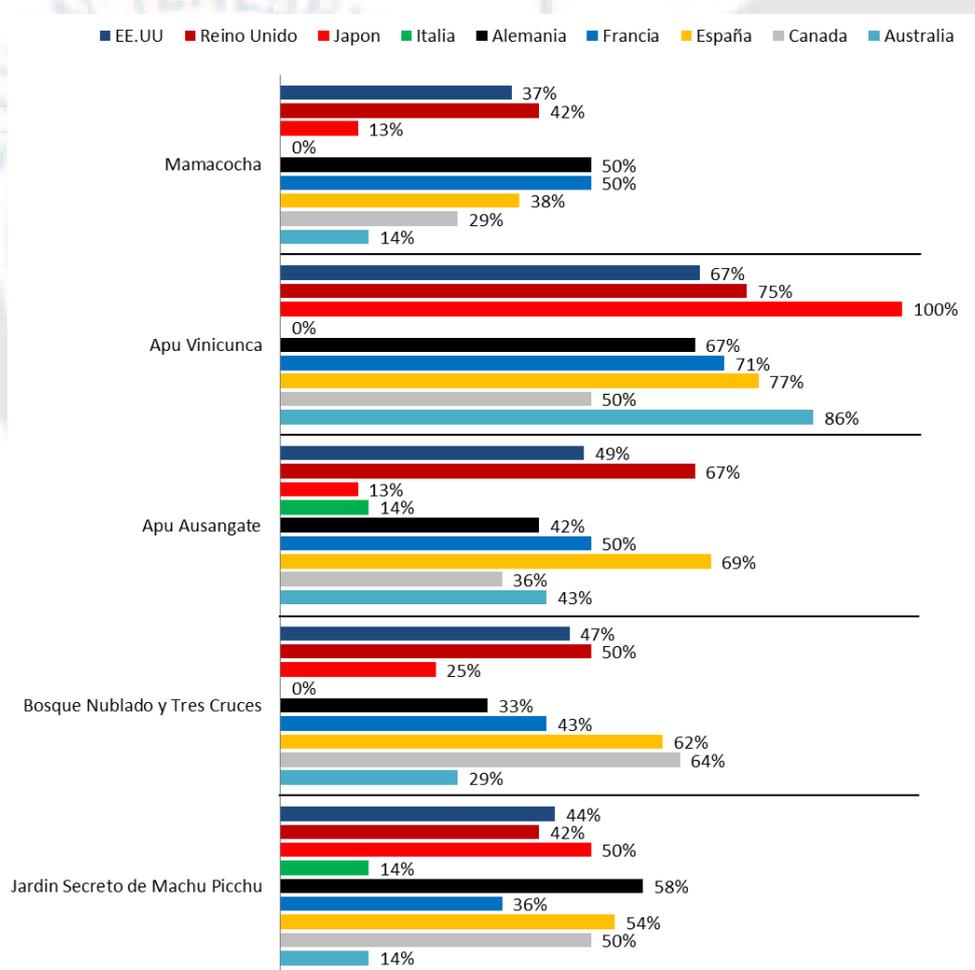


Figura J18. Aceptación de compra por país de rutas *Natural Cusco*.

Se confirma que en la mayoría de países *Apu Vinicunca* posee la mayor aceptación de compra, por otro lado los turistas de Estados Unidos muestran una aceptación de compra promedio de 48.8% , los turistas italianos muestran la menor aceptación de compra(5.7 %), los turistas con mayor aceptación de compra son los españoles alcanzando un 60% en promedio.

Tabla J2

Promedio de aceptación de compra por país de rutas Natural Cusco

	Australia	Canada	España	Francia	Alemania	Italia	Japon	Reino Unido	EE.UU
Promedio	37.1%	45.7%	60.0%	50.0%	50.0%	5.7%	40.0%	55.0%	48.8%

Apéndice K: Número de familias de comunidades campesinas aledañas a *Natural*

Cusco

Se muestran las familias residentes en las comunidades campesinas contiguas a cuatro de las cinco rutas de Natural Cusco, toda vez que El Jardín Secreto de Machu Picchu beneficiará no a comunidades campesinas sino a los distritos de Machupicchu Pueblo y Santa Teresa.

