

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

ESCUELA DE POSGRADO



Plan de Marketing de Turismo Gastronómico

en Lima para Chile y Ecuador

**TESIS PARA OPTAR POR EL GRADO DE MAGÍSTER EN DIRECCIÓN
DE MARKETING OTORGADO POR LA PONTIFICIA UNIVERSIDAD
CATÓLICA DEL PERÚ**

PRESENTADA POR

Tatiana Castro Rivera

Álvaro León-Gambetta Martín-Arranz

Carmen Saavedra Castillo

Lorena Tregear Targarona

Asesor: Percy Marquina Feldman

Santiago de Surco, febrero de 2017

Agradecimientos

Agradecemos a todos nuestros profesores de CENTRUM Católica y de EADA, ya que todos los conocimientos, la orientación, la enseñanza y el compromiso brindados durante el periodo de estudio nos fueron de gran ayuda para poder desarrollar adecuadamente nuestra tesis.



Resumen Ejecutivo

El turismo en el Perú muestra un notorio crecimiento, el cual se evidencia en las alentadoras cifras para los siguientes años, así como en muchas oportunidades a futuro. En tal contexto, en este trabajo se presenta un Plan de Marketing que, al ser llevado a cabo por el Estado peruano a través de PROMPERÚ, mostrará las bondades de la cocina nacional a turistas chilenos y ecuatorianos. Con ello se logrará que el turismo gastronómico limeño crezca. Así pues, este crecimiento ayudará a que el país cumpla con los objetivos trazados por el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (Mincetur) respecto al número de turistas por recibir (5'000,000 para el 2021).

Los ciudadanos chilenos y ecuatorianos representan el 58.9% de turistas recibidos en el Perú en los últimos años. En esa línea, la propuesta presentada buscará potenciarlos y, a su vez, atraer a otros nuevos. Además, con el auge gastronómico se logrará expandir el espectro de comunicación de la gastronomía peruana, y promover la innovación y la adopción de nuevas tendencias en los turistas de estos países.

De esta forma, el plan de marketing contribuirá a que el Perú mantenga el primer lugar en el mundo como destino culinario según el World Travel Awards. Asimismo, contribuirá a que Lima se mantenga como la ciudad más visitada de América Latina. Por su parte, la comunicación de la marca gastronómica buscará posicionar al país como “Perú, destino gastronómico y de mayor variedad culinaria en el mundo”.

Al ejecutar el plan presentado, se logrará: (a) que la gastronomía se ubique en el segundo motivo para visitar el Perú para los turistas chilenos y ecuatorianos según el estudio del Perfil del Turista de Mincetur (PROMPERÚ, 2015c) en el 2021; (b) incrementar el número de turistas chilenos y ecuatorianos que vienen a disfrutar de la gastronomía al país de 4% a 8% para el 2021, según el estudio del Perfil del Turista de Mincetur; finalmente, (c)

acreditar a 300 restaurantes peruanos que cumplan con la estandarización de la propuesta para el 2021.

La propuesta se basará en la estandarización de restaurantes y en la venta de paquetes para la realización de turismo gastronómico a través del portal de PROMPERÚ, al cual podrán acceder los turistas directamente o a través de sus agencias de viaje. Estos productos vienen acompañados de estrategias de promoción, canales, personas y procesos.

La ejecución del plan significará una inversión de US\$ 1'171,484 para el primer año y un crecimiento del 5% anual. Se espera recuperar dicha inversión a través del IGV recibido por la venta de paquetes turísticos gastronómicos. Se ha comprobado que esta propuesta es económicamente rentable debido a que, al traer los valores futuros al presente (utilizando 14% como tasa de descuento¹), se obtiene un resultado es positivo. Este resultado continúa siendo positivo cuando se estudia un escenario negativo, donde se proyectaría no llegar al 8% de turistas que vienen al Perú para disfrutar la gastronomía, sino solo al 7%.

¹Tasa recomendada para proyectos de interés social en el Perú por la Comisión Económica para América Latina y el Caribe de las Naciones Unidas (CEPAL, 2014).

Abstract

Tourism in Peru has grown significantly during the past years. This growth is reflected in the positive numbers predicted for tourism for next years. In that context, this project presents a Marketing Plan that will show the greatness of national Peruvian cuisine to tourists from Chile and Ecuador, when implemented by Peruvian State (PROMPERÚ). This plan would also help the country to achieve the goal set by the Minister of Tourism (Mincetur): to receive 5'000,000 tourists by 2021. Tourists from Chile and Ecuador represent 58.9 percent of tourism Peru received in the past years. This project will aim to potentiate them and, at the same time, attract new tourists.

This marketing plan will contribute to maintain Peru on the first place as a culinary destiny, according to the World Travel Awards. Also, it will contribute to maintain Lima as the most visited city in Latin America. The communication strategy will seek to position Peru as a “National destiny with the most culinary variety in the world”.

When Peruvian Government executes this plan, it will accomplish: (a) that gastronomy becomes the second motive for visiting Peru for tourists from Chile and Ecuador by 2021, according to the “Tourist Profile” developed by Mincetur; (b) to increase the percentage of tourists from Chile and Ecuador that come to Peru because of its gastronomy from 4 percent to 8 percent by 2021, according to the “Tourist Profile” developed by Mincetur; and (c) to certificate 300 Peruvian restaurants that meet high-quality standards by 2021.

The proposal will focus on the standardization of restaurants and the sale of gastronomy tourism packages offered through PROMPERÚ web page, that tourists access to directly or through their travel agencies. These products will have promotion, channel, persons and process strategies, which will be described in the correspondent chapter.

Execution of this plan will need an investment of US\$ 1'71,484, for the first year, and an annual growth of 5 percent. This investment will be recovered with the taxes received from the sale of the packages. If the proposal is rentable (using VNA), when bringing value to the present, using 14 percent as a discount rate². This result remains positive in a negative scenario, where the number of gastronomic tourists that come to Peru does not reach 8 percent, but only 7 percent.



² Recommended rate for social projects for Peru by the Economic Commission for Latin America and the Caribbean of United Nations (CEPAL, 2014).

Tabla de Contenidos

Lista de Tablas	vii
Lista de Figuras	ix
Plan Estratégico de Marketing: Visión General	x
Capítulo I: Situación Actual del Turismo Gastronómico en el Perú	1
1.1 Acercamiento al Concepto de Turismo Gastronómico y Definiciones.....	2
1.2 El Turismo Gastronómico en el Perú	3
1.3. Visión, Misión, Valores y Código de Ética del Plan Estratégico de Marketing	4
1.3.1. Visión	4
1.3.2. Misión	5
1.3.3. Código de ética y valores	5
1.4. Conclusiones	6
Capítulo II: Diagnóstico Situacional	7
2.1. Análisis Externo	7
2.1.1. Análisis PESTE.....	7
2.1.2 Análisis del consumidor e investigación de mercados.....	13
2.1.3. Análisis de la industria	21
2.1.4. Análisis de las fuerzas competitivas	23
2.1.5. Análisis de la competencia.....	25
2.1.6. Matriz del Perfil Competitivo	26

2.1.7. Matriz del Perfil Referencial.....	27
2.1.8 Matriz de Evaluación de los Factores Externos (MEFE).....	28
2.2. Análisis Interno	30
2.2.1 Análisis interno AMOFHIT	30
2.2.2 Matriz de Evaluación de los Factores Internos (MEFI)	35
Capítulo III: Proceso Estratégico de Marketing	37
3.1 Análisis Estratégico de Marketing	37
3.1.1. Aspectos relevantes.....	37
3.1.2. Análisis FODA.....	38
3.1.3. Matriz Estratégica FODA (MFODA)	42
3.1.4. Matriz de Boston Consulting Group (MBCG).....	44
3.1.5. Matriz Interna Externa (MIE)	45
3.2. Objetivos a Largo Plazo del Marketing (OLP)	47
3.2.1. Objetivo general	47
3.2.2 Objetivos específicos	47
3.3. Decisiones Estratégicas de Marketing	48
3.3.1 Ventaja competitiva	48
3.3.2 Estrategias genéricas: enfoque de diferenciación	49
3.3.3. Propuesta estratégica de valor	50
3.3.4. Matriz Estratégica OLP	50
3.4 Objetivos a Corto Plazo	51

3.5 Estrategias operacionales de marketing	51
3.5.1. Estrategias y criterios de segmentación	54
3.5.2. Estrategias de posicionamiento	57
3.5.3. Matriz Estratégica de OCP.....	59
3.6. Matriz del Panorama Estratégico	60
3.7. Conclusiones	60
Capítulo IV: Mezcla de Marketing	63
4.1 Contexto para la Mezcla de Marketing	63
4.2 Producto	64
4.2.1 Paquetes gastronómicos	64
4.2.2. Estandarización y acreditación de la oferta gastronómica	68
4.3. Precio	69
4.3.1. Precio de paquetes.....	70
4.3.2. Precio membresía.....	70
4.4. Plaza	70
4.5. Promoción	72
4.5.1. Estrategia de medios	73
4.5.2. Plan anual de medios.....	74
4.6. Personas	77
4.7. Procesos	79
4.7.1. Pasos para lograr la estandarización	80

4.7.2. Proceso para la compra de paquetes.....	82
4.8. Evidencia Física	83
4.9. Propósito	85
4.10. Conclusiones	87
Capítulo V: Análisis y Proyecciones de Venta	89
5.1. Inversión y Costos.....	89
5.1.1. Inversión.....	89
5.1.2. Costos.....	89
5.1.3. Mercado total	89
5.1.4. Mercado meta: cantidad de paquetes a vender.....	90
5.2. Análisis Económico	91
5.2.1. Análisis de sensibilidad.....	92
5.3. Otros Beneficios.....	94
5.4. Conclusiones	95
Capítulo VI: Conclusiones y Recomendaciones.....	96
6.1. Conclusiones	96
6.2. Recomendaciones.....	97
Referencias	99
Apéndice A: Ficha técnica Grupo Focal.....	105
Apéndice B: Guía Grupo Focal.....	106
Apéndice C: Ficha técnica de la Entrevista	110

Apéndice D: Guía referencial de preguntas para entrevista en profundidad	110
Apéndice E: Ficha Técnica de la Encuesta.....	113
Apéndice F: Cuestionario de la Encuesta.....	114
Apéndice G: Modelo de Certificación.....	116



Lista de Tablas

Tabla 1. <i>Mercado Potencial del Turismo Gastronómico</i>	22
Tabla 2. <i>Matriz del Perfil Competitivo del Turismo Gastronómico y otros tipos de turismo</i>	26
Tabla 3. <i>Matriz del Perfil Referencial del Turismo Gastronómico del Perú y otros países</i>	28
Tabla 4. <i>Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)</i>	29
Tabla 5. <i>Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)</i>	36
Tabla 6. <i>Matriz Estratégica FODA (MFODA)</i>	43
Tabla 7. <i>Matriz Estratégica de OLP</i>	52
Tabla 8. <i>Variabes para la Segmentación del Mercado Meta</i>	54
Tabla 9. <i>Cantidad de Turistas Receptivos de Chile y Ecuador</i>	55
Tabla 10. <i>Valoración de Conocer y Aprender sobre la Gastronomía del País</i>	56
Tabla 11. <i>Ingreso de Turistas Receptivos al Perú: Proyección al 2021</i>	57
Tabla 12. <i>Turismo Gastronómico</i>	57
Tabla 13. <i>Matriz Estratégica de Objetivos de Corto Plazo de Marketing</i>	61
Tabla 14. <i>Matriz del Panorama Estratégico</i>	62
Tabla 15. <i>Paquete Modelo: Pescados y Frutos del Mar Peruano</i>	67
Tabla 16. <i>Paquete Modelo: Criollo</i>	67
Tabla 17. <i>Paquete Modelo: Oriental</i>	68
Tabla 18. <i>Precios por Paquetes</i>	70
Tabla 19. <i>Plan de Medios – Año 1</i>	76
Tabla 20. <i>Porcentaje de Ingresos al Perú, Países Seleccionados</i>	89
Tabla 21. <i>Cantidad de Turistas de Chile y Ecuador</i>	90
Tabla 22. <i>Mercado Meta</i>	90

Tabla 23. <i>Análisis Económico</i>	91
Tabla 24. <i>Análisis Económico – Escenario Positivo</i>	93
Tabla 25. <i>Análisis Económico – Escenario Negativo</i>	93



Lista de Figuras

<i>Figura 1.</i> Modelo Secuencial del Plan Estratégico de Marketing.....	xi
<i>Figura 2.</i> Análisis PESTE.....	12
<i>Figura 3.</i> Análisis Porter.....	25
<i>Figura 4.</i> Cadena de Valor alimentaria-gastronómica	32
<i>Figura 5.</i> Matriz de Boston Consulting Group	45
<i>Figura 6.</i> Matriz Interna Externa (MIE)	46
<i>Figura 7.</i> Brand Key del Posicionamiento del Turismo Gastronómico.....	59
<i>Figura 8.</i> Portal de PROMPERÚ	65
<i>Figura 9.</i> Flujo para Compra de Paquetes	82



Plan Estratégico de Marketing: Visión General

El Plan Estratégico de Marketing presentado en esta investigación está compuesto de una serie de actividades desarrolladas de manera secuencial. Esto se realiza porque asegura que una organización (o sector) pueda proyectarse al futuro, alcance una visión establecida e implemente un plan de marketing eficiente. Consta de tres grandes etapas: (a) formulación, que es la etapa de planteamiento del proceso estratégico donde se detallarán las estrategias que llevarán a la organización de la situación actual a la situación futura (situación final deseada); (b) implementación, en la cual se establecerán los objetivos de largo plazo (OLP) de marketing, se tomarán las decisiones estratégicas del plan de marketing para luego desarrollar el proceso del marketing operativo —el cual incluye los objetivos de corto plazo (OCP)—, y se ejecutarán el presupuesto y los mecanismos de control para asegurar un correcto monitoreo a las etapas secuenciales del proceso; y (c) conclusiones, que brindan el resultado del análisis de la organización y recomendaciones para asegurar que se cumpla la situación futura esperada.

En ese sentido, el Plan de Marketing es un proceso dinámico, ya que interactúa con distintos actores del proceso y genera una retroalimentación constante. El plan desarrollado en el presente documento fue inicialmente referenciado de la Tesis “Plan Estratégico de Marketing del Turismo Rural Comunitario Peruano” (Alcalde, Pacora, Jaimes e Izquierdo, 2016), el cual fue adaptado en función al Modelo Secuencial del Proceso Estratégico de D’Alessio (2013), y de los apuntes del curso de Dirección de Marketing, perteneciente a la Maestría de Dirección de Marketing de CENTRUM Católica y dictado por el Dr. Percy Marquina en el 2014 (ver Figura 1).

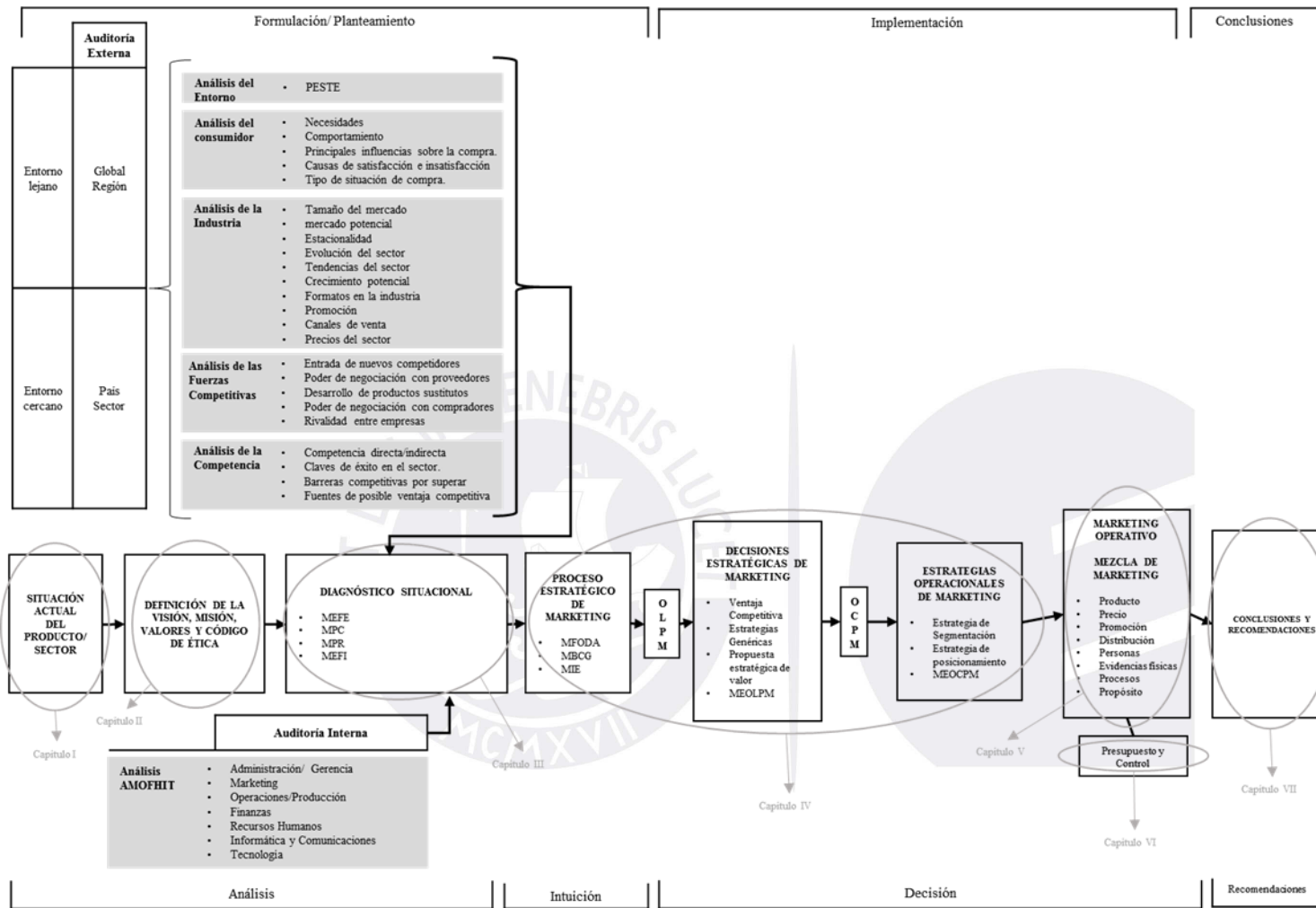


Figura 1. Modelo Secuencial del Plan Estratégico de Marketing. Adaptado de Alcalde et al. (2016).

El modelo antes descrito empieza con el análisis de la situación actual del sector; luego, se presentan la definición de la misión, la visión, los valores y el código de ética aplicable. Para continuar, se desarrolla el diagnóstico situacional que se inicia con la evaluación externa, la cual se realiza para determinar la influencia del entorno global en la industria a través del análisis del entorno PESTE (Fuerzas Políticas, Económicas, Sociales, Tecnológicas, y Ecológicas). Dicho análisis sirve de input para la elaboración de la matriz de evaluación de factores externos (MEFE), la cual permite conocer las oportunidades que puede capitalizar el negocio, las amenazas que se deben evitar, y la interacción del negocio con estos dos factores. Luego, se pasa al análisis del consumidor, donde se revisan su perfil y necesidades. A continuación se realiza el análisis de la industria, donde se evalúan las tendencias, el crecimiento y la evolución del sector. De estos análisis se desprende el Modelo de las Cinco Fuerzas Competitivas. Por último, se analiza a la competencia, información que apoyará la evaluación de la Matriz del Perfil Referencial (MPR) y la Matriz del Perfil Competitivo (MPC).