Tabla K1

Número de familias beneficiadas por impacto de *Natural Cusco* – Parte 1

Ruta	Distrito	Comunidad campesina	Nº de familias beneficiadas
1. Apu Ausangate y Laguna Sibinacocha	Ocongate	Accocunca	77
		Andamayo	60
		Ausangate	246
		Colca	51
		Huacatinco	85
		Jullicunca	56
		Lahua Lahua Chinchayhuasi	54
		Lauramarca	151
		Lullucha	108
		Palca	89
2. Apu Vinicunca (Montaña de Siete Colores)	Pitumarca	Patapallpa	85
		Pinchimuro	68
		Pucaorcco	187
		Tinqui	196
		Ananiso	89
		Ccapacchapi	201
		Chillea	80
		Ilave	152
		Ocholloclo	55
		Osefina	68
Lahua Lahua Chinchayhuasi	Pitumarca (Anexo Huasapampa)	Pampachiri	290
		Phinaya	50
		Sallani	54

Tabla K2

Número de familias beneficiadas por impacto de *Natural Cusco* – Parte 2

Ruta	Distrito	Comunidad campesina	Nº de familias beneficiadas
3. El Bosque Nublado y Tres Cruces	Paucartambo	Ccarpapampa	97
		Chinchibamba	50
		Huancacocha Musachuisa	69
		Huayllamocco	60
		Huaynapata	50
		Huaynapata (Anexo Qeshuahuayco)	52
		Humamarca	80
		Idmanosa	50
		Japu	60
		K'allakanca	110
		Llullucha	50
		Marcachea	57
		Mashuay Ccoricanca	89
		Mollamarca	100
		Parpacalla	59
		Payajama	60
		Phuyucalla	52
		Pucara	95
		Q'eros	173
		Quero Totorani	52
		Qescay (Anexo Huacahuani)	99
		Quico Grande	60
		Quimsa Aylo	52
		San Marcos de Espingue (Anexo Ccautay)	130
		San Marcos de Sihuas Pampa Llaspay	136
		San Miguel de Chumpipata	57
		Tahuantinsuyo	50
		Tintec	50
		Totorani	51
		Tres Estrellas de Mahuaypampa	63
Umana	89		
Virgen de la Asunción	78		

Tabla K3

Número de familias beneficiadas por impacto de *Natural Cusco* – Parte 3

Ruta	Distrito	Comunidad campesina	Nº de familias beneficiadas
		Canchanura	88
		Chosecani	118
		Pomacanchi	700
		San José de Conchacalla	50
4. Mamacochoa (Las Cuatro Lagunas)	Pomacanchi	San Juan	185
		Santa Lucía	235
		Santa Rosa de Ihuina	80
		Santa Rosa de Mancura	60
		Sayhua	80
		Toccorani	50

Apéndice L: Arquitectura de la página web *Natural Cusco*

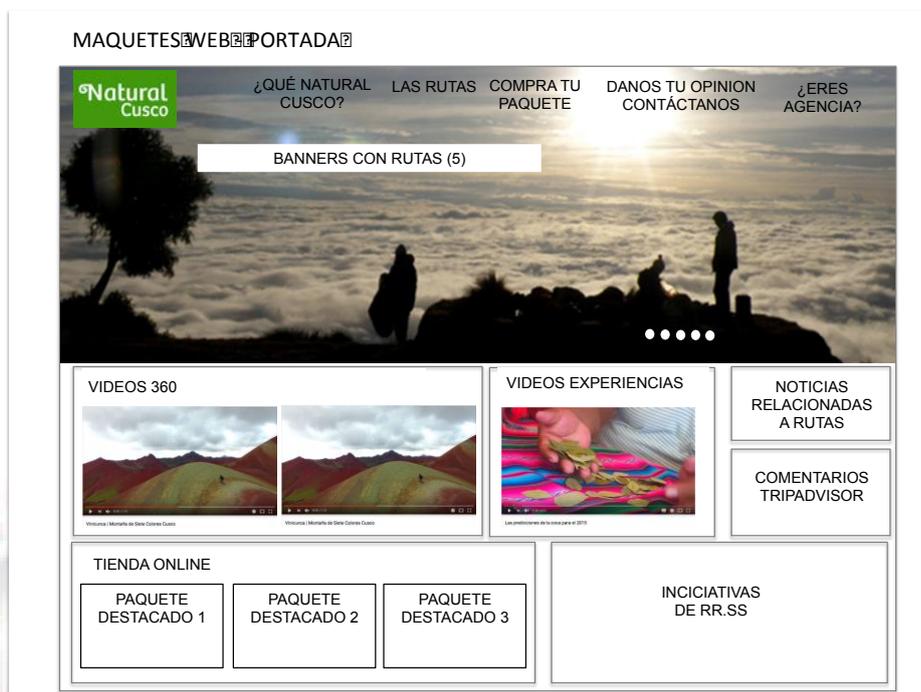


Figura L1. Portada de web *Natural Cusco*.