Posteriormente, se desarrolla la evaluación interna, la cual será utilizada para la elaboración de estrategias que permitan aprovechar las fortalezas y trabajar sobre las debilidades con el fin de construir ventajas competitivas. Luego de ello, 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 utilizados en la elaboración de la Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI). Esta matriz permite analizar las fortalezas resaltantes y las debilidades funcionales del sector, así como su interrelación. Las matrices presentadas (MEFE, MEFI, MPC y MPR) son insumos importantes 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. A continuación, se elaborarán los objetivos de largo plazo de marketing (OLP). De estos (que es, en realidad, un objetivo general) se desprenderán objetivos específicos, de tal manera que se puedan tomar tres decisiones estratégicas: (a) ventaja competitiva, (b) estrategias genéricas y (c) propuesta estratégica de valor.

Luego de haber formulado el diagnóstico estratégico, se pasará al desarrollo del mismo. Como primera fase se usarán distintas matrices: (a) la Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (MFODA); (b) la Matriz del Boston Consulting Group (MBCG); (c) la Matriz Interna-Externa (MIE); y, finalmente, (d) la Matriz Cuantitativa de Planificación Estratégica. El análisis anterior permitirá establecer los objetivos de corto plazo de marketing (OCP), los cuales serán los pilares para realizar las estrategias operacionales de marketing: estrategia de segmentación y estrategia de posicionamiento.

Una vez terminada la formulación del proceso estratégico, se inicia la implementación del plan operativo de marketing. Este consiste en convertir los lineamientos estratégicos en acciones tácticas y, posteriormente, en resultados. Durante esta etapa se desarrollan la Mezcla de Marketing y los recursos asignados a cada uno de los OLP. Para cumplir con los OLP de Marketing, se sustenta un presupuesto asignado al proyecto y se elaboran mecanismos de control para medir el grado de cumplimiento del Plan Estratégico de Marketing, a partir de lo cual se pueden tomar las acciones correctivas correspondientes. Para concluir, se plantean las conclusiones y recomendaciones para asegurar que se cumpla la situación futura esperada.

Capítulo I: Situación Actual del Turismo Gastronómico en el Perú

El turismo es considerado como una fuente económica a nivel mundial: se ha convertido, sin lugar a dudas, en una fuente de alimento económico de alta importancia en numerosos países del mundo. Este inyecta un gran apoyo monetario, y genera trabajo y desarrollo sostenible.

El Perú no es una excepción: el turismo representa una fuerza importante en el país y se ha consolidado como “el segundo [factor] en la generación de divisas en el rubro no tradicional, después del sector agroexportador” (El turismo es el segundo rubro, 2014). Tal ha sido su crecimiento que, según el expresidente de la Cámara Nacional de Turismo (Canatur), Jorge Jochamowitz, se pasó de un promedio de medio millón de visitantes en los años noventa a más de 3'000,000 en los últimos años; para el 2021, se espera recibir alrededor de 5'000,000 de turistas (Semana Económica, 2015). Las cifras son retadoras, pero al mismo tiempo representan una motivación para que el país se siga desarrollando en este rubro y aproveche las oportunidades que este ofrece.

Para poder hacer frente a estas oportunidades y explotar de manera eficiente este fenómeno del turismo, el gobierno crea la Comisión de Promoción del Perú, más conocida como PROMPERÚ. Dicha entidad tiene como objetivo diseñar y llevar a cabo las estrategias del entorno de marketing que contribuyan a fomentar la promoción y desarrollar la imagen integral del país para que este sea reconocido de forma positiva a nivel local e internacional. Asimismo, PROMPERÚ tiene como meta posicionar al país como líder en el sector turístico dentro de la región de Sudamérica.

El auge del turismo gastronómico ha desencadenado una serie de oportunidades adicionales en el sector laboral, cultural, social y económico. Sin embargo, según el Perfil del Turista Extranjero 2014 (PROMPERÚ, 2015c), del total de turistas que ingresaron al Perú, solo el 4% de los turistas llegaron al país por motivos asociados a aspectos culinarios.

En este contexto, la presente investigación busca desarrollar un plan estratégico sostenible que contribuya a explotar el turismo gastronómico con dos países limítrofes: Chile y Ecuador. Se ha considerado pertinente desarrollar un plan enfocado en estos países pues su cercanía geográfica al Perú, las cortas horas de vuelo entre estos países y los costos de pasajes aéreos más accesibles los convierten en un atractivo mercado potencial, además, se ha considerado llegar a los turistas que ya llegan a la ciudad de Lima.

1.1 Acercamiento al Concepto de Turismo Gastronómico y Definiciones

Si bien existen diferentes formas de definir el turismo gastronómico, una de las más utilizadas es la propuesta por Hall, Sharples, Mitchell, Macionis y Cambourne (2003), según el cual el turismo de alimentos:

es un viaje experiencial a una región gastronómica, con fines recreativos o de entretenimiento, que incluye visitas a los productores primarios y secundarios de los alimentos, festivales gastronómicos, ferias de alimentos, eventos, mercados de agricultores, programas de cocina y demostraciones, degustaciones de productos alimenticios de calidad o cualquier actividad turística relacionada con los alimentos (p. 21).

Otras definiciones a considerar son la de Schlüter (2013), según la cual el turismo gastronómico corresponde a aquella actividad turística de la cual participan personas cuya elección del destino a visitar se encuentra muy influenciada por una motivación culinaria (pp. 43-62). Por su parte, Leal (2011) considera que el turismo gastronómico:

resulta en la actualidad como una de las mejores expresiones de la sociedad postindustrial en donde el hecho de ver, oler y degustar, se convierte en una actividad completamente experiencial que es generada por esas industrias (productores, transformadores, restauradores) cuya principal finalidad o producto es poder otorgarle

al turista una experiencia que pueda ser vivida a través de la comida o la bebida (p. 15).

A partir de estas definiciones se podría decir que el turismo gastronómico incluye una experiencia vivencial práctica (y no solo teórica), donde el turista entiende la realidad de un país o región a través de su comida.

1.2 El Turismo Gastronómico en el Perú

El Perú es un país rico en su cultura, tradición e historia. Esto le ha valido la admiración de innumerables países del mundo, que se sorprenden al ver su multiculturalidad: miles de turistas quieren visitar el país para conocer sus maravillas. El turismo está tomando cada vez más relevancia y, en este contexto, la gastronomía se está consolidando como uno de los principales atractivos. Sin embargo, aún queda mucho por recorrer en este sector que se encuentra lleno de oportunidades, tendencias y desafíos.

La comida es un elemento fundamental de todas las culturas, un componente importante del patrimonio inmaterial a nivel internacional y un atractivo cada vez más importante para los turistas y que en muchos destinos sigue siendo un potencial sin explotar. El vínculo entre la comida y el turismo ofrece una plataforma para la propagación de la cultura, el desarrollo económico local, las prácticas sostenibles y las experiencias gastronómicas, que ayudan a los destinos a comercializarse y fortalecer su imagen, como así también a apoyar tradiciones locales y su diversidad, aprovechando y premiando la autenticidad (UNWTO, 2016, p. 57).

La gastronomía como ente diferenciador del Perú se remonta a las épocas preinca e inca y, desde entonces, se ha ido enriqueciendo, primero con la conquista española y, luego, con las diferentes culturas que emigraron al Perú. Las culturas africana, francesa, china-cantonesa, japonesa e italiana se cuentan entre las más importantes para la fusión y el nacimiento de nuevos sabores propios que han recibido el reconocimiento mundial.

Hoy en día, el turismo gastronómico, como ya se ha mencionado, ha empezado a cobrar mayor relevancia. Para la Organización Mundial de Turismo (2012), el auge del turismo gastronómico lo ha convertido en una pieza fundamental en el turismo global en los últimos años. De esta forma, el turismo gastronómico, se presenta como:

un fenómeno emergente que está siendo desarrollado como un producto turístico, debido, entre otras cosas, al hecho de que, según la literatura especializada, más de un tercio del gasto de los turistas se dedica a la alimentación. Por lo tanto, la gastronomía de destino es un aspecto de suma importancia en la calidad de la experiencia (World Tourism Organization, 2012, p. 6).

Este auge internacional se presenta también en el país. De hecho, ante el reconocimiento de nuestra cocina como Patrimonio Cultural de las Américas para el Mundo por la Organización de Estados Americanos, *Diario Correo* explicó que: “este galardón es el primero que se da a un país de la región y califica a la gastronomía como una importante manifestación cultural y la convierte en embajadora del Perú en el mundo” (Cocina peruana: patrimonio cultural, 2015).

1.3. Visión, Misión, Valores y Código de Ética del Plan de Marketing

1.3.1. Visión

La visión dirige a la empresa hacia la organización en la que se quiere convertir. Para definirla, ayuda contestar preguntas como: ¿qué queremos llegar a ser? Como referencia, se toma la visión que establece la Asociación Peruana de Gastronomía (APEGA): “Lograr que al año 2021, la gastronomía peruana sea reconocida mundialmente por su alta calidad, diversidad y riqueza, y que el país se consolide como principal destino gastronómico del mundo” (APEGA, 2016, pág. 1). A partir de esta, se determinó la Visión del Plan Estratégico de Marketing.

Visión. Ser el país número uno en recordación y número de visitas de turistas gastronómicos chilenos y ecuatorianos al 2021.

1.3.2. Misión

La misión es la razón de ser de una empresa, es el motor que le permite avanzar hacia una situación deseada. Una misión debe de responder a las siguientes preguntas: ¿qué hacemos? y ¿para quién lo hacemos? Como referencia, se toma la misión que establece la Asociación Peruana de Gastronomía (APEGA): “Promover la gastronomía como factor de identidad, desarrollo sostenible, descentralizado e inclusivo” (APEGA, 2016, pág. 1). De acuerdo con ello, se determinó la visión del Plan Estratégico de Marketing.

Misión. Promover el reconocimiento de la gastronomía peruana en Chile y Ecuador a través de actividades gastronómicas y turísticas que sigan estándares de calidad.

1.3.3. Código de ética y valores

El código de ética de una empresa permite incorporar e implementar, a través de normas y valores, lo que se considera un buen comportamiento dentro de la vida diaria de una organización. El siguiente código de ética propuesto para el sector contiene fundamentos y conductas que ayudarán al desempeño de las tareas diarias. Estos son:

Excelencia. Desempeñar con excelencia las tareas y pasión por el servicio al turista.

Innovación. Asegurar un servicio de vanguardia y promover la investigación de temas gastronómicos para mejorar la competitividad en el rubro.

Integridad. Actuar en consonancia con lo que se considera importante y conforme a las normas éticas y sociales sin mentir ni engañar.

Diversidad. Abarcar a todos los agentes del sector, independientemente de su tamaño o localización, potenciando así productos e insumos gastronómicos de cada región del Perú.

Sostenibilidad. Preservar y desarrollar los recursos naturales y promover un modelo

de desarrollo inclusivo en el Perú a través del turismo.

1.4. Conclusiones

La gastronomía es una de las actividades más importantes ligadas al turismo. El Perú, gracias a su historia, cuenta con una variedad y cultura gastronómica reconocida que le suma un atractivo a esta actividad, y genera un potencial por desarrollar y un motivo específico para visitar el país. Sin embargo, si bien la cocina peruana cuenta con el reconocimiento mundial; solo un 4% de los turistas que vienen al país lo hacen por motivos culinarios.

Debido a esta situación, existe una oportunidad que se puede empezar a examinar para explotar un mercado boutique que se ha identificado en dos países limítrofes, Chile y Ecuador. Se debe trabajar en un plan que explote las oportunidades del turismo gastronómico de tal manera que permanezca en el tiempo y sus contribuciones al crecimiento del sector y del país sean cada vez mayores.

Para el proyecto de Plan Estratégico de Marketing de Turismo Gastronómico, se planteó como visión ser el país número uno en recordación y número de visitas de turistas gastronómicos chilenos y ecuatorianos al 2021. Esta estará respaldada por la misión, la cual consiste en promover el reconocimiento de la gastronomía peruana en Chile y Ecuador a través de actividades gastronómicas y turísticas que sigan estándares de calidad.

Capítulo II: Diagnóstico Situacional

2.1. Análisis Externo

El análisis externo, que analiza los principales actores del mercado, permitirá establecer el momento en el que se encuentra el turismo gastronómico en el Perú. Esto permitirá realizar un Plan de Marketing que sea realista y que pueda ser aplicado sin dificultades en el mercado.

2.1.1. Análisis PESTE

Este análisis permite analizar los factores externos que afectarán al sector durante los próximos cinco años; indica si este entorno está en crecimiento o declive, qué tan atractivo es, y el beneficio futuro o daño que podría causar. Este análisis es esencial para determinar claramente qué aspectos del mercado se van a evaluar y con qué propósito, de tal manera que faciliten la selección de las variables dentro de cada uno de los factores externos e internos.

Fuerzas políticas, gubernamentales y legales. Por los próximos cinco años, el Poder Ejecutivo estará a cargo de Peruanos por el Cambio, partido político de centro-derecha e ideología liberal liderado por Pedro Pablo Kuczynski. Por su orientación, este partido garantiza la estabilidad y la continuidad de la democracia; sin embargo, existe preocupación en la viabilidad del trabajo, ya que deberá gobernar con un Congreso de la República de oposición mayoritaria (65% frente al 14% que representa al partido de gobierno). Esto puede generar algunos retrasos y/o trabas en el desarrollo del Plan de Gobierno.

Uno de los puntos principales para recuperar el dinamismo económico del Plan de Gobierno de Peruanos por el Cambio tiene que ver con el sector turismo:

Necesitamos diversificar de manera directa y concreta nuestra canasta exportable. Los potenciales más inmediatos son el turismo y la agroindustria, los cuales en conjunto generan hoy \$ 9 mil millones anuales en comparación con \$ 2 mil millones en 2001.

En gran parte esto se hará con inversión privada pero se requerirá un decidido apoyo gubernamental en inversiones básicas de infraestructura, tales como aeropuertos, puertos, proyectos de riego y carreteras: la mayoría de estos proyectos ya están aprobados pero requieren agilización de trámites (Peruanos por el Cambio, 2016, p. 6).

La informalidad es uno de los mayores problemas del turismo gastronómico; esta se traduce en mano de obra poco calificada, evasión de impuestos, bajos estándares de servicio e infraestructura. Al respecto, el nuevo gobierno propone una disminución gradual en el IGV de 18% a 15%, así como un régimen tributario especial para que las pequeñas y medianas empresas se formalicen (Peruanos por el Cambio, 2016, p. 7). Se espera que esto contribuya a mejorar las altísimas tasas de informalidad actual, que alcanza al 75% de la PEA (Tramontana, 2015).

Otro punto importante es la facilidad para implementar un negocio en el país. El Perú ocupa el puesto 50 a nivel mundial y el puesto tres en la región, luego de México y Chile, en la clasificación Doing Business, elaborada por el Banco Mundial, la cual evalúa el “entorno regulatorio más favorable para la creación y operación de una empresa local” (Banco Mundial, 2016, párr. 1). Es importante seguir trabajando en este indicador y mantener la continuidad en este objetivo para destrabar toda burocracia existente, de tal forma que el emprendimiento pueda seguir creciendo. Esto permitirá, a su vez, que la oferta gastronómica crezca.

Respecto a la legislación peruana, los alimentos transgénicos son una posible amenaza a la biodiversidad de nuestro país y al potencial gastronómico que esta nos aporta. La riqueza del Perú “consiste en el hecho de ser una nación libre de transgénicos, con un enorme potencial por su biodiversidad nativa, en un mundo que tiende a la homogenización, pero cuyos consumidores exigen a la vez variedades y productos «ecológicos»” (MINAM y

SPDA, 2016). Por ello, el Gobierno aprobó en el 2012 una ley moratoria de diez años que prohíbe el ingreso y la producción de alimentos vivos modificados (Ley 29811); sin embargo, no queda clara la posición de Peruanos por el Kambio respecto a este tema, ya que no lo menciona su Plan de Gobierno.

La permanencia de la Ley 29811 es muy importante, pues en un mercado con productos alternativos más fáciles y cómodos de comercializar, los productos orgánicos pierden demanda. Esto afecta a los productores, pues lo más probable es que la producción y especialización de productos orgánicos de alto valor disminuya para ser reemplazada por productos alternativos, que restan valor a nuestra cultura gastronómica.

Fuerzas económicas y financieras. Según el Banco Central de Reserva del Perú (2016), “el PBI local registró un crecimiento de 3.9 por ciento en el primer cuatrimestre de 2016” con lo cual “mantiene la tasa de crecimiento del PBI en 4,0 por ciento para el año 2016” (p. 7). Para los años 2017 y 2018, “se proyecta un crecimiento del PBI de 4,6 y 4,2 por ciento, respectivamente” (p. 7). Según el Índice de Competitividad Global, la economía peruana crecería 4.1% en el 2017 y 3.5% en el 2021 (Foro Económico Mundial, 2016). Con estas cifras, el Perú sería el país de la región con mayores expectativas de crecimiento en los próximos cinco años, lo que se traduce, entre otras cosas, en una mejor perspectiva de inversión de cara al mundo y una mayor inversión en gasto público.

El crecimiento de la clase media, impulsada por el crecimiento del PBI, dinamiza la economía, aumenta el nivel de consumo, disminuye la informalidad y aumenta el emprendimiento. Se espera que el poder adquisitivo del consumidor mejore con las reformas mencionadas; en especial aquellas que involucran una disminución de impuestos y mejores condiciones laborales de formalidad. Tenemos la oportunidad de que estos cambios se vean reflejados en un incremento de la inversión en el rubro gastronómico, así como en una mayor demanda educativa o de especialización en el sector.

Los acuerdos comerciales serán de suma importancia para el desarrollo y la protección del turismo gastronómico. Estos “forman parte de una estrategia comercial de largo plazo que busca consolidar mercados para los productos peruanos con el fin de desarrollar una oferta exportable competitiva, que a su vez genere más y mejores empleos” (Mincetur, 2016, pág. 1). El actual gobierno asegura las buenas relaciones con los países en general; sin embargo, debe trabajar por la mejora tecnológica, de infraestructura y comunicaciones para asegurar que estas relaciones sean cada vez más y que la apertura a nuevos mercados se dé en las mejores condiciones comerciales posibles.

Fuerzas sociales, culturales y demográficas. El emprendimiento es un factor importante en el desarrollo del sector gastronómico que puede impulsarse gracias a los beneficios que el nuevo gobierno ofrecerá a los pequeños y medianos empresarios. Sin embargo, el Perú ocupa el cuarto lugar en la región en el ranking mundial de emprendimiento y ha retrocedido en la tasa de actividad emprendedora:

El Perú retrocedió cuatro casillas y se ubicó en el noveno lugar del ranking de países con mayor emprendimiento del mundo, según el más reciente reporte del Global Entrepreneurship Monitor (GEM) 2015, alertó el Instituto de Economía y Desarrollo Empresarial (Iedep) de la Cámara de Comercio de Lima (CCL) (Perú cae cuatro casillas, 2016, pág 1).