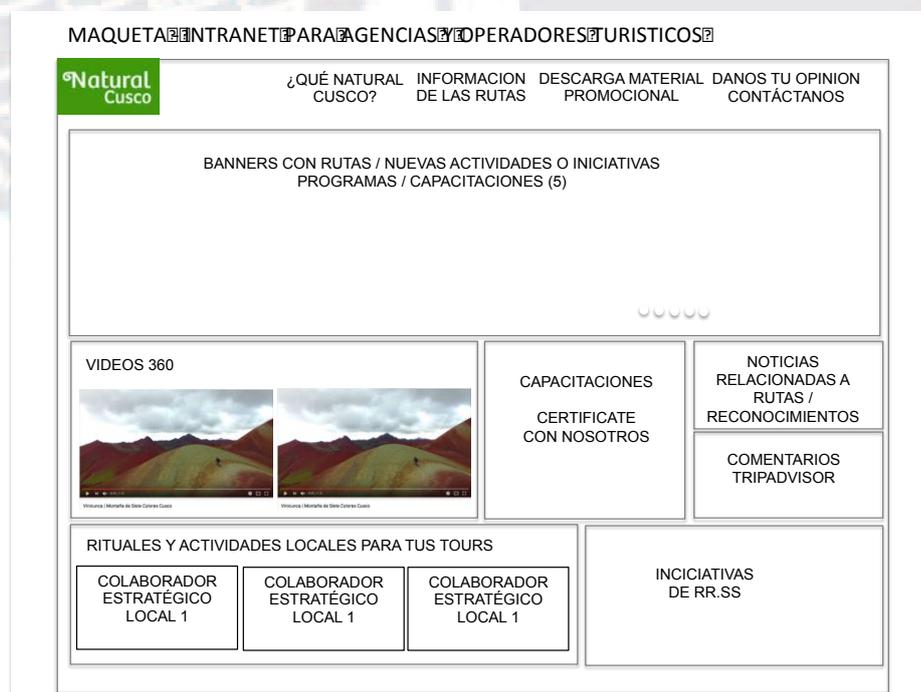


Figura L2. Sección intranet de web *Natural Cusco*.

MAQUETA DE SECCIÓN COLABORADORES ESTRATÉGICOS

Natural Cusco ¿QUÉ NATURAL CUSCO? INFORMACION DE LAS RUTAS DESCARGA MATERIAL PROMOCIONAL DANOS TU OPINION CONTACTANOS

DIRECTORIO DE COLABORADORES ESTRATÉGICOS

BÚSQUEDA POR:
NOMBRE
ZONA
ACTIVIDAD
MEJOR RANKEADO

RANKING MEJOR VALORADORES

	Pedro R 123456789	

TESTIMONIOS DE POBLADORES (COLABORADORES ESTRATÉGICOS)

LOS RITUALES Y ACTIVIDADES

Figura L3. Sección colaboradores de web *Natural Cusco*.

Apéndice M: Hallazgos principales de la entrevista a Jaime Quiroz, consultor de desarrollo de rutas turísticas (6 de mayo de 2016)

¿En qué segmento del turista nacional se debería considerar para potenciar el turismo de naturaleza)

Un mercado alto (¿“El mejor prospecto”?) no uno económico.

¿A qué le ves más potencial: ruta cultural o ecoturismo en Cusco?

Por tendencia mundial al turismo natural porque lo cultural ya está saturado y hay alta competencia. El turista suele programar tres días en el Cusco: Cusco ciudad, Valle Sagrado y Machu Picchu. Después de ver ruinas e iglesias el turista desea hacer otras cosas: al Manu, bicicleta o trekking.

¿Debería orientarse al mercado de Lima o extranjero?

Los dos. El mercado limeño de clase media alta suele hacer lo que el extranjero y utiliza alojamientos y demás proveedores que tengan estándares internacionales.