El Perú es un país con bastante diversidad cultural y esto se refleja en la gastronomía local. En los últimos años, la gastronomía ha tomado un giro realmente impresionante. Solamente en nuestro país, el 15% del gasto de los habitantes se destina a la alimentación fuera del hogar (Diario Gestión, 2015). En tan solo cuatro años (del 2010 al 2014), se duplicó la tasa de crecimiento del gasto en alimentación en restaurantes (INEI, 2014). Esto ha colocado, además, al país en los ojos del mundo. En el 2015, el Perú fue galardonado con el

premio World Travel Award como el “Mejor destino gastronómico de Sudamérica” por tercera vez consecutiva (Perú elegido como mejor destino culinario, 2015).

Esta es una tendencia de moda que está y seguirá revolucionando al mundo y, por supuesto, al turismo en sí. El Perú se ha convertido en un destino único y lleno de identidad, gracias al esfuerzo y calidad del sector turístico-gastronómico que se ha encargado de mantener nuestra tradición y costumbres en la oferta gastronómica, que incrementa nuestro patrimonio cultural. Los turistas toman en cuenta a la gastronomía como una de los atractivos más importantes para elegir los destinos a conocer. En ese sentido, la gastronomía es definitivamente uno de los factores más influyentes para consolidar al país como un destino turístico, constituye un aliado perfecto para incentivar el turismo en nuestro país y debería ser utilizada como una ventaja competitiva.

Fuerzas tecnológicas y científicas. El desarrollo de las comunicaciones, desde las vías de comunicación terrestres (carreteras, puentes, aeropuertos) hasta las tecnológicas (conectividad), es un limitante para las conexiones entre regiones. La inversión en ello representará una mejora muy importante en el sector turismo. El Plan de Gobierno contempla 70 mil millones de dólares de inversión para proyectos de infraestructura para obras como la Longitudinal de la Sierra Norte, la Longitudinal de la Sierra Sur, la autopista vía doble Panamericana, la reconstrucción de la Carretera Central, y la ampliación y apertura de los aeropuertos de Lima, Tingo María, Cusco y Oxapampa (Peruanos por el Cambio, 2016). De no llevarse a cabo estas reformas, se retrasaría el desarrollo en las regiones y esto obligaría a que la oferta gastronómica se centre en la capital.

Fuerzas ecológicas y ambientales. El Perú debe preocuparse por proteger su biodiversidad; para ello, existen leyes dadas por el Ministerio del Ambiente que velan por proteger la subsistencia de los diferentes ecosistemas y por la conservación de las especies y recursos no renovables. Estas leyes, sin embargo, no son de conocimiento masivo. Es de

suma importancia educar a la población en este sentido. El deterioro ambiental y la desaparición de especies (como los calamares, por ejemplo) puede convertirse en una amenaza para el sector gastronómico. En el Compendio de la Legislación Ambiental Peruana (MINAM, 2011) se estipula sobre el aprovechamiento sostenible de los recursos naturales renovables.

La Figura 2 presenta las conclusiones del análisis PESTE realizado al sector de estudio.

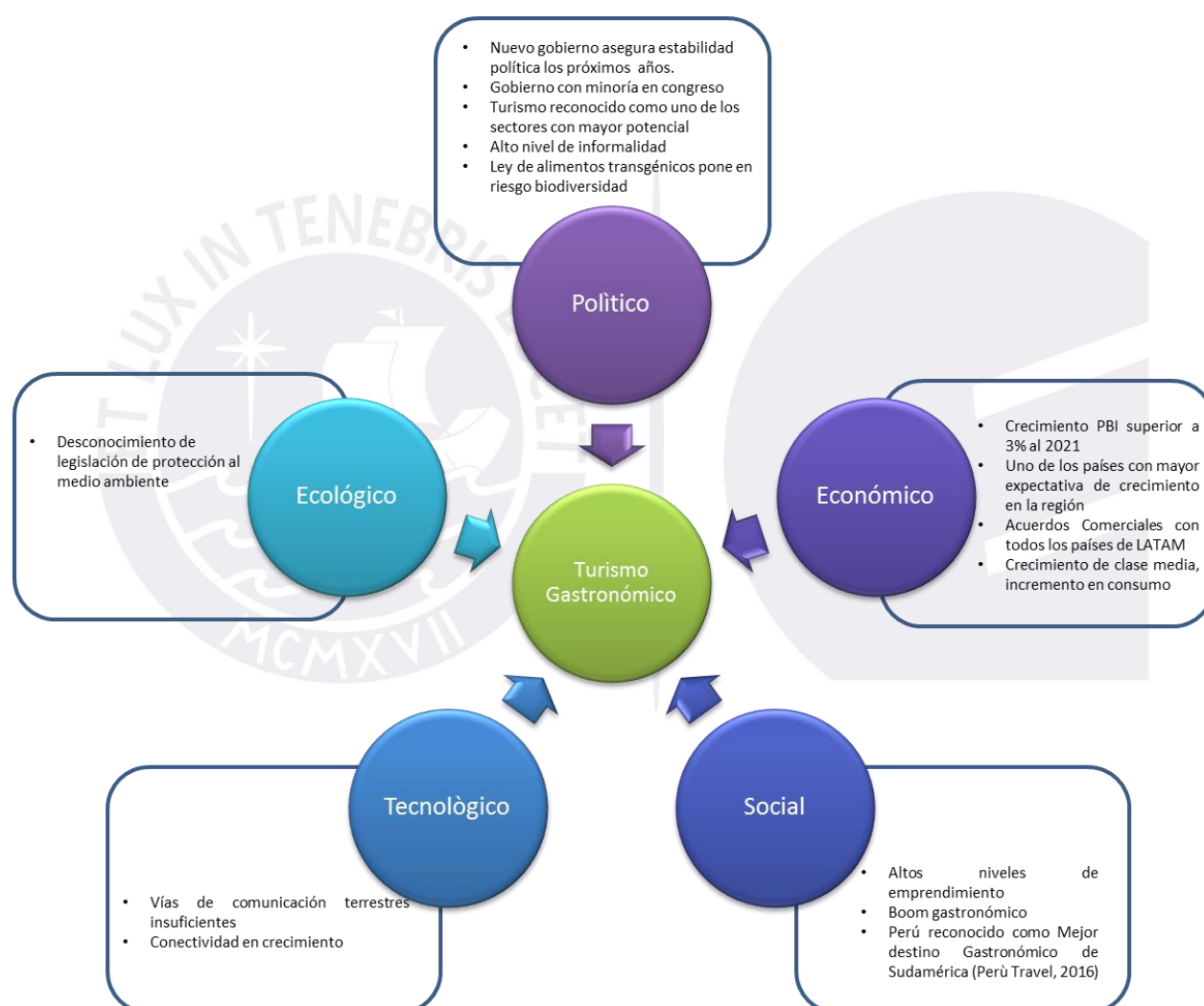


Figura 2. Análisis PESTE.

2.1.2 Análisis del consumidor e investigación de mercados

El análisis del consumidor permitirá conocer el perfil del turista y las necesidades que este pueda tener en el destino gastronómico. Por su parte, la investigación de mercados ayudará a entender cómo estas necesidades podrían ser atendidas desde el Plan de Marketing presentado.

Análisis del consumidor. Según el Perfil del Turista Extranjero 2014 (PROMPERÚ, 2015c), los chilenos representan el 50.4% del total de turistas que ingresan al país; los siguen los turistas ecuatorianos con el 8.5%. Como se ha mencionado en el Capítulo 1, solo el 4% del total de los turistas de Chile y Ecuador visita el Perú por su comida. Según PROMPERÚ (2015b), el turista chileno gasta en promedio US\$ 204 en su estadía en el Perú (sin incluir el pasaje aéreo) y su tiempo promedio de permanencia en el país sería de siete días. Del total de turistas chilenos, el 35% viajaría solo, el 27% en familia y el 21% en parejas.

De acuerdo a Jochamowitz, Ecuador es nuestro primer proveedor de turistas de la Comunidad Andina y el segundo de Latinoamérica. Asimismo, comentó que al ecuatoriano le resulta barato venir a pasar sus vacaciones al Perú dada la situación actual del dólar y el tipo de cambio; y que el gasto promedio por cada turista ecuatoriano es de US\$ 300 (Semana Económica, 2015).

La World Food Travel Association (WFTA, 2013 citado en Perfil del turista internacional, 2013) desarrolló un estudio sobre el perfil del turista internacional aficionado a la gastronomía. Los principales resultados de esta investigación son:

Motivadores para la visita. Según el estudio, “casi un tercio (30%) de los turistas internacionales eligen deliberadamente destinos en función de la disponibilidad de actividades relacionadas con comida y bebida” (párr. 3). Estas actividades pueden ser las propias de restaurantes y/o festivales de las comunidades. Además, la mayoría de viajeros

están interesados en “vivir experiencias culinarias únicas, diferentes a las que habitualmente viven en su zona de residencia” (párr. 6).

Influenciadores en la compra. Si bien la información brindada por las agencias de viajes es tomada en cuenta al elegir el destino a visitar, cada vez son más importantes “la influencia de opiniones y recomendaciones de amigos o prescriptores que han hecho comentarios sobre destinos turísticos a través de los medios sociales y otras fuentes” (párr. 8), por lo que la mala experiencia de un turista podría conllevar a la pérdida de muchos otros.

Actividades en la visita. Además de las actividades gastronómicas propiamente dichas, la mayoría de los viajeros “combinan actividades culinarias con otras propuestas, participando también en actividades de tipo culturales, de patrimonio histórico o relacionadas con la naturaleza” (párr. 7); por lo tanto, se deberá buscar aliar las estrategias gastronómicas a otras estrategias de turismo.

Educación en gastronomía. Uno de los principales pedidos de los turistas gastronómicos es ser educados; de hecho, “más del 80% de estos viajeros aseguran disfrutar aprendiendo sobre la cultura local y la cocina de los destinos que visitan” (párr. 10).

Con toda la información recopilada sobre los perfiles de los turistas aficionados a la gastronomía y el potencial mercado de turistas chilenos y ecuatorianos, se levantó información a través de una encuesta *online* a una muestra de chilenos y ecuatorianos con intereses por la gastronomía y el turismo gastronómico. Como parte de los objetivos de la investigación, se quería identificar si este público reconocía al Perú por sus logros culinarios y cuáles eran los temas con los que relacionaban al país.

Con la investigación cuantitativa realizada a chilenos y ecuatorianos que tienen una especial inclinación y afición por temas culinarios, se pudo comprobar que el 74% de encuestados no ha escuchado que el Perú haya sido reconocido como mejor destino culinario del mundo por el World Travel Awards. Por otro lado, el 37% mencionó a la gastronomía

como primer tema con el cual relacionaban al Perú, seguido por un 32% que lo asoció a la historia y la cultura. Con esto se pudo observar que si bien el turista gastronómico asocia a la gastronomía con el país, este no sabe de todos los premios y galardones que se han venido obteniendo a lo largo del tiempo, lo cual genera una oportunidad más grande de comunicación.

Investigación de mercados. El presente Plan Estratégico de Marketing considera dos principales etapas de investigación: (a) cualitativa y (b) cuantitativa³.

(a) Los objetivos y metodología de la investigación cualitativa son:

Objetivo principal. Identificar el interés por el turismo gastronómico receptivo para amantes de la gastronomía y contribuir al crecimiento de la competitividad del sector.

Objetivo secundario 1. Identificar la relevancia y percepción del turismo gastronómico entre la audiencia.

Objetivo secundario 2. Reconocer y personificar el perfil del turista amante de la gastronomía que esté interesado en realizar actividades culinarias.

Objetivo secundario 3. Identificar el interés por reservar paquetes de turismo gastronómico para llevar a cabo en el Perú.

Metodología. Se realizó un grupo focal de ocho personas. En el Apéndice A se presenta la ficha técnica y en el Apéndice B se presenta la guía de discusión. Además, se llevó a cabo una entrevista a profundidad al señor Jorge Wong, actual dueño de dos franquicias y gerente de marketing de la cevichería Embarcadero 41. En el Apéndice C se presenta la ficha técnica, y en el Apéndice D se presenta el cuestionario utilizado.

Los hallazgos y conclusiones del grupo focal realizadas son:

³ Las investigaciones cualitativa y cuantitativa serán tomadas de forma referencial en la elaboración del Plan Estratégico de Marketing, ya que, debido a su naturaleza y el tamaño de la muestra (respectivamente), no son representativas del total de la población.

Existe demanda. Se encontró un alto interés en la industria turística gastronómica; sin embargo, se identificó que no se cuenta con mayor conocimiento del tema y existe un vasto desconocimiento de las actividades relacionadas a ella. Se mencionó que la experiencia culinaria debe consistir en que se pueda concretar la propuesta de valor enfocada en la misma comida, asociada a una experiencia turística de fusiones gastronómicas. Si bien se sabe cómo debería ser el turismo en la industria gastronómica, no se encuentran ejemplos claros de esta, lo que genera una oportunidad para el mercado. Durante el ejercicio, uno de los participantes dijo: “desde que he llegado al país no he podido ver ningún tipo de actividad relacionada a la gastronomía; lo único que he podido hacer es ir a comer a restaurantes, pero me gustaría poder hacer más que esto” (Participante 1).

El turista gastronómico. El turista gastronómico es una persona vital, tiene energía y es metódico, sabe lo que le gusta y gasta su dinero en realizar actividades relacionadas al sector gastronómico. No le importan mucho los costos relacionados a este tipo de turismo porque los consideran una inversión en su vida, su hobby y su disfrute. Uno de los participantes mencionó que para él “el gasto en comida no es un gasto, es una inversión” (Participante 2). Otro comentó: “cocinar ya no es una pérdida de tiempo, ahora es una actividad que, si la sabes hacer bien, aporta un plus” (Participante 4).

El turista gastronómico está muy interesado en ser parte de una experiencia culinaria que le dé la oportunidad de probar los platillos; pero, sobre todo, que le dé la oportunidad de conocer al país y sus costumbres. Se dijo: “Me encanta la comida peruana, pero me gustaría saber más sobre ella, no solo degustarla, sino también saber de dónde viene y cómo se prepara” (Participante 1). Además, busca probar la mayor cantidad de sabores para tener una experiencia plena que más adelante pueda recomendar entre sus conocidos, también aficionados a sus intereses gastronómicos.

Paquetes de turismo gastronómicos. La recepción de la idea de poder realizar la compra de paquetes turísticos enfocados a la gastronomía fue positiva. Se identificó que, justamente, la tangibilización de este tipo de servicios es lo que no se encuentra con mucha facilidad. Se comentó: “Es muy difícil llegar a un destino y encontrar tour gastronómicos tan variados y completos; usualmente, solo incluyen cocinar y/o comer, mas no la historia de esta y de los insumos” (Participante 5).

Se mencionó que la calidad de la experiencia culinaria debe ser de alta gama, ya que el nicho de mercado interesado en estas actividades es muy selectivo y exigente: son personas que viven estas experiencias en otros países y que recorren el mundo en busca de exquisiteces ajenas y lejanas a sus países de origen. Uno de los participantes comentó: “Me gusta la idea de llegar a un país y poder tomarme unos días solo para dedicarme a conocer a fondo la gastronomía típica; y si existe una empresa que me pueda facilitar y agrupar todas las actividades relacionadas, mejor aún” (Participante 3).

Por otro lado, los principales hallazgos de la entrevista a profundidad son:

Existe demanda. Hay una clara noción de la industria gastronómica; sin embargo, a esta le queda aún mucho por recorrer. La gastronomía es un terreno amplio y se puede disparar por varias aristas. Existe un *awareness* claro con respecto a la gastronomía, pero no hay muchas actividades visibles que contribuyan con su tangibilización. La gente va a los restaurantes a comer, pero está claro que existe un potencial que va más allá de tan solo ir a comer a un restaurante.

El turista gastronómico. El turista gastronómico es sofisticado, elegante y detallista. Le gusta lo bueno y lo mejor. Enfoca sus gastos en realizar actividades relacionadas a temas culinarios. Es una persona que no está preocupada por el dinero. Sabe que su hobby culinario es caro y este invierte gran parte de su tiempo investigando mucho sobre la comida para poder planear sus siguientes actividades gastronómicas de viajes. Le gusta disfrutar de la vida

haciendo lo que le gusta. Es una persona instruida, de amplios conocimientos y con un paladar muy exquisito.

El turista gastronómico es de *hacer* cosas. No solo le gusta probar, sino también *ser* parte de esta experiencia. Le gusta realizar las actividades en grupo y no solo para poder luego tener el espacio de discusión necesario para expresar sus opiniones y llevarse mayores experiencias.

Paquetes de turismo gastronómicos. Contar con paquetes ya establecidos y listos para poder llevar a cabo esta experiencia es lo ideal; sin embargo, se identificó que estos paquetes no deben ser tan rígidos. Un paquete gastronómico debería poder estar sujeto a cambios o, mejor aun, poder armarse a la medida de cada cliente para lograr una experiencia ad hoc al público objetivo. Asimismo, se debe mantener un estándar de los servicios; de esta forma, cuando el turista adquiera un paquete y lo customize, la calidad del producto estará garantizada. Por último, se estableció que no existen muchas empresas que se dediquen a impulsar este tipo de servicio, y esto representa una oportunidad.

Conclusiones. Claramente se reconoce una demanda latente. Existe una noción clara de la gastronomía, pero no de muchas actividades relacionadas a esta. El potencial de exploración es amplio. La tangibilización de la propuesta gastronómica es crucial para cerrar el círculo de la actividad.

El turista gastronómico ha sido perfilado, de manera clara, como una persona experimentada, cosmopolita y elegante a quien le gusta vivir la experiencia. Es alguien que disfruta el proceso de compra; sabe lo que quiere y cómo lo quiere. Por ello, la investigación previa a la compra es ficha clave para elegir el destino gastronómico de su próximo viaje.

Los paquetes turísticos han sido bien percibidos y representan un diamante en bruto. La oportunidad de explotar este tipo de actividades es amplia. Los paquetes turísticos

gastronómicos deben ser flexibles, customizables y con estándares similares de servicio para una mejor aceptación.

(b) Los objetivos, metodología y principales hallazgos de la investigación cuantitativa son:

Objetivo principal. Evaluar el interés del turista chileno y ecuatoriano con respecto al turismo gastronómico en el Perú.

Objetivo secundario 1. Evaluar el grado de *awareness* de la oferta gastronómica del Perú.

Objetivo secundario 2. Entender qué tan importante es la gastronomía al elegir un destino para vacacionar.

Metodología. Luego de una primera etapa exploratoria (que incluyó entrevistas en profundidad, grupo focal y búsqueda de información secundaria), se realizó una investigación cuantitativa y descriptiva. En el Apéndice E se presenta la ficha técnica y en el Apéndice F se presenta el modelo de encuesta.

Trabajo de campo. La encuesta se realizó a través de Internet y se utilizaron herramientas virtuales (Google Docs). La misma fue aplicada a personas que vivan fuera del Perú (específicamente, a chilenos y ecuatorianos).

Muestreo. El tamaño de la muestra fue de 50 casos, no aleatorio, por conveniencia. Sin embargo, pese a las limitaciones para realizar el proceso de investigación para el presente análisis, dicha muestra se considera suficiente para sacar las primeras conclusiones de los potenciales clientes de turismo gastronómico.

Los principales hallazgos y conclusiones de la entrevista a profundidad son:

Cantidad de viajes. Existe una fuerte cantidad de chilenos y ecuatorianos (50%) que viajan una vez al año dentro de Sudamérica. De otra parte, el 41% lo hace entre dos y tres veces al año y, de estos, el 69% ha viajado al Perú en el último año.

Visitas al Perú. Los viajes realizados al Perú han sido, en su mayoría, por temas de trabajo o negocios, así como también por ocio y vacaciones. Solo el 20% de los encuestados mencionó haber venido al país con el fin de comer.

Posicionamiento del Perú. De los encuestados que han escuchado hablar del Perú, el 37% lo relacionan con “Historia y Cultura”. En segundo lugar, se encuentra la relación con “Gastronomía” (32%).

Información adicional. Si bien la gastronomía estaría muy relacionada con el país, se pudo comprobar que el 74% de encuestados no ha escuchado que el Perú haya sido reconocido como mejor destino culinario del mundo por el World Travel Awards entre los años 2012 y 2014. Esto demuestra que aún hay mucho por hacer para mostrarle al mundo la gastronomía nacional. Es notorio también que no basta con hacer las cosas correctamente —y ganar los premios que esto conlleva—, sino que es necesario exportar la información para asegurar que cada vez más personas conozcan sobre la gastronomía peruana y su importancia.

Decisión de visita. El 78% de los encuestados coloca a la gastronomía dentro de los pilares importantes al decidir el destino de visita. Ellos buscarían una experiencia nueva (cultural, gastronómica, etc.).

Por lo demás, se puede apreciar que los turistas gastronómicos reconocen al Perú como destino interesante, pero con muchas oportunidades por explorar, lo que ampliaría las posibilidades a futuro.

Claves de éxito en el sector. Luego del análisis realizado de los turistas receptivos (este caso, chilenos y ecuatorianos que llegan al Perú) y de una entrevista en profundidad a un especialista en el sector, se identifican los factores críticos para desarrollar con éxito el potencial del Perú en el sector gastronómico. Los factores son: (a) singularidad gastronómica, (b) reconocimiento internacional (se sabe que el Perú es asociado con la buena comida, pero no se reconocen los galardones y premios obtenidos), (c) amplitud de la oferta gastronómica

(tanto en producto como en precios) y (d) estandarización de servicios. En función a dichos factores (o claves) se realizará un análisis a profundidad en la Matriz del Perfil Referencial del Perú.

2.1.3. Análisis de la industria

Este análisis permitirá conocer el tamaño del mercado actual y el mercado potencial (futuro); además, permitirá revisar la estacionalidad del sector, así como las iniciativas gastronómicas actuales.

Tamaño del mercado y mercado potencial. En el estudio *El Perú como destino para la operación turística*, PROMPERÚ (2015a) muestra que el Perú tiene cuatro de los seis destinos latinoamericanos más solicitados. Además, en el mismo estudio se detalla que, en el último año, las ventas de paquetes al Perú crecieron en 47% respecto al año anterior —a pesar de la crisis que atraviesan Europa y muchos países de América—. También se puede apreciar cómo, año a año, las cifras crecen considerablemente, con una Tasa de Crecimiento Anual Compuesto (TCAC) de 11.0% entre 2012 y 2014.

Por otra parte, en el Pentur 2021, el Mincetur se traza metas respecto a la cantidad de turistas por recibir en el país en los próximos años. Esta meta es de 3'783,000 de turistas para el 2016 y de 5'150,000 para el 2021 (PROMPERÚ, 2015a).

Como puede verse, el ingreso de turistas hace que la entrada de divisas generadas por aquellos crezca también. Según datos del INEI (2014), el ingreso recibido por turismo receptivo en el Perú fue de US\$ 3,832'000,000 en el 2014. Esta cifra representa un 311% de incremento frente al ingreso recibido por el turismo diez años antes.

Tal como se revisó en puntos anteriores, el 50.4% de estos turistas son chilenos y el 8.5% ecuatorianos. De este total de turistas de Chile y Ecuador, solo el 4% visita el Perú por

su comida. Estos números marcan un futuro interesante para el turismo del Perú, especialmente para el turismo gastronómico.

Según el INEI (2014b), durante el 2012 se recibieron 225,064 turistas de Quito con destino Lima, 484,506 turistas de Santiago de Chile con destino Lima y 68,934 de Guayaquil con el mismo destino. Tomando este dato como referencia, se puede apreciar que el 46,5% de turistas chilenos y ecuatorianos recibidos en el Perú tienen como destino final Lima.

En la Tabla 1, se presenta la cantidad de turistas recibidos en los últimos años, la proyección para los siguientes años, la cantidad de turistas chilenos y ecuatorianos, la cantidad de turistas chilenos y ecuatorianos que visitan Lima y el porcentaje de ellos que vienen o vendrán al Perú debido a la gastronomía.

Tabla 1 Mercado Potencial del Turismo Gastronómico

Años	Total de turistas	Número de turistas Chilenos y Ecuatorianos	Número de turistas cuyo destino es Lima	Número de turistas gastronómicos
2004	1,349,959	795,126	369,734	14,789
2005	1,570,566	925,063	430,154	17,206
2006	1,720,746	1,013,519	471,287	18,851
2007	1,916,400	1,128,760	524,873	20,995
2008	2,057,620	1,211,938	563,551	22,542
2009	2,139,961	1,260,437	586,103	23,444
2010	2,299,187	1,354,221	629,713	25,189
2011	2,597,803	1,530,106	711,499	28,460
2012	2,845,623	1,676,072	779,373	31,175
2013	3,163,639	1,863,383	866,473	34,659
2014	3,214,934	1,893,596	880,522	35,221
2015	3,498,467	2,060,597	958,178	38,327
2016	3,782,000	2,227,598	1,035,833	41,433
2017	4,055,600	2,388,748	1,110,768	44,431
2018	4,329,200	2,549,899	1,185,703	47,428
2019	4,602,800	2,711,049	1,260,638	50,426
2020	4,876,400	2,872,200	1,335,573	53,423
2021	5,150,000	3,033,350	1,410,508	56,420
	A	B	C	D
		= A* 58.9%	= B* 46.5%	= C * 4%

Nota. Adaptado de *Ingreso de visitantes extranjeros según zona geográfica* (INEI, 2012).

Estacionalidad. El turismo gastronómico se presenta durante todo el año. Se puede tomar como momentos cumbres los meses de julio y agosto, cuando los turistas europeos y norteamericanos están en vacaciones de verano. Un momento importante para el turismo gastronómico (sobre todo en Lima) es el de la feria Mistura, que se celebra cada año durante el mes de septiembre.

Iniciativa gastronómica. Hoy en día, se están desarrollando una serie de iniciativas con el objetivo de proteger y desarrollar la oportunidad que trae consigo la gastronomía. Así, en el 2006, el chef Gastón Acurio presentó en Madrid Fusión la marca “Perú mucho gusto”, que sintetizaba, con un eslogan muy creativo, la esencia de la gastronomía peruana: mucho sabor y camaradería. Ya en el 2007 se creó la Asociación Peruana de Gastronomía (APEGA), que desde entonces viene trabajando a nivel nacional e internacional. En el 2008, se inició una de las iniciativas más importantes de APEGA, la Feria Gastronómica Mistura, también a cargo de Gastón Acurio. Según un artículo del *Diario Correo*, la primera versión de la feria tuvo una duración de “tres días con una convocatoria de 30,000 asistentes, y ha evolucionado hasta lograr una convocatoria de 400,000 asistentes en 2015” (Mistura 2015: la venta de entradas para la feria creció, 2015).

En conclusión, podemos observar que, al 2021, habría casi 50,000 turistas procedentes de Chile y Ecuador en búsqueda de una experiencia gastronómica, experiencia que buscaremos complacer con el Plan Estratégico de Marketing a presentar.

2.1.4. Análisis de las fuerzas competitivas

A continuación, se aplica el análisis del Modelo Competitivo de las Cinco Fuerzas de Porter, el cual permite conocer la posición competitiva en la que se encuentra el turismo gastronómico frente a los competidores actuales, posibles competidores, productos sustitutos, y poder de negociación de proveedores y consumidores.

Entrada de nuevos competidores. Actualmente, la posibilidad de que más países presenten oferta de turismo gastronómico es *baja*, debido a que en la región existen pocos países que cuentan con gastronomía reconocida y con programas asociados a esta. Si bien en este momento la amenaza presentada es *baja*, no se debe dejar de tomar en cuenta a Colombia, país latinoamericano que está realizando esfuerzos en este sector.

Poder de negociación con proveedores. La propuesta representará una oportunidad de crecimiento para la industria gastronómica, un nicho con mucho potencial, por lo que el poder de negociación con empresas tales como restaurantes, hoteles u operadores turísticos, sería *alto*.

Desarrollo de productos sustitutos. Existe una amenaza *baja* en la posibilidad del desarrollo de productos sustitutos, ya que no es una categoría que se pueda crear en corto tiempo: es resultado de un bagaje cultural y natural que ha logrado reconocimiento mundial.

Rivalidad entre las empresas que compiten en el mercado. El turismo gastronómico no tiene rivalidad local; por el contrario, se enriquece con el crecimiento del turismo en general, pues en todos los casos es una oportunidad para que turistas no gastronómicos prueben la gastronomía peruana.

Poder de negociación de los compradores. El poder de negociación que tendrían los compradores sería *nulo*, ya que, al estar en el Perú, deben adaptarse a la oferta que encuentren. Sin embargo, es importante que los precios colocados a los paquetes y otras experiencias gastronómicas estén acorde al mercado nacional e internacional.

En resumen, el poder de negociación que presentaría el sector de turismo gastronómico es favorable para las actividades que se piensan realizar. En la Figura 3, se muestra el resumen del análisis presentado.

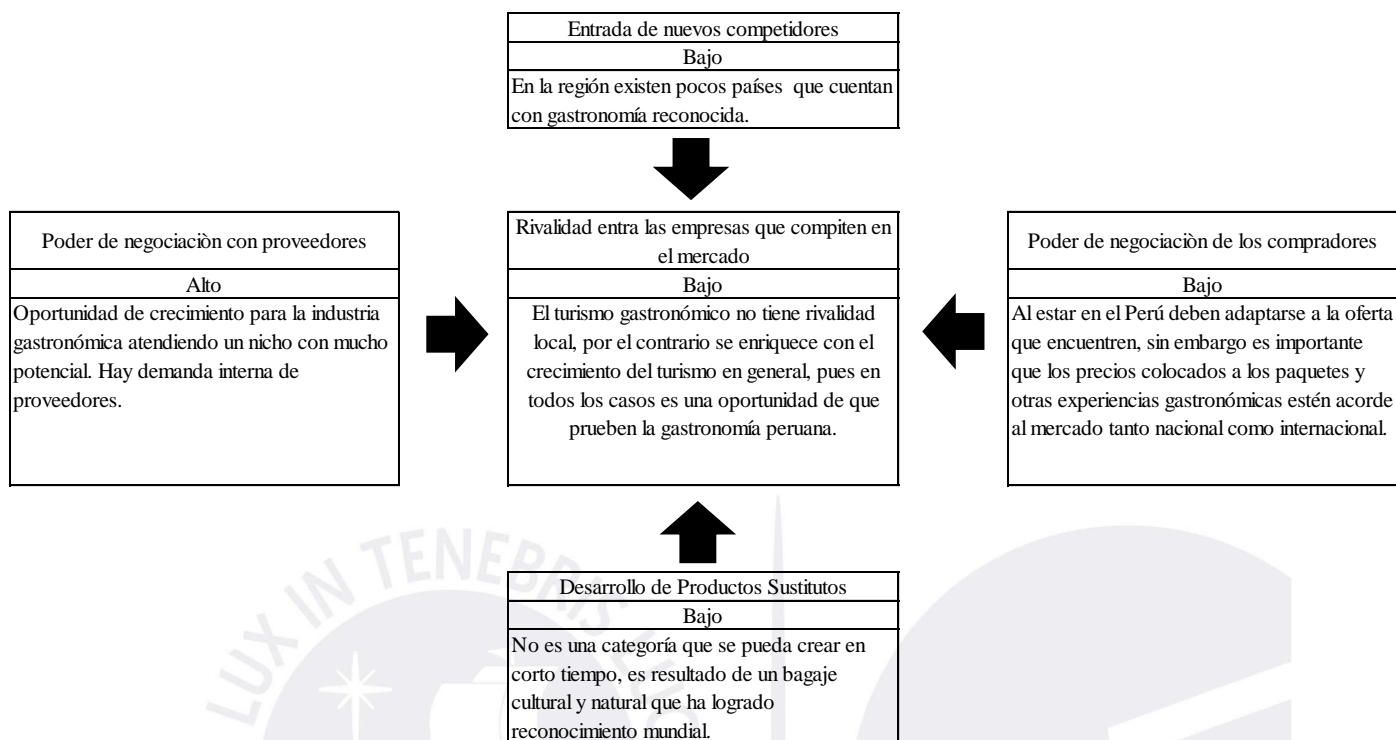


Figura 3. Análisis Porter.

Adaptado de *Planeamiento Estratégico Razonado: Aspectos Conceptuales y Aplicados* (D'Alessio, 2014, p. 44).

2.1.5. Análisis de la competencia

Durante los últimos años, el turismo en el Perú ha venido mostrando un franco crecimiento, el mismo que (según las estimaciones de PROMPERÚ) se mantendrá constante en los próximos años y alcanzará los 5'000,000 de turistas (receptivos) para el 2021. Este crecimiento viene liderado por una agresiva estrategia de posicionamiento de la Marca País (tanto local como internacionalmente). En el caso del turismo gastronómico, no existe competencia específica, ya que no hay un país en Latinoamérica que pueda ofrecer lo que el Perú ofrece en gastronomía. Sin embargo, es importante entender que existen otros tipos de turismo receptivo, los que podrían ser complementarios al turismo gastronómico.

Otros tipos de turismo. Se puede ver que, si bien el Perú recibe una cantidad importante de turistas, muchos de ellos no vienen debido a la gastronomía (por lo tanto, a realizar *turismo gastronómico*), sino por otros motivos. Según la Agencia Peruana de Noticias (2013), el 80% de las actividades que realiza el turista en el Perú serían de tipo cultural, dejando solo el 20% restante para el resto de actividades (gastronómicas, naturales, paisajistas, etc.).

2.1.6. Matriz del Perfil Competitivo

En línea con lo descrito en el punto anterior, se construirá la Matriz de Perfil Competitivo comparando el turismo gastronómico con otros tipos de turismo que el público objetivo podría realizar al llegar al Perú.

Tabla 2
Matriz del Perfil Competitivo del Turismo Gastronómico y otros tipos de turismo

Factores Clave de Éxito	Peso asignado	Gastronómico		Aventura		Arqueológico / Cultural		Eco turismo	
Diversidad de oferta.	30	2	60	2	60	4	120	2	60
Reconocimiento internacional.	30	4	120	2	60	4	120	3	90
Conectividad, servicios e infraestructura.	15	2	30	1	15	3	45	1	15
Singularidad.	10	3	30	2	20	4	40	4	40
Estandarización de servicios.	15	1	15	1	15	2	30	1	15
Total	100		255		170		355		220

Nota. La valoración presentada se basa en criterios generados a partir de la investigación realizada. No presente ser una afirmación, sino una herramienta referencial. 1 equivale a debilidad mayor, 2 a debilidad menor, 3 a fortaleza menor, y 4 a fortaleza mayor.

Tal como se observa en la Tabla 2, el análisis trabajado hasta el momento reafirma que el turismo gastronómico tiene cualidades competitivas frente al resto de turismo mencionados. Por ejemplo, resaltan: (a) el reconocimiento internacional y (b) la singularidad de la gastronomía. Sin embargo, también se ha podido apreciar que aún queda mucho por trabajar en lo referente a: (a) estandarización de servicios y (b) conectividad, servicios e infraestructura.

2.1.7. Matriz del Perfil Referencial

En el análisis del perfil referencial se comparará al Perú con otros países que cuenten con iniciativas gastronómicas de la más alta calidad, tomando en cuenta que estos países “tienen que estar en la misma industria (...) pero no se debe competir con ellos” (D’Alessio, 2014). Para este análisis, se consideró la oferta gastronómica de España, Francia e Italia.

Un primer ejemplo, dentro del territorio Europeo, es el de la marca país “España”. Según el sitio oficial, la marca España “es un proyecto a largo plazo cuyo objetivo es mejorar la imagen del país ibérico en el extranjero y entre sus propios habitantes” (Gobierno de España, 2015). La gastronomía es uno de los atributos más importantes y apreciados de España y, por ello, la marca país difunde y promociona esta particularidad de su cultura en muchas de las actividades que realiza en el exterior. Además, con ella se refuerzan valores como la creatividad, la innovación y la calidad.

Siguiendo dentro de Europa, tenemos la marca país “Francia”. Este es el país con más visitantes del mundo, aproximadamente ingresan 80 millones de turistas al año (Marca país Francia, 2016). La marca Francia busca mejorar la competitividad de las empresas del país, el atractivo del territorio, la notoriedad de sus productos agrícolas y manufacturados, y la imagen de la industria. El país también cuenta con el Sello Francés de Calidad, un logotipo con colores de la bandera francesa, que ha sido creado con el fin de identificar a los establecimientos que ofrecen servicios de calidad y que los consumidores pueden elegir con total confianza.

Otro ejemplo europeo es la marca país “Italia”. Esta marca tiene como principal objetivo “promocionar el turismo en el país, la buena comida, sus productos, tradiciones, historia y cultura” (Gobierno de Italia, 2016). *Made in Italy* es una expresión muy conocida en todo el mundo que evoca la idea de los productos italianos y que con el tiempo se ha convertido en una especie de marca que el país ha sabido aprovechar muy bien. Durante todo

el año, en Italia se realizan ferias y *showrooms* en nombre del buen gusto, la calidad, la investigación y la tradición.

Como se puede apreciar en la Tabla 3, y tal como se había revisado en los capítulos anteriores, el Perú tiene mucho que avanzar en oferta gastronómica, pero sobre todo en conectividad, infraestructura y estandarización de servicios para llegar a estar a nivel de los primeros puestos de la tabla.

Tabla 3

Matriz del Perfil Referencial del Turismo Gastronómico del Perú y otros países

Matriz del Perfil Referencial									
Factores Clave de Éxito	Peso asignado	Perú		España		Francia		Italia	
Diversidad cultural gastronómica.	30	2	60	4	120	3	90	3	90
Reconocimiento internacional.	30	2	60	4	120	4	120	4	120
Conectividad, servicios e infraestructura.	15	1	15	4	60	4	60	3	45
Amplitud de la oferta gastronómica.	10	2	20	4	40	3	30	4	40
Estandarización de servicios.	15	1	15	3	45	3	45	3	45
Total	100		170		385		345		340

Nota. La valoración presentada se basa en criterios generados a partir de la investigación realizada. No pretende ser una afirmación, sino una herramienta referencial. Los valores numéricos asignados equivalen a: 1 - debilidad mayor; 2 - debilidad menor; 3 - fortaleza menor, y 4 - fortaleza mayor.