¿Hay infraestructura para recibir a una mayor afluencia de turismo de naturaleza?

Sí, varios. Como el lodge de Inkaterra (donde te puedes quedar hasta 20 días dependiendo de lo que quieras hacer).

¿Y sería posible hacer turismo de naturaleza en zonas aún no puestas de valor?

Sí. Hay que conversar con SERNANP para que les orienten en sus iniciativas en zonas de reserva (permisos como requisitos). También se pueden desarrollar rutas que tengan a esas zonas como destinos finales (¿son potenciales para birdwatchers?) o como bases para iniciar la experiencia.

¿Podría emularse en el Cusco las propuestas de líderes en turismo de naturaleza de Latinoamérica (Colombia, Costa Rica, Ecuador)?

Sí. En Cusco ya hay varias propuestas de ecoturismo esperando a ponerse en valor. Felizmente ya se están haciendo más foros que involucran a los sectores público y privado. Costa Rica y Ecuador tienen todo muy cerca, pero eso no sería impedimento para desarrollar iniciativas en el Perú. Perú está apuntando a hacer líder en turismo de naturaleza.

¿La visita a Vinicunca (Cerro de Colores) se consideraría turismo de aventura o de naturaleza?

Aventura. El turismo de aventura puede desarrollarse en una zona de naturaleza, no necesariamente viceversa. El objetivo del turismo de naturaleza es que la gente vea y disfrute de la naturaleza (media hora de caminata) no que sufra en ella. Por ejemplo, Vinicunca implica turismo de aventura porque se debe hacer trekking intenso (seis o siete días de caminata). Para llegar al Parque Nacional Río Abiseo (San Martín) no hay trekking pero sí se navega en ríos traicioneros y hay que tener otro nivel de adrenalina.

¿Qué ves más atractivo: turismo de naturaleza o de aventura?

El turismo de naturaleza es muy atractivo para mercados de alto valor que están dispuestos a pagar por un buen nivel de servicios adicionales, además de soporte de especialistas como biólogos. El de aventura puede o no tener más dinero dependiendo del nivel de aventura que desee hacer. El de naturaleza implica salir del entorno urbano hacia las zonas naturales lejanas (el mayor costo es el traslado, luego el hospedaje) y, por tanto, es más difícil de venderlo.

Apéndice N: Hallazgos principales de la entrevista a Josep Coll, Director del EU Asia Global Business Research Center de EADA, Barcelona (7 de abril de 2016)

Sobre la agencia de turismo de Barcelona y de Cataluña.

Se ideó un plan para descongestionar el turismo en la ciudad diversificando la oferta.

(Visitó Cusco el 2004)

¿Qué valora el turista cultural en Cusco?

- Arqueología inca > “Mundo Inca” sería una buena iniciativa.
- Antropología > Estilo de vida auténtico, mística y ligado a la naturaleza. Conocer estos estilos está en alza.
- Autenticidad > Conexión con la vida inca.

¿Cómo es el perfil del turista cultural?

Hoy se incrementa el turismo espiritual. Machu Picchu es un lugar para encontrarse uno mismo. El centro energético mundial se ha desplazado (2012) del Tíbet a Los Andes. Si bien la procedencia del turista extranjero es norteamericana y europea, la tendencia es mirar hacia los asiáticos.

Machu Picchu es una maravilla mundial y se vende solo, por eso pensamos plantear rutas alternativas (culturales) que permitan uno o dos más de pernocte para subir el gasto.

Está muy bien, y en tal sentido se debe hacer el *brand leverage* de Machu Picchu para apalancar otras iniciativas. Para el plan de turismo de Cataluña nos apalancamos en la marca Barcelona: el turista no conocía Cataluña. Hay que asociar Machu Picchu con cualquier otra iniciativa nueva.

¿El turista cultural es exigente en cuanto a servicios?

Hay dos tipos: mochilero (joven, estudiante, no es tan exigente, valora el precio) y el de mayor valor (que se debería priorizar como público objetivo). Este último sí quiere calidad en el servicio, como los asiáticos (crecían más, más gastaban y los más exigentes). Hay correlación entre gasto y deseo de calidad de servicio. Es importante desarrollar los destinos satélites (complementarios a Machu Picchu) y museos, otras rutas coloniales / culturales, zonas de compras, restaurantes.