2.1.8 Matriz de Evaluación de los Factores Externos (MEFE)

Para asegurarnos de realizar un plan exitoso, es importante enfocar los esfuerzos en los factores externos relevantes (los que han sido identificados en los análisis del sector realizados). Estos factores permiten tener una perspectiva de la industria o sector.

La Matriz de Evaluación de los Factores Externos (MEFE) se presenta en la Tabla 4; en ella se muestran y ponderan las amenazas y oportunidades identificadas. Del análisis presentado en la matriz, se puede concluir que existen indicadores positivos sobre el sector, lo que hace viable el trabajo y la aplicación de un Plan Estratégico de Marketing.

Entre las oportunidades presentadas sobresalen: (a) la posibilidad de atraer mayor turismo al ser reconocidos como el primer destino culinario de Sudamérica según el WTA; (b) la probabilidad de aferrarse al *boom* gastronómico en el mundo; (c) que más de la mitad

de los turistas receptivos que ingresan al Perú (58%) provienen de Chile y Ecuador. Por último, entre las amenazas presentadas, destacan: (a) la inseguridad ciudadana y (b) la presencia de conflictos sociales en el interior del país podría dificultar la posibilidad de atraer turismo receptivo. Estos factores externos serán luego combinados con los factores internos, lo que derivará en las estrategias a trabajar.

El resultado obtenido de los factores externos (es decir, de las oportunidades y amenazas) arroja un 2.55 de ponderación total. Sin embargo, se refleja que el puntaje obtenido por las oportunidades es bastante mayor al que se muestra en las amenazas, lo cual permite reafirmar que los resultados son congruentes, según la explicación que D'Alessio (2014) muestra en su libro. El puntaje final ponderado (2.45) es favorable y está ubicado en el promedio de la evaluación.

Tabla 4
Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)

Factores determinantes de éxito	Peso	Valor	Ponderación
Oportunidades			
O1. Reconocimiento del país como el primer destino culinario de Sudamérica según el WTA posibilita el ingreso de más turistas	0.20	4	0.80
O2. Capturar al 58% de turistas receptivos vienen de Chile y Ecuador.	0.10	3	0.30
O3. Probabilidad de aferrarse al Boom gastronómico en el mundo.	0.15	2	0.30
O4. Potencial crecimiento del Turismo receptivo.	0.10	2	0.20
O5. Mayor penetración de medios digitales contribuyen a tener una comunicación globalizada.	0.05	1	0.05
O6. Crecimiento de infraestructura aeroportuaria intensifica la conectividad.	0.05	1	0.05
O7. Creciente cantidad de turistas recibidos para otros fines (Negocios, eventos y otros).	0.05	1	0.05
Subtotal	0.70		1.75
Amenazas			
A1. Inseguridad ciudadana.	0.10	3	0.30
A2. Presencia de conflictos sociales en el interior del país podría dificultar la posibilidad de atraer turismo receptivo.	0.10	2	0.20
A3. Probables cambios climático y fenómenos naturales (Por Ejemplo, Fenómeno del Niño).	0.05	3	0.15
A4. Inestabilidad política por elecciones regionales en el 2017.	0.05	3	0.15
Subtotal	0.30		0.80
Total	1.00		2.55

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

2.2. Análisis Interno

2.2.1 Análisis interno AMOFHIT

Luego de los resultados favorables revisados en el Análisis de los Factores Externos (EFE), se realiza el análisis del entorno interno del sector, con el objetivo de asegurar la correcta implementación de las estrategias que serán planteadas más adelante. Debido a que este diagnóstico se realiza para un sector (Turismo Gastronómico), el análisis AMOFITH se realizará tomando en cuenta al conjunto de actores que intervienen en la propuesta.

Administración y Gerencia (A). La Sociedad Peruana de Gastronomía (APEGA) lidera el movimiento gastronómico en el Perú. APEGA es una asociación sin fines de lucro que convoca a diferentes especialistas de reconocida experiencia involucrados en el tema para que puedan sumar al plan de crecimiento. Trabajan de la mano de entidades estatales como PROMPERÚ y Mincetur, asociaciones de productores y gremios empresariales. Esta asociación viene trabajando desde el 2007 y ha sido un ente importante para el desarrollo del sector; sin embargo, su alcance es limitado y demanda mayor apoyo del Estado. Si bien es cierto que las acciones realizadas por PROMPERÚ han hecho que el turismo crezca en los últimos años, no destina esfuerzos ni presupuesto para el turismo gastronómico en forma particular. Falta un esfuerzo importante para lograr la integración de toda la cadena de valor alrededor de la gastronomía, el cual debería involucrar también a otros ministerios, como Producción y Cultura, por ejemplo. De lo contrario, se puede producir un estancamiento de este auge gastronómico. En la Figura 4 se presenta una cadena de valor alimentaria-gastronómica adaptada de Valderrama (2016).

Marketing y Ventas (M). El Perú cuenta con una gran variedad de recursos animales y vegetales únicos que nos dan una ventaja competitiva. La gastronomía tiene reconocimiento interno, pues es considerada como uno de los motivos más importantes de orgullo para los

peruanos. Este reconocimiento traspasa fronteras: el Perú ha sido reconocido en los últimos años como el “Mejor destino gastronómico de América” por el World Travel Award. Estos reconocimientos avalan la cultura gastronómica y crean un posicionamiento importante de la gastronomía peruana en el mundo. Sin embargo, la gastronomía no es reconocida como uno de los motivos principales de viaje para el turista.

Respecto a la comunicación, el boca a boca es el principal promotor de la gastronomía. PROMPERÚ incluye la gastronomía dentro de la oferta turística; sin embargo, no se centraliza en ella. APEGA viene organizando campañas de promoción de la gastronomía dentro y fuera del país, las cuales incluyen tener presencia en ferias internacionales y festivales. Estas campañas, sin embargo, aún no logran vincular al 100% con la operacionalización en restaurantes. De hecho, Gastón Acurio (2010) dijo a *El Comercio* que:

El gran reto está en trasladarle a los pequeños restaurantes, cuyo sabor es excepcional, conocimientos que les permitan conocer de contratos, marketing, *branding*, negociaciones, costos, servicios, diseño y todo aquello que hace falta para que ese gran plato se convierta en una potencial gran marca internacional (Acurio, 2010).

Cada restaurante peruano en el Perú o en alguna parte del extranjero es representante de nuestra gastronomía, por lo que deben de imprimir en su oferta la marca y la esencia que PROMPERÚ muestra en sus campañas y ferias. En cuanto al precio y la plaza, la oferta es muy amplia y variada, va desde un puesto en un centro de abastos hasta un restaurante cinco tenedores, por lo que es de acceso transversal a todos los sectores. Sin embargo, hay muchas oportunidades en la informalidad y las condiciones de infraestructura y sanidad. De cara al turismo gastronómico, un factor importante es la oferta y estado del hospedaje: la curva de crecimiento del turismo no va de la mano con el crecimiento de la oferta hotelera formal acorde al perfil del turista.

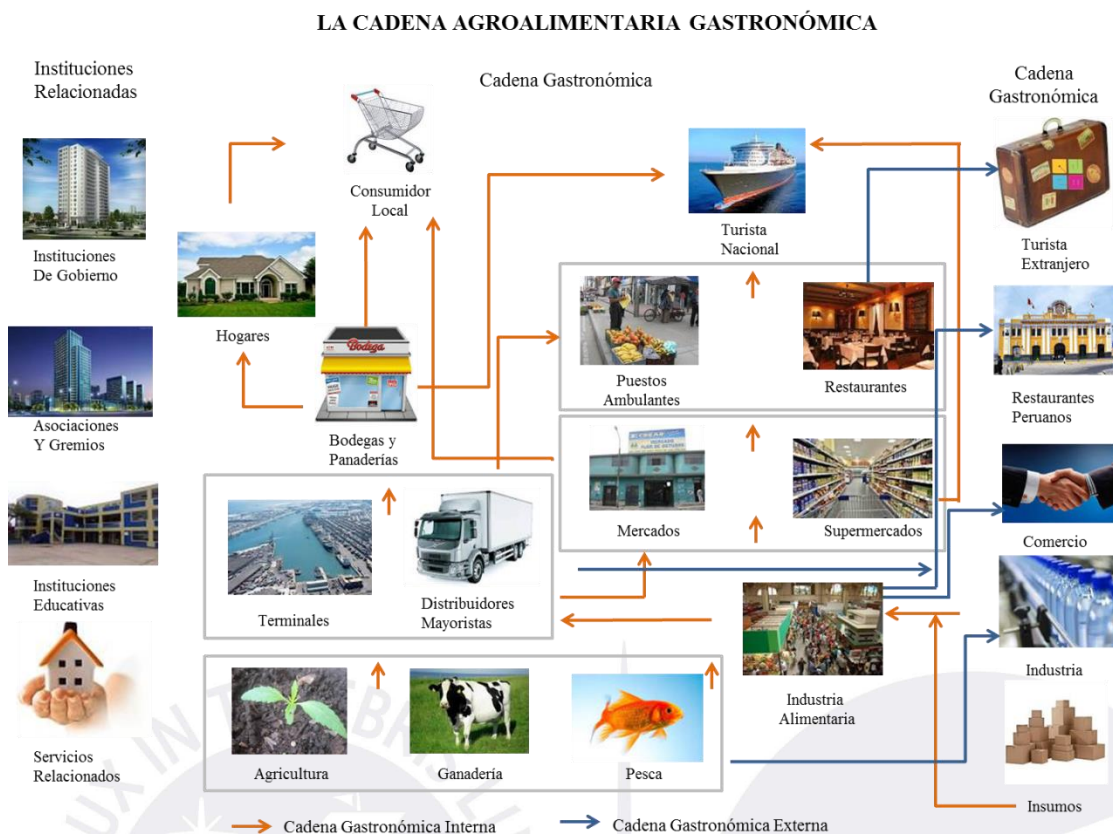


Figura 4. Cadena de Valor alimentaria-gastronómica.
Adaptado de Valderrama (2016).

Operaciones y Logística en Infraestructura (O). Las condiciones de conservación de los alimentos son muy importantes para asegurar su calidad y empiezan con la cadena de distribución desde el campo a la mesa del consumidor. Si bien es cierto que, con el crecimiento de la economía, el canal moderno ha crecido de la mano de los supermercados; el canal tradicional sigue siendo el protagonista de este proceso por la variedad que ofrece, porque los precios son más accesibles y porque permite contar historias a los consumidores. Sin embargo, es lamentable ver el estado de conservación de nuestros mercados de abastos.

Hermosas edificaciones han albergado a los principales mercados de abastos del Perú. El Mercado Central fue pionero en su época y tuvo influencia europea. En 1964 este mercado se incendió y dio paso en 1978 a una construcción moderna. El Mercado Modelo de la avenida 28 de Julio en Lima, que fue construido en 1927 por el

arquitecto Ricardo Malachowski con estilo neoclásico, tenía revestimiento de mármol y fue inaugurado con una ceremonia de gala a la que asistieron las más altas autoridades del país. Y el mercado Nro. 1 de Surquillo fue construido en base al diseño ganador de un concurso promovido por Alfredo Dammert, primer decano del Colegio de Arquitectos del Perú. Hay también muchos mercados en el interior del país, con hermosos diseños arquitectónicos como San Camilo en Arequipa o San Pedro en Cusco, que fueron ideados en los talleres del ingeniero francés Gustav Eiffel. Ambos mercados están en pleno centro de las ciudades y reciben gran flujo turístico (Valderrama, 2016, p. 41).

Se dio un gran paso con el nuevo mercado mayorista en Santa Anita, pero no es suficiente para la alta demanda. Pero este es solo uno de los eslabones de la cadena alimentaria. Así como es urgente recuperar el estado de nuestros mercados, también lo es lograr un estándar en los restaurantes. Tanto mercados como restaurantes deben supervisar y garantizar las condiciones de transporte, descarga y almacenaje con áreas de frío que mantengan la temperatura adecuada, zonas de sanitación y limpieza, así como de carga y descarga para garantizar que los productos lleguen en perfectas condiciones a la mesa del consumidor y no se generen pérdidas innecesarias para los comerciantes, quienes, ante estos inconvenientes, optan por comercializar solo productos de mayor resistencia y pierden la oportunidad de seguir fomentando nuestros productos diferenciadores.

Finanzas y Contabilidad (F). Si bien PROMPERÚ cuenta con un importante presupuesto para publicitar la Marca País, no todos esos esfuerzos rebotan en la gastronomía necesariamente. Es sumamente necesario que el dinero invertido en la marca gastronómica vaya de la mano con el desarrollo que se requiere para este subsector y, claro está, también con el desarrollo económico del país y la modernización de las cadenas de valor. Hoy en día se puede apreciar mayor desarrollo que el que se tenía hace algunos años, pero es importante

acelerar el ritmo. En este punto es muy importante el crecimiento de la inversión privada con políticas de mejora para que el emprendimiento crezca y los niveles de informalidad disminuyan.

Recursos Humanos (H). Según Valderrama (2016),

al interior de la cocina peruana habría una inmensa cadena de valor que da empleo a seis millones de personas. Esta cadena comienza con los agricultores, que labran desde la madrugada sus campos, o los pescadores, que realizan arduas faenas en el mar. A este esfuerzo se suma la labor intermediaria de los transportistas y los comerciantes de mercados, para hacer que los alimentos finalmente lleguen a la mesa de los hogares y a los restaurantes. Hay cerca de cien mil restaurantes en el Perú que emplean a 400 mil trabajadores. La gran cadena también abarca a las industrias procesadoras de alimentos, los fabricantes de maquinarias y utensilios, y a las instituciones que brindan formación en cocina (p. 14).

Uno de los mayores problemas es que contamos con un alto déficit de mano de obra calificada en formación técnica en cocina y contamos solo con un Centro de Formación Público Gratuito, en Trujillo, administrado por Fe y Alegría. Por el contrario, la demanda de estos puestos es alta, y debilita la calidad del servicio que se ofrece. Es imposible que APEGA pueda llegar a toda esta cadena. Por eso es tan necesario que el Estado intervenga a través de sus otros ministerios, como Producción, Cultura, Transporte y Comunicaciones, Educación e incluso Salud; y a través de las entidades estatales locales, como los municipios.

Sistemas de Información y Comunicaciones (I). Hoy en día la conexión entre ciudades es mucho más fluida; sin embargo, aún existen oportunidades para mejorar las carreteras, extender tramos, abrir caminos, entre otras medidas. Estas medidas servirían, en especial, para descentralizar la capital y permitir a las regiones ser partícipes de este auge y compartir su bagaje cultural, con lo cual se podría llevar más crecimiento a estas zonas del

país. Además, estas mejoras facilitarían el traslado de mercadería en tiempos óptimos y sin representar pérdidas. Los sistemas de información vienen creciendo de manera acelerada: cada vez son más los peruanos que cuentan con móviles y tienen acceso a Internet; sin embargo, las comunicaciones son mucho más lentas que en otras partes del mundo. Esto nos pone en desventaja frente al turismo extranjero, para el cual estar comunicado es especialmente importante.

Tecnología, Investigación y Desarrollo (T). “La base productiva de nuestro país está todavía muy desconectada, desorganizada y poco tecnificada. Hay notorias deficiencias en la comercialización de los productos agropecuarios e hidrobiológicos” (Valderrama, 2016, p. 27). Es necesario trabajar sobre una tecnificación de la producción para asegurar su calidad, su estandarización y, sobre todo, su subsistencia. Se debe difundir la protección de nuestras especies en peligro (como el calamar o especies marinas), rescatar las variedades de especies propias (como se hizo con la papa, por ejemplo), desarrollar nuevos productos a través de la investigación, y trabajar en marcas propias de género (como el pisco) que fortalezcan el significado de país multicultural.

2.2.2 Matriz de Evaluación de los Factores Internos (MEFI)

Luego de realizar el análisis con la matriz AMOFHIT, se revisan en forma detallada los factores internos de éxito. Estos factores permiten tener una perspectiva interna de la industria o sector. En la Matriz de Evaluación de los Factores Internos (MEFI), se muestran y ponderan las fortalezas y debilidades identificadas. Del análisis presentado en la matriz, se puede concluir que existen indicadores positivos sobre el sector, lo que hace viable el trabajo y la aplicación de un Plan Estratégico de Marketing.

Tabla 5
Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)

Factores determinantes de éxito	Peso	Valor	Ponderación
Fortalezas			
F1. Creciente reconocimiento del Perú como referente gastronómico.	0.15	3	0.45
F2. Alto compromiso del gobierno para fomentar el turismo gastronómico a través de PROMPERÚ.	0.10	3	0.30
F3. Alta variedad de recursos animales y vegetales disponibles en el país.	0.10	4	0.40
F4. Gastronomía es el principal factor de optimismo de los peruanos.	0.05	2	0.10
F5. Imagen nacional y marca país con foco y protagonismo en aspectos gastronómicos.	0.05	2	0.10
Subtotal	0.45		1.35
Debilidades			
D1. Gastronomía se presenta como el 4to motivo para visitar el país en el Perfil del Turista.	0.10	2	0.20
D2. Poca infraestructura hotelera para recepción de turistas en el país.	0.15	3	0.45
D3. Alto grado de informalidad en el sector gastronómico.	0.10	4	0.40
D4. Falta de un sistema de educación público para técnicos de cocina y camareros.	0.10	3	0.30
D5. Insuficiente integración, articulación de la cadena de valor gastronómica	0.05	2	0.10
D6. Falta de estandarización de restaurantes	0.05	1	0.05
Subtotal	0.55		1.50
Total	1.00		2.85

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

Entre las fortalezas presentadas sobre salen: (a) el creciente reconocimiento del Perú como referente gastronómico; (b) el alto compromiso del gobierno para fomentar el turismo gastronómico a través de PROMPERÚ; y (c) la alta variedad de recursos animales y vegetales disponibles en el país. Por último, entre las debilidades presentadas destacan: (a) la poca infraestructura hotelera para recepción de turistas en el país; (b) el alto grado de informalidad en el sector gastronómico; y (c) la falta de un sistema de educación público para técnicos de cocina y camareros. Sobre estos factores la propuesta deberá ser cauta y evitar que estos compliquen la llegada de turistas y su experiencia en el país. Estos factores, junto con los factores externos ya presentados, servirán para establecer las estrategias a trabajar.

Capítulo III: Proceso Estratégico de Marketing

3.1 Análisis Estratégico de Marketing

El análisis estratégico de marketing presenta los aspectos relevantes a ser tomados en cuenta en la elaboración del Plan Estratégico de Marketing. Luego de ello, se presenta el análisis FODA, el cual servirá de base (junto con lo presentado en los capítulos precedentes) para el planteamiento de los objetivos a corto y largo plazo.