¿El turista cultural y sus expectativas son influenciados por la tecnología?

En esencia el poder de las redes sociales e Internet (TripAdvisor, bloggers, influencers, prescriptores). Hay que evangelizar las nuevas rutas con los tour operadores, ir a ferias, idear nuevas rutas en las que Machu Picchu sea el culmen de un viaje de tres o cuatro días (el “Mundo Inca”). Cuando la gente se plantea dónde viajar, en Latinoamérica el referente (benchmark) es México con su Ruta Maya.

¿Quién compite con el Perú?

México y Argentina (porque además tiene naturaleza, Patagonia, Iguazú, Bariloche).

¿Hay mucha diferencia en el precio para venir al Perú o ir a México?

No lo creo, pero habría que confirmar con los tour operadores, Internet. El europeo suele viajar por su cuenta, el asiático (menos arriesgado) prefiere planear todo con tour operadores.

¿Crees que Egipto es competencia del Perú?

No directamente. Si alguien va al Perú muy probablemente vaya a otros países (Bolivia) de la región, para probar además gastronomías. No sería descabellado aliarse con países fronterizos. Creo que Perú y Bolivia son más auténticos que Chile.

¿Cuál es la brecha entre expectativa y experiencia del viaje al Cusco?

Mi experiencia superó mis expectativas. Me encantó el Camino Inca. Tuve experiencias interior y exterior, el llegar a Machu Picchu fue una explosión, coincidió con un momento de mi vida en que buscaba ciertos objetivos personales, y tuve una conexión conmigo mismo. Hay que considerar la experiencia personal con la del lugar, ambas están interrelacionadas y eso es muy visible en la Ruta Inca. Considero que el resto de personas que la han hecho también han visto superadas sus expectativas. Obviamente, se puede mejorar en infraestructura y en el nivel de servicios para que la experiencia sea aún mejor.

¿Es muy importante que quienes doten los servicios sepan inglés?

Definitivamente. Es clave.

¿Qué aspectos críticos inciden en que haya una mala experiencia en el Cusco?

Transporte, seguridad, trato al cliente (hoteles, restaurantes, guías, tener audio guías en museos), incluso la gastronomía es importante para romper el hielo. Particularmente, la comida peruana me sorprendió.

¿Se está llevando a cabo en Barcelona algún plan de fidelización / investigación de mercado con quien ya realizó la visita para que motivarlo a que vuelva?

Hay encuestas que se realizan al final del viaje, cuando el momento es más emocional. Pero se aprende tanto de quejas como con elogios. Lo mejor es invitar a influencers / bloggers (y pareja, por ejemplo) pues su costo es menor en relación al boca a boca que, si está satisfecho, podría lograrse para recomendar el destino.

¿Qué tan importante es considerar a las redes sociales e Internet en la estrategia de marketing?

Es vital, entre millennials y no tan millennials. El mejor marketing de redes sociales es el de contenidos, para lo cual hay que trabajar con el destino, museos, agencias de viaje, mitos asociados (personajes o turistas ilustres para generar storytelling).

¿Qué papel jugaron los tour operadores en el plan de turismo de Cataluña?

Esencial. Nos reunimos cara a cara con ellos para explicarles el plan de descentralización que, por ejemplo, incluyó la visita al Monasterio de Montserrat luego de la ciudad de Barcelona para turistas asiáticos. Luego de visitar La Sagrada Familia todos fueron a Montserrat. Además organizamos jornadas con los tour operadores y los encargados de marketing de los destinos. También un *media lounge* con radio, prensa y TV que logró llevar a turistas coreanos a los Pirineos (cordillera entre Cataluña, Andorra y Francia) que participaron en un concurso de TV.

¿Qué recomendaciones darías para una correcta descentralización de los destinos turísticos en el Cusco?

- Promocionarlos mediante influencers / bloggers para que hablen de su experiencia en las redes, esto es lo más efectivo. Si no resulta muy caro. En Cataluña se hizo así con destinos de menor turismo (*slow tourism*) como Nuria o el Priorat, a fin de ponerlos en mayor conocimiento.
- Considerar que si bien los mochileros podrían no gastar mucho sí comparten en sus redes sociales (casi de inmediato) la experiencia vivida.