3.1.1. Aspectos relevantes

Como hemos podido apreciar en los capítulos anteriores, el turismo gastronómico es una actividad que crece en los últimos años. Algunos aspectos a resaltar en el proceso estratégico son:

Momento del turismo gastronómico y su crecimiento. Según PROMPERÚ (2015a), el Perú tiene cuatro de los seis destinos latinoamericanos más solicitados. Además, en el mismo estudio se detalla que, en el último año, las ventas de paquetes al Perú crecieron en 47% respecto al año anterior —a pesar de una importante crisis que atravesaron algunos países de Europa y muchos países de América—. También se puede apreciar cómo, año a año, las cifras crecen considerablemente, con una Tasa de Crecimiento Anual Compuesto (TCAC) de 11.0% entre el 2012 y el 2014.

Boom gastronómico. El auge de la gastronomía tiene un potencial muy amplio y esto lleva consigo a un crecimiento sostenido también por las fuerzas económicas. Se debe tener en cuenta que el aspecto culinario ha empezado a generar entradas de dinero al país por la creciente demanda de los elementos agropecuarios, de productos envasados, de algunos instrumentos de cocina, y el incremento de las escuelas de cocina técnicas y universitarias.

Asimismo, no se debe dejar de observar cómo los restaurantes han potenciado su desarrollo y son, hoy en día, fuentes de grandes negocios. También se puede mencionar cómo este *boom* gastronómico ha sido materia de publicaciones en importantes y reconocidos

medios escritos y audiovisuales, los cuales generan también un empuje hacia esta nueva fuerza llamada gastronomía.

3.1.2. Análisis FODA

El análisis FODA ha sido cimentado sobre la base de las matrices MEFI y MEFE. Se realizará el análisis del turismo gastronómico peruano, en el cual se toma en cuenta la situación del país y el sentir de la población respecto a la gastronomía y el turismo que gira en relación a esta. Gracias a esta información se podrán definir y concretar las estrategias de mayor relevancia y que se acomoden mejor a la propuesta única de valor.

La matriz FODA está compuesta por factores positivos (fortalezas y oportunidades), los cuales ayudarán a aprovechar mejor los criterios más relevantes. Asimismo, se muestran aspectos negativos (debilidades y amenazas), los cuales se contrarrestarán para el logro de los objetivos en donde se exponen las estrategias generadas. Gracias a esta matriz, se podrán dar a conocer las acciones y estrategias que se deberán llevar a cabo para poder continuar con el desarrollo sostenido del Plan Estratégico de Marketing.

Fortalezas. Las fortalezas que tiene el Perú con respecto al turismo gastronómico son diversas. Por un lado, el Perú tiene acceso a recursos animales y vegetales, lo que permite que se puedan preparar platos tradicionales regionales a costo y tiempo accesible.

Otro punto sumamente importante es que el gobierno ha puesto foco desde hace unos años en mejorar el turismo receptivo e interno (tanto desde el lado comunicacional como desde el lado operativo). En ese marco, el gobierno creó la Comisión de la Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo en el Perú (PROMPERÚ), entidad que se encarga de fomentar el turismo y la exportación en el Perú, a la cual se le asigna anualmente un presupuesto.

Por otro lado, el Perú ha sido galardonado con distintos premios que buscan reconocer la labor tanto turística general, como de turismo gastronómico. Entre los premios

internacionales genéricos de turismo que el Perú ha conseguido: (a) Lima ha sido galardonada como el principal destino para conferencias y turismo de Latinoamérica por el WTA; (b) PROMPERÚ ha sido galardonada como Mejor Agencia de Turismo de Latinoamérica por el WTA; por último, (c) el aeropuerto Jorge Chávez de Lima fue condecorado como el Mejor Aeropuerto de Sudamérica por el World Airport Award.

Los premios internacionales genéricos y los gastronómicos permiten que el Perú sea conocido por el resto de países como referente de turismo y turismo gastronómico, lo que finalmente permite que el Perú sea reconocido como referente gastronómico mundial. Tanto los premios como el esfuerzo del gobierno (a través de PROMPERÚ) de colocar el turismo peruano y la gastronomía en la mente del consumidor nacional y extranjero, hacen que el peruano pueda sentirse orgulloso de su gastronomía. La gastronomía constituye el principal motivo de orgullo de los peruanos.

Debilidades. Las debilidades que enfrenta el Perú en el sector gastronómico serán tomadas en cuenta al realizar la propuesta final. Esto permitirá trabajar en ellas para asegurar que no sean perjudiciales al aplicar la estrategia planteada.

Una de las debilidades más importante a tomar en cuenta es el grado de informalidad en el sector gastronómico. Esta informalidad se presenta en restaurantes informales (que no entregan boletas de pago, y evaden impuestos y tributos al Estado); pero también se presenta en otros servicios que, si bien no son gastronómicos, terminan afectando al país (transporte, guías, etc.). La informalidad hace que el nivel de servicio recibido en los restaurantes sea muy poco uniforme, lo que merma la imagen de país en general. El gobierno debe trabajar para formalizar el sector de turismo gastronómico (y, en general, todos los sectores de turismo) y asegurar su sostenibilidad en los años siguientes. Esta integridad, además, se presenta complicada ya que el país tiene muy poca articulación de la cadena de valor gastronómica, lo que hace que se terminen pagando sobrecostos.

Otras debilidades, también ligadas al desempeño del gobierno, son la poca infraestructura hotelera para recibir a turistas en el país, y la falta de un sistema de educación público para formar técnicos de cocina y camareros. La primera afecta al turismo de manera inmediata, ya que muchos posibles turistas podrían decidir no venir al Perú por la falta de comodidades; la segunda, al turismo en el largo plazo: si el turismo sigue incrementándose a las tasas actuales, el país va a necesitar mano de obra calificada, pues no tenerla podría situar al país en una clara desventaja frente al resto de países de la región.

Como última debilidad, podemos presentar que el turismo gastronómico se encuentra en el cuarto puesto en la lista de motivos para visitar el Perú, por debajo del turismo cultural y otros tipos de turismo. Si bien este no es un puesto del todo despreciable, pensamos que la gastronomía puede y debe ocupar un mejor lugar en este ranking.

Amenazas. Las amenazas presentadas por el entorno externo se trazan para entender los límites sobre los que la propuesta deberá actuar. Estas amenazas se entienden como una oportunidad futura (al convertirlas en algo accionable y positivo), y como una barrera en la consolidación de la propuesta que deberá ser combatida o minimizada.

La principal amenaza para el turismo gastronómico en el Perú es la inseguridad ciudadana que se presenta en algunas ciudades del Perú (por ejemplo, Lima y Trujillo). Sentir inseguridad puede causar que el turista decida no venir al Perú y/o que este pase un rato desagradable durante su estadía (por ejemplo, un robo). La inseguridad se intensifica en las provincias y ciudades donde existen conflictos sociales. Estos conflictos sociales hacen que el turismo receptivo se complique (y hasta que se cancele) debido a que los turistas difícilmente querrán ir a un destino donde existen conflictos sociales marcados.

Otra de las amenazas presentes para el sector de turismo gastronómico en el Perú es la posible inestabilidad política en las regiones. Si bien el gobierno del 2016-2021 ya ha sido elegido, aún quedan en el tintero las elecciones regionales del 2017. Estas elecciones podrían

traer buenas o malas noticias para algunas de las provincias. La centralización de Lima hace que muchas regiones se sientan abandonadas por el gobierno central; esto, sumando a la consolidación de izquierda, hace que algunas regiones se vean propensas a un cambio en el camino y, con ello, a la inestabilidad.

Los fenómenos naturales resultan también sumamente importantes. En este sentido, no solo es importante entender qué es lo que podría pasar en una crisis medioambiental, sino también entender la cultura de prevención que debe estar presente en todas las ciudades del Perú (sobre todo en las que se encuentran muy cerca de ríos, volcanes y nevados). Lamentablemente, ha quedado demostrado en los últimos años que la falta de prevención en los gobiernos regionales es el mayor problema cuando se presentan las crisis.

Oportunidades. La oportunidades presentadas por el entorno externo se trazan para entender sobre qué elementos la marca gastronómica podrá sostenerse. Estas oportunidades se entienden como un elemento que deberá ser aprovechado en la implementación, y que deberá ser utilizado para convertir las amenazas y las debilidades presentes en oportunidades futuras.

La principal oportunidad presentada para el turismo gastronómico es el hecho de que el Perú haya sido reconocido como el primer destino culinario de Latinoamérica en varias oportunidades. Este reconocimiento hace que la imagen del Perú como un país gastronómico sea vista alrededor del mundo. Si bien entran turistas receptivos de todo el mundo; según cifras presentadas por PROMPERÚ, el 58% de turistas vienen de Chile y Ecuador. Esto quiere decir que cualquier acción que se realice hacia Chile y Ecuador, podría llegar a redituar en el 58% del turismo receptivo.

Por otro lado, la llegada de turistas al país (turismo receptivo) se ha visto fuertemente incrementada en los últimos años. Esto se debe a muchos factores, como, por ejemplo, la masificación de Internet (lo que contribuye a facilitar la comunicación). El incremento de

turistas receptivos, sumado al creciente *boom* gastronómico vivido en el mundo, hace que cada vez más turistas viajen a nuevos países y regiones a disfrutar la gastronomía.

Finalmente, el Perú tiene algunas oportunidades que podría aprovechar. Si bien estas no están directamente relacionadas al turismo gastronómico, podrían ayudar a su consolidación. Estas oportunidades incluyen el crecimiento de la infraestructura aeroportuaria a nivel nacional (lo que baja los costos de transporte entre ciudades) y el incremento en la recepción de turistas que vienen para negocios y eventos, los cuales podrían cerrar un viaje conociendo y viviendo la gastronomía.

3.1.3. Matriz Estratégica FODA (MFODA)

En la Tabla 6, se presenta la Matriz FODA (MFODA), la que ayudará a describir la situación del sector al arrojar una descripción de los principales factores internos y externos, las cuales han sido avaladas con herramientas complementarias de gestión.

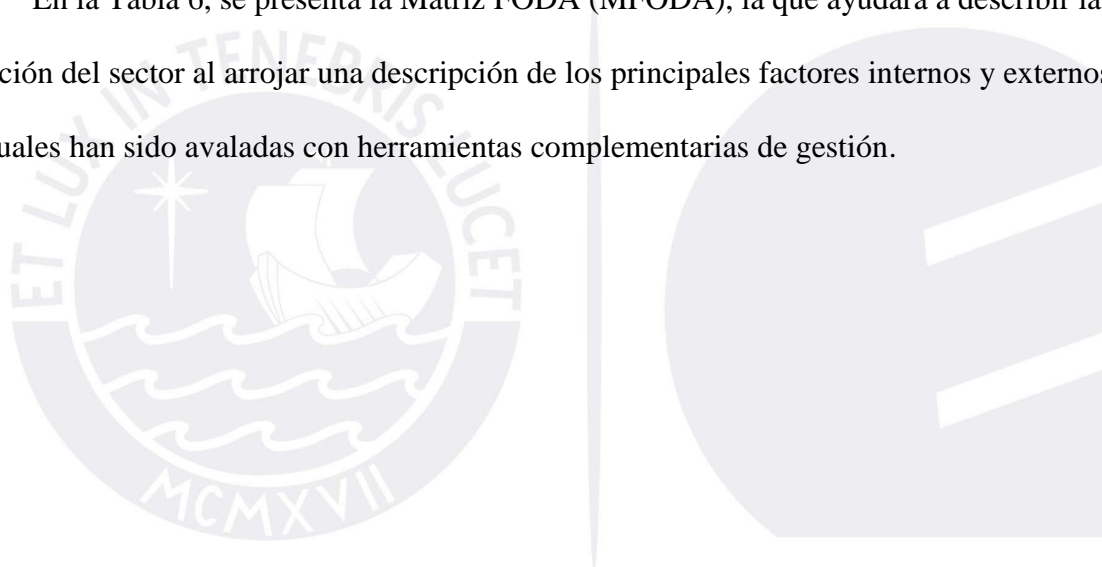


Tabla 6
Matriz Estratégica FODA (MFODA)

	Fortalezas	Debilidades
	<p>F1. Creciente reconocimiento del Perú como referente gastronómico.</p> <p>F2. Aprovechar el alto compromiso del gobierno para fomentar el turismo gastronómico a través de PROMPERÚ.</p> <p>F3. Capturar la alta variedad de recursos animales y vegetales disponibles en el país.</p> <p>F4. Gastronomía es el principal factor de optimismo de los peruanos.</p> <p>F5. Imagen nacional y marca país con foco y protagonismo en aspectos gastronómicos.</p>	<p>D1. Gastronomía se presenta como uno de los últimos motivos para visitar el país, ocupando el 4to lugar, según en el Perfil del Turista,</p> <p>D2. Poca infraestructura hotelera para recepción de turistas en el país.</p> <p>D3. Alto grado de informalidad en el sector gastronómico.</p> <p>D4. Falta de un sistema de educación público para técnicos de cocina y camareros.</p> <p>D5. Insuficiente integración, articulación de la cadena de valor gastronómica</p> <p>D6. Falta de estandarización de restaurantes</p>
Oportunidades	Fortalezas + Oportunidades: Maximizar las fortalezas y aprovechar las oportunidades.	Debilidades + Oportunidades: Buscar opciones para aprovechar las oportunidades y compensar debilidades.
<p>O1. Reconocimiento del país como el primer destino culinario de Sudamérica según el WTA posibilita el ingreso de más turistas</p> <p>O2. Capturar al 58% de turistas receptivos vienen de Chile y Ecuador.</p> <p>O3. Probabilidad de aferrarse al Boom gastronómico en el mundo.</p> <p>O4. Potencial crecimiento del Turismo receptivo.</p> <p>O5. Mayor penetración de medios digitales contribuyen a tener una comunicación globalizada.</p> <p>O6. Crecimiento de infraestructura aeroportuaria intensifica la conectividad.</p> <p>O7. Creciente cantidad de turistas recibidos para otros fines (Negocios, eventos y otros).</p>	<p>FO1: Contribuir al posicionamiento de concepto del turismo gastronómico (P. Ej. certificaciones de calidad, aprovechar la diversidad culinaria, entre otras) para incentivar las visita al país. (F1, F2, F5 + O1, O3, O4, O6, O7)</p> <p>FO2: Estandarización de restaurantes para garantizar la calidad y homogeneidad del servicio gastronómico brindado. (F1, F4 + O1, O3, O7).</p> <p>FO3: Activar paquetes puntuales para el turismo gastronómico que se adapten a las necesidades de los turistas Chilenos y Ecuatorianos (P. Ej. Paquetes cortos para completar visitas al país por otros motivos ajenos a la gastronomía y fácil acceso al Perú). F2, F4, F5+ O1, O2, O3, O4, O6, O7).</p> <p>FO4: Apalancar el concepto gastronómico en elementos icónicos existentes del país, como por ejemplo, Macchu Picchu, Líneas de Nazca, Ceviche, Pisco Sour, entre otros). F3, F4, F5 + O4, O6, O7).</p>	<p>DO1: Contribuir a la formalización de los restaurantes tanto en Lima como en provincia. (D4, D5, D6 + O3, O4).</p> <p>DO2: Fomentar la creación de programas gastronómicos en entidades educativas públicas a nivel nacional (D2, D3, D4, D5 + O1, O3, O4).</p> <p>DO3: Crear diferentes paquetes turísticos gastronómicos que estén en constante innovación para mantener vivo el interés en venir al país. (D1, D2 + O1, O2, O3, O4, O5, O6).</p>
Amenazas	Fortalezas + Amenazas: Neutralizar las amenazas a partir de las fortalezas.	Debilidades + Amenazas: Evitar las amenazas y minimizar las debilidades.
<p>A1. Inseguridad ciudadana.</p> <p>A2. Presencia de conflictos sociales en el interior del país podría dificultar la posibilidad de atraer turismo receptivo.</p> <p>A3. Pobables cambios climático y fenómenos naturales (Por Ejemplo, Fenómeno del Niño).</p> <p>A4. Inestabilidad política por elecciones regionales en el 2017.</p>	<p>FA1: Priorizar la estandarización de restaurantes en los distritos con mejores índices de seguridad y menor presencia de conflictos sociales en la primera etapa del proyecto. (F2, F4, F5 + A1, A4)</p> <p>FA2: Apalancar la comunicación del turismo gastronómico en los reconocimientos obtenidos, para ser los primeros en adueñarnos de dichos conceptos en Latinoamérica. (F1, F2, F5 + A1).</p>	<p>DA1: Apelar al sentido de integración de la cadena de valor gastronómica, para lograr que esta pueda hacer frente a posibles fenómenos climáticos. (D5 + A3)</p> <p>DA 2 Apelar al sentido de integración de la cadena de valor gastronómica, para lograr que esta pueda hacer frente a posibles conflictos sociales. (D5 + A2)</p>

3.1.4. Matriz de Boston Consulting Group (MBCG)

La Matriz de Boston Consulting Group BCG (MBCG), ayudará a esbozar de una manera más gráfica dónde se encuentra la propuesta del turismo gastronómico en el país frente a otros tipos de turismo, como el de historia y cultura, arqueología, reservas naturales o aventura. Según D'Alessio (2013), la MBCG contribuirá a realizar un diagnóstico de la posición de un producto en un determinado mercado o en un segmento del mismo. Dicha matriz muestra la relación que existe entre la posición de la participación de mercado en una determinada industria, que está representado en el eje X, frente a la tasa de crecimiento de las ventas, mostrada en el eje Y. Gracias a estos dos ejes se puede visualizar la posición competitiva del producto en un mercado.

Para el caso del turismo gastronómico, se trabajó la MBCG utilizando el estudio del Perfil del Turista Extranjero de Mincetur (PROMPERÚ, 2015c). En dicho estudio, se tomaron los datos sobre las motivaciones por las que se realiza el turismo receptivo y se tomó como base la pregunta: ¿Qué motivos lo llevaron a visitar el Perú? (no respuestas únicas).

El resultado obtenido ubica al turismo gastronómico en el cuadrante superior, con una muy ligera inclinación hacia el lado derecho, como se puede apreciar en la Figura 5. Esto significa que el turismo gastronómico tenderá a alcanzar una tasa de crecimiento positiva, así como también una próspera participación de mercado. Por otro lado, el tamaño de las esferas muestra el porcentaje de turistas receptivos que vendrían al Perú. Se puede apreciar que el 16% de turistas vendrían motivados por la comida.

Sin embargo, es indispensable tener en cuenta la inversión que se debe acreditar para conservar dicha posición. Para ello, D'Alessio (2013) sugiere realizar las estrategias de desarrollo de producto, penetración o desarrollo mercado.