- Además hoy debe tratar de implementar WiFi, si no in situ al menos en el lugar de descanso, para que el turista pueda compartir la experiencia (fotos, videos, transmisiones en vivo).
- Hay que mejorar además el inglés y la profesionalización del sector.
- Aprovechar la visita de personajes ilustres pues pueden llegar a ser embajadores de los destinos (sus cuentas de Instagram, por ejemplo).
- Tratar de utilizar iniciativas como AirBnb en casas del Cusco para potenciar las experiencias de alojamiento.

Por último, ¿cómo gestionan las temporadas altas y bajas en Cataluña?

Apuntando a desestacionalizar mediante reducción de precios por fines de semana en invierno. También dirigiéndonos al turista asiático quien viaja mucho en el Año Nuevo Chino (enero) y en junio (verano). Además mediante el turismo de congresos y ferias (para lo que se necesita ser una ciudad de negocios), que ha colocado a Barcelona como la tercera ciudad de eventos en Europa.

Apéndice O: Hallazgos principales de la entrevista a Tito Alarcón, Dueño de agencia Inka Ways, ex director en Cusco de CARTUC, APOTUR, AATC y la

Organización de Gestión de Destino OGD (2 de abril de 2016)

¿Qué valora el turista cultural en Cusco?

- Machu Picchu > Pero ya se encuentra sobrepoblado, en temporada alta incluso faltan habitaciones y servicios de transporte.
- Historia > Si bien busca conocer la historia, quiere tener una experiencia más vivencial.
- Autenticidad > Se pueda revalorar las tradiciones y la cultura de la población rural.

¿Cómo es el perfil del turista cultural?

El turista que llega a Cusco es cada vez más exigente, si bien también tenemos afluencia de mochileros estos no son un segmento en el que quisiéramos trabajar, debemos dar servicios que puedan satisfacer a estos turistas y lograr que nos referencien con sus contactos, en nuestro caso trabajamos con todo el personal para que se cumpla con un servicio de calidad.

Machu Picchu es una maravilla mundial y se vende solo, por eso pensamos plantear rutas alternativas (culturales) que permitan uno o dos días más de pernocte para subir el gasto.

Es lo que se busca incrementar el gasto, pero el turismo cultural ya se encuentra en un alto índice de demanda, el Cusco tiene muchos recursos turísticos que no se están aprovechando, tenemos a Choquequirao que aún no se desarrolla, hay hermosos paisajes de naturaleza que deberíamos poner en valor. Algo que me interesa poner el

valor es crear una ruta de termalismo en la región, algo como lo que sucede en Europa, podrías incluir ese tipo de turismo , que es muy demandado a nivel mundial.

¿El turista cultural es exigente en cuanto a servicios?

Hay de todo, pero el que es rentable para la región son los turistas de alto valor, los mochileros no contribuyen mucho a generar divisas y empleo, sin embargo creo que deberíamos tener servicios para todos los segmentos, pero que sean de calidad así todos los tipos de turistas estarán dispuestos a incrementar sus gastos. La tendencia mundial es a brindar mejor calidad de servicios, algo deficiente aun en nuestra región.

¿El turista cultural y sus expectativas son influenciados por la tecnología?

Nos hemos dado cuenta que lo tecnológico es cada vez más importante al momento de contactar a los turistas, nosotros generamos capacitaciones para que el personal conozca los nuevos métodos, trabajamos con web, redes, TripAdvisor, Airbnb y otros, tenemos que estar al tanto de las nuevas tendencias.

¿Quién compite con el Perú?

Competimos con países a veces de larga distancia, pero al visitar Cusco los turistas se trasladan hacia o desde Chile , Bolivia, Argentina, Ecuador , Brasil.

Generalmente nos comparan con México que nos lleva años en desarrollo turístico.

Somos un destino aun caro para un turista Europeo.

¿Cuál es la brecha entre expectativa y experiencia del viaje al Cusco?

Depende quien lo atienda, en Cusco existen operadores que llevan muy bien el servicio, pero lamentablemente también existen agencias informales que prácticamente estafan a los turistas. Ese tipo de percepción afecta a toda la cadena turística de la región, DIRCETUR debería preocuparse en este tema que genera mucho malestar.

¿Qué recomendaciones darías para una correcta descentralización de los destinos turísticos en el Cusco?