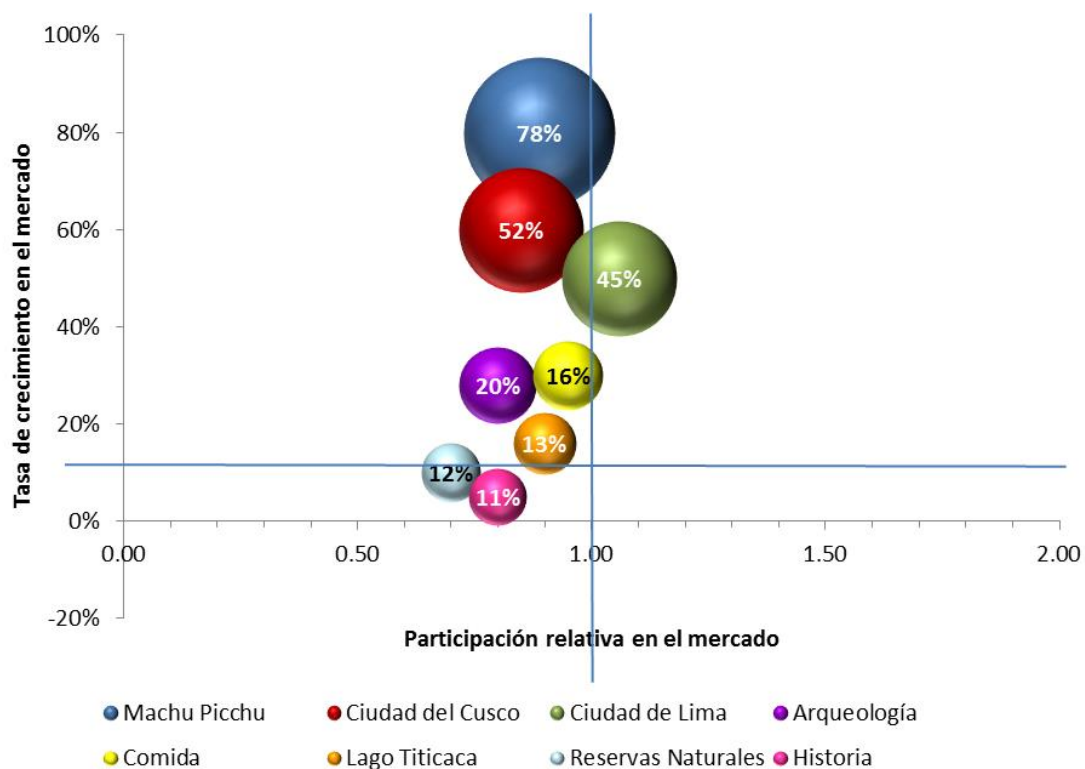


Figura 5. Matriz de Boston Consulting Group.

3.1.5. Matriz Interna Externa (MIE)

La matriz interna-externa (MIE) es una herramienta muy útil de portafolio que se basa en los resultados arrojados por las matrices MEFE y MEFI. La matriz MIE cuenta con nueve cuadrantes que cuantificarán un índice que se puede graficar y ubicar en uno de los cuadrantes de la matriz, y que servirán de ayuda para gatillar las estrategias genéricas que se deberán ejecutar en la organización. En el eje X de la matriz, se encuentran los valores obtenidos en el análisis MEFI (factores de carácter interno, reflejados en las fortalezas y debilidades); mientras que en el eje Y, se podrán visualizar a los resultados de la matriz MEFE (factores de carácter externo; es decir, las oportunidades y amenazas).

		Total ponderado EFI			
		Fuerte 3.0 a 4.0	Promedio 2.0 a 2.99	Débil 1.0 a 1.99	
		4.0.	3.0.	2.0.	1.0.
Total ponderado EFE	Alto 3.0 a 4.0	I. Invertir selectivamente para crecer	II. Invertir selectivamente para construir	III. Desarrollarse para mejorar	
	Medio 2.0 a 2.99	IV. Invertir selectivamente para construir	V. Desarrollarse para mejorar ● EFE = 2.55 EFI = 2.85	VI. Cosechar o desinvertir	
	Bajo 1.0 a 1.99	VII. Desarrollarse selectivamente y construir con sus fortalezas	VIII. Cosechar	IX. Desinvertir	
	1.0.				

Figura 6. Matriz Interna Externa (MIE).

En la Figura 6, se puede observar que el puntaje del análisis MEFE es de 2.55; mientras que el del análisis MEFI es de 2.85. Estos ubican el rubro dentro del cuadrante V: “Desarrollarse selectivamente para mejorar”. El puntaje obtenido arroja al turismo gastronómico en una posición promedio superior. Según D’Alessio (2013), para el cuadrante V se requiere ejecutar estrategias de desarrollo de productos o penetración de mercado. El resultado obtenido por la matriz BCG está en línea con el hallazgo arrojado en la matriz MIE. Esto demuestra que los análisis realizados son congruentes.

3.2. Objetivos a Largo Plazo del Marketing (OLP)

Después de realizar el análisis anterior, se muestra un entorno desafiante, pero positivo, debido al gran crecimiento que ha tenido el turismo gastronómico y las oportunidades que van de la mano con ello. Se ha ratificado que la demanda extranjera de turismo gastronómico en el Perú viene en aumento, y que el país posee una oferta altamente atractiva y competitiva tanto a nivel internacional como nacional.

Por el contrario, existen también vacíos que deben superarse: la imagen de inseguridad, informalidad, desigualdad y la falta de una imagen consolidada del país como un excelente destino culinario. Para poder lograr superar estas trabas y tener éxito, es necesario generar impactos positivos en términos de contribución con la sociedad y mejora de los medios de vida de la población regional.

La actual propuesta se realizó con el objetivo de potenciar la gastronomía en el Perú (específicamente, Lima) Para ello se creó una propuesta de valor del subsector, que no solo creaba un producto exitoso en el ámbito de negocios, sino también uno que contribuya al bienestar de la comunidad. A continuación se plantean los objetivos de largo plazo de la propuesta.

3.2.1. Objetivo general

Diseñar y lanzar una experiencia turística gastronómica enfocada en atraer turistas chilenos y ecuatorianos para contribuir al posicionamiento del Perú como principal destino gastronómico al 2021. Esto logrará incrementar los ingresos del país en el sector turismo en US\$ 50'000,000.

3.2.2 Objetivos específicos

Los objetivos de marketing específicos de la propuesta planteada son:

OLPM 1. Lograr que la gastronomía se ubique en el segundo motivo para visitar al Perú para los turistas chilenos y ecuatorianos en el 2021, según el estudio del Perfil del Turista de Mincetur (PROMPERÚ, 2015c).

OLPM 2. Incrementar el número de turistas chilenos y ecuatorianos que vienen a disfrutar de la gastronomía al país de 4% a 8% para el 2021, según el estudio del Perfil del Turista de Mincetur (PROMPERÚ, 2015c).

OLPM 3. Acreditar a 300 restaurantes peruanos que cumplan con la estandarización de la propuesta para el 2021.

3.3. Decisiones Estratégicas de Marketing

Las decisiones estratégicas de marketing se sostendrán en los objetivos a largo plazo. De esta manera, podremos describir las estrategias que contribuirán a ejecutar el Plan Estratégico del Turismo Gastronómico en el país.

3.3.1 Ventaja competitiva

Para poder mantener una posición diferenciada frente a los competidores, se deben desarrollar propuestas de alto valor que sean consideradas por los turistas como elementos relevantes. Sin lugar a dudas, la ventaja competitiva del turismo culinario parte de la diferenciación, fusión y autenticidad de la gastronomía local. La riqueza de sus insumos y los más de 5,000 años de historia culinaria son tan solo algunos de los factores que contribuyen a ella. Con estas características se construyen los cimientos claves para poder contribuir a posicionar a la gastronomía como principal motivo para visitar al Perú.

El Plan Estratégico de Marketing se enfoca en la implementación de estrategias de desarrollo de producto. Cada actividad que se ejecute en torno a esta ventaja competitiva será realizada pensando únicamente en este marco conceptual foco, de tal manera que se pueda seguir creando tendencia en Chile y Ecuador y se siga colaborando con el desarrollo del Plan Estratégico de Marketing. Durante la ejecución, es importante tomar en cuenta que toda

ventaja competitiva debe estar en constante observación para poder hacer frente a cualquier adversidad y tomar medidas correctivas frente a las diferentes acciones de los competidores.

3.3.2 Estrategias genéricas: enfoque de diferenciación

Podemos definir la estrategia de diferenciación como un escenario donde un sector se especializa en algún aspecto específico que lo hace único e inmejorable, y que el mercado aprecia. Según Armstrong y Kotler (2014), existen cuatro tipos de estrategias de diferenciación: producto, personal, imagen y canal.

Para el caso del turismo gastronómico, se ha planteado una estrategia de enfoque en diferenciación basada en el producto, ya que son las características de los productos las que cuentan con esta particularidad única que es valorada por el mercado objetivo y que los diferencia de sus competidores. Para asegurar que se trabaja en la estrategia de diferenciación por producto, se creará una serie de productos (paquetes gastronómicos y estandarizaciones de restaurantes), los cuales serán la oferta tangible para los turistas chilenos y ecuatorianos.

La experiencia será integral, y abarcará desde el cómo conseguir la materia prima y conocer la historia de los insumos, hasta cómo elaborar los platos y degustarlos, dándole así al cliente una experiencia integral (360°). Con el objetivo de lograr estar a la vanguardia de la gastronomía en el país y dejar a los clientes con las ganas de probar nuevas experiencias, la oferta estará en constante renovación e innovación.

Esta estrategia de enfoque en diferenciación basada en el producto gastronómico hará posible que la gastronomía se posicione como el principal motivo de viaje al país para turistas chilenos y ecuatorianos, ya que basará su oferta en atributos con los cuales otros países no cuentan, tales como la diversidad, la innovación, la amplitud de oferta y la estandarización de servicios.

3.3.3. Propuesta estratégica de valor

La propuesta estratégica de valor para el turismo gastronómico en el Perú se basa en posicionar a la gastronomía como el primer motivo de viaje al país y asegurar que, cuando llegue al Perú, el turista receptivo chileno y ecuatoriano reciba una experiencia que sobrepase las expectativas generadas. Esta propuesta estará sustentada en tres ejes:

- (a) **Diferenciación.** El turismo gastronómico buscará aprovechar las ventajas competitivas de diferenciación, fusión y autenticidad de la gastronomía; de forma que se invite al turista chileno y ecuatoriano a venir al Perú para disfrutar de la gastronomía y se logre que tenga una experiencia única.
- (b) **Calidad de servicio.** El turista vendrá a comer al Perú; por lo tanto, debemos asegurarnos de que reciba un trato justo, cordial y amigable en los restaurantes. Buscamos que el turista se sienta en casa, pero, sobre todo, que sienta que la gastronomía peruana es un solo ente y que todo el Perú trabaja hacia el mismo camino.
- (c) **Experiencia 360°.** Se busca que el turista no solo consuma los productos gastronómicos, sino que realmente tenga una experiencia vivencial al preparar los platos y conocer su historia.

En resumen, el turista conocerá el Perú y querrá vivir una experiencia gastronómica. Al venir al Perú, recibirá un trato cordial y equitativo (estándar). Asimismo, su visita tendrá un impacto positivo en las comunidades y regiones que visite.

3.3.4. Matriz Estratégica OLP

La Tabla 7 presenta la Matriz Estratégica de OLP. Esta permite alinear los OLP con las estrategias generales, así como con la visión y la misión del Plan Estratégico de Marketing definidos inicialmente.

3.4 Objetivos a Corto Plazo

A partir de los OLP definidos previamente, fue posible plantear las estrategias que se requerirán para conseguirlos. A continuación se presentan los Objetivos a Corto Plazo (OCP) para el Plan Estratégico de Marketing presentado. Estos se plantean como pasos intermedios (hitos) para llegar a los OLP. A continuación se presentan nuevamente los Objetivos a Largo Plazo y los OCP que responden a ellos.

OLPM 1. Lograr que la gastronomía se ubique en el segundo motivo para visitar al Perú para los turistas chilenos y ecuatorianos en el 2021, según el estudio del Perfil del Turista de Mincetur (PROMPERÚ, 2015c).

OCPM 1. Lograr que la gastronomía suba al tercer lugar en los motivos para visitar al Perú en el Perfil del Turista de Mincetur (PROMPERÚ, 2015c) para el 2018.

OCPM 2. Lograr que la gastronomía suba al segundo lugar en los motivos para visitar al Perú en el Perfil del Turista de Mincetur (PROMPERÚ, 2015c) para el 2021.

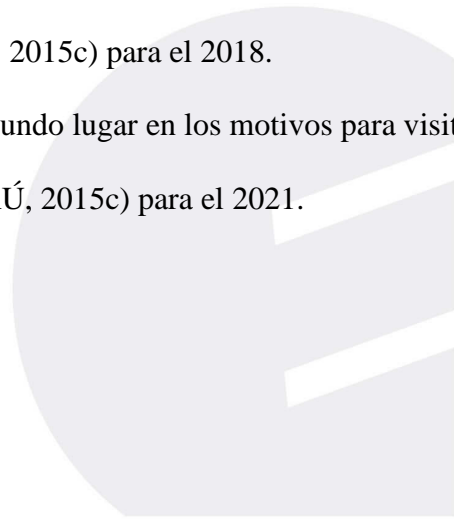
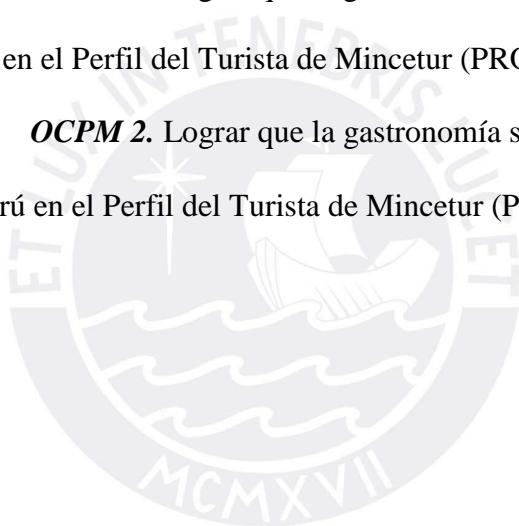


Tabla 7
Matriz Estratégica de OLP

Visión		Ser el país número 1 en recordación y número de visitas de turistas gastronómicos chilenos y ecuatorianos al 2021		
Misión		Promover la gastronomía como factor de identidad, desarrollo sostenible, descentralizado e inclusivo.		
Objetivo General		Diseñar y lanzar una experiencia turística gastronómica enfocada en atraer a turistas Chilenos y Ecuatorianos para contribuir al posicionamiento del Perú como principal destino gastronómico al 2021, logrando incrementar los ingresos del país en el sector turismo en 50 millones de dólares.		
		OLPM 1	OLPM 2	OLPM 3
Objetivos de Largo Plazo		Lograr que la gastronomía se ubique en el segundo motivo para visitar al Perú por los turistas Chilenos y Ecuatorianos según el estudio del Perfil del Turista de Mincetur en el 2021.	Incrementar el número de turistas Chilenos y Ecuatorianos que vienen a disfrutar de la gastronomía al país de 4% a 8% para el 2021 según el estudio del Perfil del Turista de Mincetur.	Lograr acreditar a 300 restaurantes peruanos a que cumplan con la estandarización de la propuesta para el 2021.
Ventaja Competitiva	Diferenciación, fusión y autenticidad.	X	X	X
Estrategia Competitiva	Enfoque en diferenciación	X	X	X
Propuesta Estratégica de Valor	Experiencia Gastronómica Genuina	X	X	X

OLPM 2. Incrementar el número de turistas chilenos y ecuatorianos que vienen a disfrutar de la gastronomía al país de 4% a 8% para el 2021, según el estudio del Perfil del Turista de Mincetur (PROMPERÚ, 2015c).

OCPM 3. Lograr que el 4.5% de turistas receptivos chilenos y ecuatorianos vengan a disfrutar de la gastronomía en el Perú en el 2017.

OCPM 4. Lograr que el 5% de turistas receptivos chilenos y ecuatorianos vengan a disfrutar de la gastronomía en el Perú en el 2018.

OCPM 5. Lograr que el 6% de turistas receptivos chilenos y ecuatorianos vengan a disfrutar de la gastronomía en el Perú en el 2019.

OCPM 6. Lograr que el 7% de turistas receptivos chilenos y ecuatorianos vengan a disfrutar de la gastronomía en el Perú en el 2020.

OCPM 7. Lograr que el 8% de turistas receptivos chilenos y ecuatorianos vengan a disfrutar de la gastronomía en el Perú en el 2021.

OLPM 3. Acreditar a 300 restaurantes peruanos que cumplan con la estandarización de la propuesta para el 2021.

OCPM 8. Lograr estandarizar a, por lo menos, 20 restaurantes durante el 2017 en la capital.

OCPM 9. Lograr estandarizar a, por lo menos, 70 restaurantes durante el 2018 en la capital.

OCPM 10. Lograr estandarizar a, por lo menos, 70 restaurantes durante el 2019 en la capital.

OCPM 11. Lograr estandarizar a, por lo menos, 70 restaurantes durante el 2020 en la capital.

OCPM 12. Lograr estandarizar a, por lo menos, 70 restaurantes durante el 2021 en la capital.

3.5. Estrategias Operacionales de Marketing

Las estrategias operacionales del marketing ayudarán a cumplir los OCPM planteados en el punto anterior. Estas estrategias son: *segmentación y posicionamiento*.

3.5.1. Estrategias y criterios de segmentación

El Plan Estratégico de Marketing gira alrededor de abordar una estrategia de diferenciación establecida en la iniciativa de desarrollo de producto. De este modo, ya que los objetivos se concentran en ubicar a la gastronomía como principal motivo de visita al país, se plantea dirigirse al público internacional concentrado en Chile y Ecuador. Este público objetivo será segmentado tomando en cuenta variables demográficas y psicográficas; es decir, según su estilo de vida (Arellano Marketing, 2016). Trabajar con los estilos de vida, ayudará a definir los gustos y costumbres de los posibles consumidores.

En la Tabla 8 se presentan las variables demográficas y psicográficas para la segmentación del mercado meta.

Tabla 8
Variables para la Segmentación del Mercado Meta

Demográfica	Género	Hombres y Mujeres
	Edad	28 a 55 años
	NSE	Alto y medio alto (US\$ 40 000 al año)
	Instrucción	Superior
	Origen	Chile, Ecuador
	Motivo de viaje	Probar la comida
Psicográfica	Estilo de Vida	Sofisticados (Modenos, cosmopolitas, saben lo que les gusta, disfrutan sus hobbies, son educados y liberales. Les importa el status, el servicio y la calidad, cazadores de tendencias).

En la Tabla 9, se presenta la cantidad de turistas receptivos procedentes de Chile y Ecuador que visitan el Perú. Esta información fue recogida por el INEI (2012). Como podemos apreciar, el 58.9% de los turistas receptivos vienen de estos países.

Tabla 9
Cantidad de turistas Receptivos de Chile y Ecuador

País	Cantidad de turistas	% del total
Chile	1,621,479	50.4%
Ecuador	273,131	8.5%
Total Turistas	3,214,934	58.9%

Nota. Adaptado de *Ingreso de visitantes extranjeros según zona geográfica* (INEI, 2012).