- Urgente desarrollar Choquequirao, no puede ser que se demore por un problema entre municipalidades.
- Hay oportunidades como los destinos de Naturaleza que cada vez es más solicitado.
- El turismo de termalismo, es algo que debemos revalorar, sitios como Santa Teresa y Lucre, que han invertido en desarrollarlo.



Apéndice P: Hallazgos principales de la entrevista a Lynn Mora, E-Commerce Manager at Libertador Hotels, Resorts & Spas, Digital Disruptor, Travel Geek (2 de mayo de 2016)

¿Cómo es el turista extranjero que visita Cusco?

- Es un turista que eligió el destino por referencias y averiguaciones o que está acostumbrado a viajar una o dos veces al año, se puede clasificar también como un turista de un solo país o los que visitan varios países, una oportunidad es plantear rutas adicionales que puedan generar ampliar los días de estadía en Cusco.

¿Cómo funciona la cadena turística de manera Online en Cusco?

Los turistas reservan desde varias opciones, puede ser un turista que hace reservas con la agencia de su país, que a su vez trabaja con operadores locales, todo esto mediante internet, otra manera es hacerlo en una web de paquete de vuelo y hotel. La diferencia radica en que si hace mediante una agencia con plataforma online es probable que la estadía sea mayor que en plataformas como Despegar, Expedia, donde no pueden reservar el resto de actividades turísticas. Agencias que trabajan con distribuidores como Hotelbench, Tourico, GTA, Trapco venden ya itinerarios lo que generalmente da más días de estadía promedio. Existe ahí una oportunidad para trabajar con una plataforma tipo “Y tu que Planes” de PromPerú trabajando de manera Onsell/Online, el reto sería generar buenos partnerships internos, donde se podría generar experiencias nuevas que atraigan a los operadores y de esa manera al resto de la cadena.

Cómo funciona el tiempo de promoción en el rubro turístico?

Se deben tener metas a 2 años, cuando uno va a ofrecer a ferias internacionales se espera que el flujo a las ofertas realizadas se realicen a partir de ese tiempo, debido a esto se plantean metas de rendimientos a mediano plazo.

¿Qué actividades se realizan generalmente de promoción turística?

Lo normal para empezar a desarrollar el embudo de conversión, el inbound marketing, se debe tener claro que canales, con que distribuidores, ir a ferias, webs, SEM, SEO, PR para de esta manera hacerse notar y meterse en el embudo y generar el primer contacto. Siempre es distinto y mejor atraer a turistas a través de la experiencia, el uso del remarketing, blogs, PR, portales de viaje, publicidad directa, activaciones en puntos de venta y activaciones que ya hace a veces PromPerú, para familiarizar al cliente con tus productos turísticos. Es necesario innovar constantemente nuestros conceptos, ya que si bien nosotros promocionamos es probable que por una vez que escucharon de Perú, ya hayan escuchado 10 veces de México u otros competidores.

¿Cómo ha cambiado el proceso de elección de compra turística?

Antes al sentir la necesidad de viajar el cliente visitaba una agencia de viajes, compraba una guía de viajes o una publicación especializada; pero ahora entra a Google, o a portales especializados, como TripAdvisor, o finalmente a una agencia Online, es por esto que mejorar las capacidades de promoción online de estos distribuidores es muy importante. Ya cuando uno está a punto de realizar la compra igual el cliente puede tener un impulso y cambiar el destino, se debe tener claro en qué puntos el cliente compra y tener presencia en esos momentos. Tener embudos de e-commerce simples, con pocos pasos, para que el cliente no se distraiga. Poseer un

portal propio daría un manejo que facilite optimizar estos procesos. Todo esto debe estar soportado por redes sociales, videos, no videos clichés sino más transparentes, hacerlos más auténticos, más humano , no que parezcan de Hollywood. Finalmente teniendo toda esta estrategia trabajar en el rebote de todo el proceso con influenciadores, uso de Hashtags.

¿Qué recomendación tendrías sobre el la promoción turística en el futuro?

Recuerdo el reciente caso de Marriot, que posee una agencia propia que compite a nivel internacional, ganando premios en el uso del canal digital, la base de su éxito es la generación de contenido, es una de las marcas que trabaja bien al publicar sobre temas que suceden en el mundo. Es algo que se podría replicar a nivel local, teniendo quizá una agencia digital, que se especialice en mover los contenidos hacia el mundo, siempre tratando de viralizar todos los contenidos.