Si bien es posible decir que el mercado meta total del proyecto sería el 58.9% del turismo receptivo, no podemos dejar de lado que este porcentaje incluye a visitantes que vienen con otros motivos (laborales, culturales, familiares) y que podrían no estar interesados ni dispuestos a vivir una experiencia gastronómica. Además, solo el 46.5% de turistas Chilenos y Ecuatorianos vienen a Lima (lugar donde se desarrollarán los paquetes). En ese contexto, se recurre al estudio presentado por PROMPERÚ (2015c), donde se revisan los principales motivos del viaje. Uno de los motivos es conocer y aprender sobre la gastronomía del país. En la Tabla 10 se presentan el resultado actual (4%) y la proyección del mismo para lograr los OLP y OCP planteados.

Tabla 10
Valoración de Conocer y Aprender sobre la Gastronomía del País

Año	Conocer y aprender sobre la gastronomía del país
2015	4.0%
2016	4.0%
2017	4.5%
2018	5.0%
2019	6.0%
2020	7.0%
2021	8.0%

Nota. Adaptado de *Perfil del turista extranjero 2014* (PROMPERÚ, 2015c).

Para continuar con el análisis del mercado meta, en la Tabla 11 se presenta el número de turistas receptivos totales proyectados para los próximos años. Esta proyección fue armada en base a: (a) los datos históricos mostrados por el Mincetur (2015a), los cuales fueron discutidos en el Capítulo 1 del presente Plan Estratégico de Marketing; (b) las metas trazadas por el Mincetur para el año 2016 y 2021 (Mincetur, 2015a); y (c) una proyección lineal para los años entre el 2016 y 2021.

Finalmente, en la Tabla 12, se presenta la cantidad proyectada de turistas a recibir en los próximos años que estarían dispuestos a realizar turismo gastronómico. Son estos turistas los que deberán ser impactados por el Plan Estratégico de Marketing, pues son ellos los que, finalmente, consumirán en los restaurantes a estandarizar y adquirirán los paquetes turísticos gastronómicos.

Tabla 11
Ingreso de Turistas Receptivos al Perú: Proyección al 2021

Años	Número de turistas
2004	1'349,959
2005	1'570,566
2006	1'720,746
2007	1'916,400
2008	2'057,620
2009	2'139,961
2010	2'299,187
2011	2'597,803
2012	2'845,623
2013	3'163,639
2014	3'214,934
2015	3'498,467
2016	3'782,000
2017	4'055,600
2018	4'329,200
2019	4'602,800
2020	4'876,400
2021	5'150,000

Nota. Adaptado de Perú: *llegada mensual de turistas internacionales, enero 2002 - junio 2015* (Mincetur, 2015b).

Tabla 12
Turismo Gastronómico

Años	Número de turistas						
	Chile / Ecuador		Visitan Lima		Gastronómicos		
2016	3,782,000	58.9%	2,227,598	46.5%	1,034,719	4.0%	41,389
2017	4,055,600	58.9%	2,388,748	46.5%	1,109,574	4.5%	49,931
2018	4,329,200	58.9%	2,549,899	46.5%	1,184,428	5.0%	59,221
2019	4,602,800	58.9%	2,711,049	46.5%	1,259,282	6.0%	75,557
2020	4,876,400	58.9%	2,872,200	46.5%	1,334,137	7.0%	93,390
2021	5,150,000	58.9%	3,033,350	46.5%	1,408,991	8.0%	112,719

3.5.2. Estrategias de posicionamiento

El posicionamiento es la imagen que ocupa una marca, producto o servicio dentro de la mente de los consumidores. Las percepciones que el público meta pueda tener sobre una

marca, producto o servicio colaboran con la conceptualización de un posicionamiento correcto. El objetivo principal de poder identificar un posicionamiento es calar en la mente de los consumidores y lograr que esta imagen perdure.

Uno de los principales atributos en los cuales se debe trabajar para construir el posicionamiento es la diversidad de los insumos culinarios, los cuales nos colocan en una posición ventajosa frente al resto de la región. De esta manera, se contribuirá a que el Perú sea concebido como la primera opción de viaje para el turismo gastronómico.

La clave para el éxito está en concentrar los esfuerzos en un solo atributo, para que la imagen se pueda fortalecer de forma más rápida en la mente del consumidor. Así, pues, se busca que la propuesta de valor del desarrollo de producto sea asociada a una experiencia turística operacionalizada a través de los paquetes gastronómicos y la estandarización de restaurantes. En consecuencia, el posicionamiento hallado para para el presente Plan Estratégico de Marketing, se resume en la siguiente frase: “Perú, destino gastronómico y de mayor variedad culinaria de la región”.

En la Figura 7, se presenta el modelo del *Brand Key* del posicionamiento del turismo gastronómico. Este modelo fue creado por el Instituto Europeo de Gerencia de Marca, y ayuda a resumir en un solo gráfico todas las variables que están relacionadas con el posicionamiento de una marca.

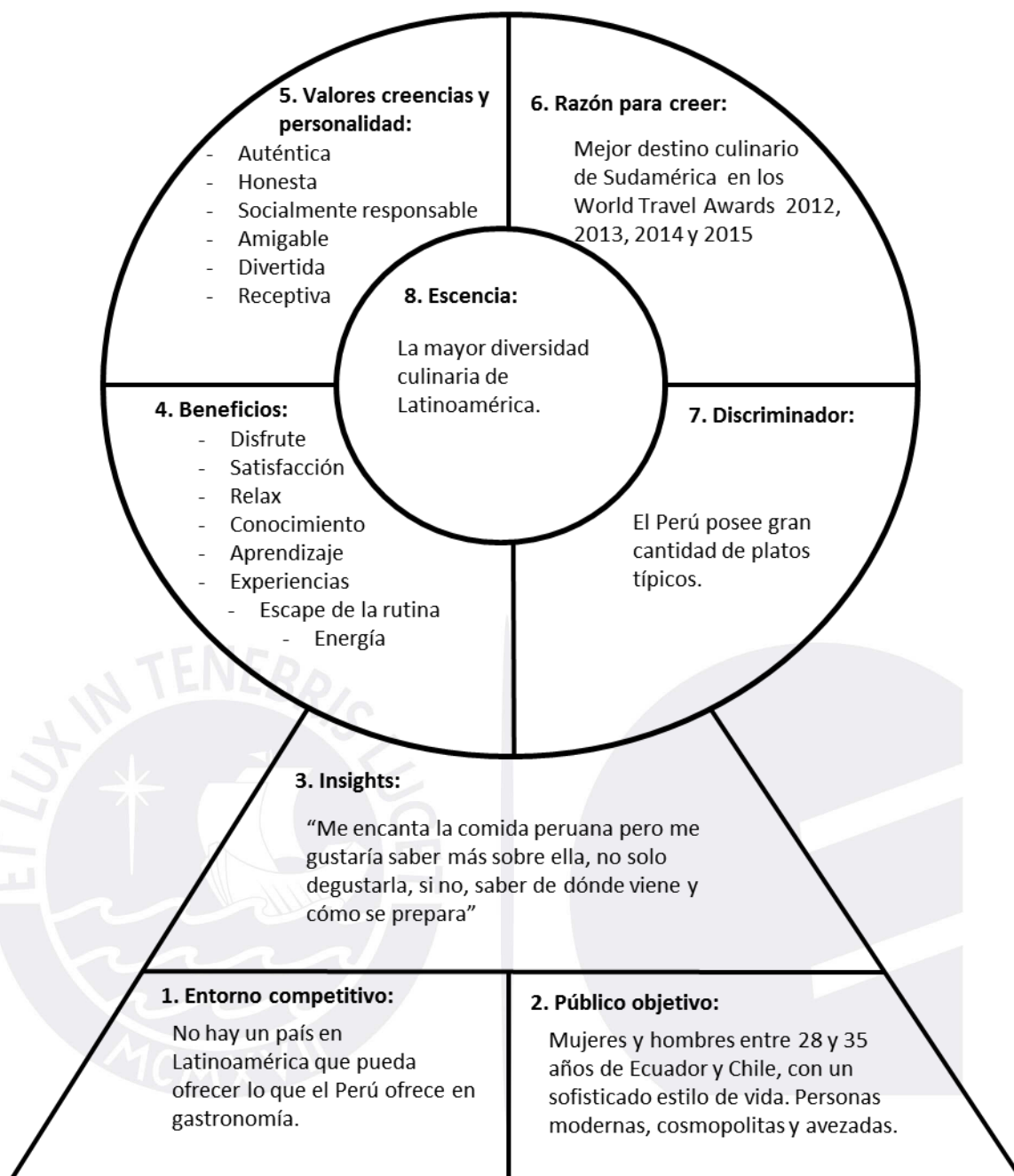


Figura 7. Brand Key del Posicionamiento del Turismo Gastronómico.
Adaptado de European Institute for Brand Managment (2016).

3.5.3. Matriz Estratégica de OCP

La Tabla 13 muestra la Matriz Estratégica de Objetivos de Corto Plazo de Marketing (OCPM), la cual permite identificar la coherencia entre los objetivos y las estrategias operacionales de marketing.

3.6. Matriz del Panorama Estratégico

La Tabla 14 muestra el resumen de las decisiones estratégicas y las estrategias operacionales presentadas en el presente capítulo. En ella se puede apreciar cómo los OLP y OCP están diseñados de manera coordinada.

3.7. Conclusiones

A partir de la metodología de Planificación Estratégica empleada, se ha definido la estrategia idónea para lograr potenciar al Turismo Gastronómico en el Perú. A través de los diferentes análisis realizados, se logró determinar que la estrategia a utilizar es la de enfoque en diferenciación. Dicha estrategia busca diferenciar al Turismo Gastronómico sostenido en el Desarrollo de Producto.

En esa línea, se ha demostrado el alto potencial de impulsar la gastronomía peruana en Chile y Ecuador a través de la creación paquetes turísticos y la estandarización de restaurantes (desarrollo de producto). Estos productos estarán respaldados por una estrategia de penetración de mercado, la cual apunta a la estandarización de restaurantes y la materialización de los paquetes. Todo ello busca cumplir con el objetivo central planteado: diseñar y lanzar una experiencia turística gastronómica enfocada en atraer a turistas chilenos y ecuatorianos para contribuir con el posicionamiento del Perú como principal destino gastronómico de la región al 2021 y conseguir incrementar los ingresos del país en el sector turismo en US\$ 50'000,000.

Tabla 13
Matriz Estratégica de Objetivos de Corto Plazo de Marketing

	OCPM 1	OCPM 2	OCPM 3	OCPM 4	OCPM 5	OCPM 6	OCPM 7	OCPM 8	OCPM 9	OCPM 10	OCPM 11	OCPM 12
Objetivos de Corto Plazo	Lograr que la gastronomía suba al 3er lugar en el 2018 en “motivo para visitar al Perú” en el Perfil del Turista de Mincetur.	Lograr que la gastronomía suba al 2do lugar en el 2021 en “motivo para visitar al Perú” en el Perfil del Turista de Mincetur.	Lograr que el 4.5% de turistas receptivos Chilenos y Ecuatorianos, vengan a disfrutar de la gastronomía en el Perú en el 2017	Lograr que el 5% de turistas receptivos Chilenos y Ecuatorianos, vengan a disfrutar de la gastronomía en el Perú en el 2018.	Lograr que el 6% de turistas receptivos Chilenos y Ecuatorianos, vengan a disfrutar de la gastronomía en el Perú en el 2019	Lograr que el 7% de turistas receptivos Chilenos y Ecuatorianos, vengan a disfrutar de la gastronomía en el Perú en el 2020	Lograr que el 8% de turistas receptivos Chilenos y Ecuatorianos, vengan a disfrutar de la gastronomía en el Perú en el 2021.	Lograr estandarizar a, por lo menos, 20 restaurantes durante el 2017 en la capital.	Lograr estandarizar a, por lo menos, 70 restaurantes durante el 2018 en la capital.	Lograr estandarizar a, por lo menos, 70 restaurantes durante el 2019 en la capital.	Lograr estandarizar a, por lo menos, 70 restaurantes durante el 2020 en la capital.	Lograr estandarizar a, por lo menos, 70 restaurantes durante el 2021 en la capital.
Estrategia de Desarrollo de Producto	Contribuir al posicionamiento de concepto del turismo gastronómico, apalancándolo en elementos icónicos existentes en el país y en los reconocimientos internacionales obtenidos.	X	X	X	X	X	X	X				
	Estandarización de restaurantes para garantizar la calidad y homogeneidad del servicio gastronómico brindado, contribuyendo a la formalización de los mismos.	X	X					X	X	X	X	X
	Activar paquetes puntuales para el turismo gastronómico que se adapten a las necesidades de los turistas Chilenos y Ecuatorianos, apalancando la gastronomía en íconos existentes en el país.	X	X	X	X	X	X	X				

Tabla 14
Matriz del Panorama Estratégico

Visión		Ser el país número 1 en recordación y número de visitas de turistas gastronómicos chilenos y ecuatorianos al 2021												
Misión		Promover la gastronomía como factor de identidad, desarrollo sostenible, descentralizado e inclusivo.												
Objetivo General		Diseñar y lanzar una experiencia turística gastronómica enfocada en atraer a turistas Chilenos y Ecuatorianos para contribuir al posicionamiento del Perú como principal destino gastronómico al 2021, logrando incrementar los ingresos del país en el sector turismo en 50 millones de dólares.												
		OLPM 1				OLPM 2				OLPM 3				
Objetivos de Largo Plazo		Lograr que la gastronómica se ubique dentro de 3 primeros motivos para visitar el Perú en el 2021 según el estudio del Perfil del Turista de Mincetur.				Incrementar el número de turistas receptivos que vienen a disfrutar de la gastronomía al país de 4% a 8% para el 2021 según el estudio del Perfil del Turista de Mincetur.				Lograr acreditar a 500 restaurantes peruanos en la capital del país a que cumplan con la estandarización de la propuesta para el 2021.				
Ventaja Competitiva	Diferenciación, fusión y autenticidad.	X				X								X
Estrategia Competitiva	Enfoque en diferenciación	X				X								X
Propuesta Estratégica de Valor	Experiencia Gastronómica Genuina	X				X								X
		OCPM 1	OCPM 2	OCPM 3	OCPM 4	OCPM 5	OCPM 6	OCPM 7	OCPM 8	OCPM 9	OCPM 10	OCPM 11	OCPM 12	
Objetivos de Corto Plazo		Lograr que la gastronomía suba al 3er lugar en el 2018 en "motivo para visitar al Perú" en el Perfil del Turista de Mincetur.	Lograr que la gastronomía suba al 2do lugar en el 2021 en "motivo para visitar al Perú" en el Perfil del Turista de Mincetur.	Lograr que el 4.5% de turistas receptivos Chilenos y Ecuatorianos, vengan a disfrutar de la gastronomía en el Perú en el 2017	Lograr que el 5% de turistas receptivos Chilenos y Ecuatorianos, vengan a disfrutar de la gastronomía en el Perú en el 2018.	Lograr que el 6% de turistas receptivos Chilenos y Ecuatorianos, vengan a disfrutar de la gastronomía en el Perú en el 2019	Lograr que el 7% de turistas receptivos Chilenos y Ecuatorianos, vengan a disfrutar de la gastronomía en el Perú en el 2020	Lograr que el 8% de turistas receptivos Chilenos y Ecuatorianos, vengan a disfrutar de la gastronomía en el Perú en el 2021.	Lograr estandarizar a, por lo menos, 20 restaurantes durante el 2017 en la capital.	Lograr estandarizar a, por lo menos, 70 restaurantes durante el 2018 en la capital.	Lograr estandarizar a, por lo menos, 70 restaurantes durante el 2019 en la capital.	Lograr estandarizar a, por lo menos, 70 restaurantes durante el 2020 en la capital.	Lograr estandarizar a, por lo menos, 70 restaurantes durante el 2021 en la capital.	
	Contribuir al posicionamiento de concepto del turismo gastronómico, apalancándolo en elementos icónicos existentes en el país y en los reconocimientos internacionales obtenidos.	X	X	X	X	X	X	X						
Estrategia de Desarrollo de Producto	Estandarización de restaurantes para garantizar la calidad y homogeneidad del servicio gastronómico brindado, contribuyendo a la formalización de los mismos.	X	X						X	X	X	X	X	
	Activar paquetes puntuales para el turismo gastronómico que se adapten a las necesidades de los turistas Chilenos y Ecuatorianos, apalancando la gastronomía en íconos existentes en el país.	X	X	X	X	X	X	X						

Capítulo IV: Mezcla de Marketing

En este capítulo se desarrollará la Mezcla de Marketing del turismo gastronómico.

Para este punto se ha considerado el desarrollo de: producto, precio, plaza, promoción, personas, procesos, evidencia física y propósito.

4.1 Contexto para la Mezcla de Marketing

4.1.1. La oportunidad. Como se ha observado en los capítulos anteriores, el turismo gastronómico está ubicado en una ola de crecimiento prominente. Gracias a este escenario y a los reconocimientos que este sector ha ido obteniendo a lo largo de los últimos años, se puede seguir trabajando en propuestas que contribuyan a generar mayor tráfico turístico al Perú, especialmente de países limítrofes como Chile y Ecuador. Debido a que los países mencionados son actualmente los que mayor ingreso de turistas demuestran al Perú, se plantea incrementar las visitas debidas a la gastronomía (de 4% a 8% en el 2021).

De esta manera, se ha identificado una oportunidad para fortalecer el sector del turismo gastronómico a partir del esquema de un producto puntual que pueda ser promovido por PROMPERÚ y atendido por los operadores de viajes.

4.1.2. Propuesta. Al respecto, se plantea conceptualizar la creación de paquetes gastronómicos que puedan ser adquiridos y personalizados por el público objetivo de manera amigable, fácil y rápida. Esto los motivará a programar sus viajes al Perú para gozar, principalmente, de su famosa y muy bien reconocida gastronomía.

En esa línea, para poder llevar a cabo la creación de estos paquetes gastronómicos se requerirá solicitar a los restaurantes peruanos (que quieran ser parte de esta iniciativa) que cumplan ciertos lineamientos específicos para poder concederles una acreditación para el programa por parte de PROMPERÚ, y así puedan ser parte de esta propuesta gastronómica de envergadura regional.

4.2 Producto

La propuesta de producto estará basada en el lanzamiento específico de paquetes turísticos gastronómicos, así como en la acreditación de restaurantes peruanos por la entidad de promoción turística PROMPERÚ. Estas dos estrategias servirán de base en la comunicación, ya que ayudarán a posicionar al Perú como destino gastronómico para los países de Chile y Ecuador.

4.2.1 Paquetes gastronómicos

Los paquetes gastronómicos le dan al turista la potestad de poder elegir entre distintas alternativas de restaurantes debidamente acreditados para que puedan realizar experiencias únicas y vivenciales asociadas a la gastronomía. Estas experiencias incluyen, por ejemplo, la posibilidad de ir a un mercado de abasto para observar y conocer las distintas variedades de insumos asociados a la comida peruana, o de visitar un muelle en las afueras de la ciudad de Lima para experimentar el proceso de pesca.

La experiencia vivencial se completaría en las instalaciones de los restaurantes acreditados por PROMPERÚ (y previamente seleccionados por el turista), donde el turista podrá participar en la preparación de platillos peruanos. La experiencia termina, de esta manera, con un menú elaborado especialmente para los participantes del paquete. La suma de estos elementos logra una experiencia gastronómica completa, 360°. Se busca que los turistas chilenos y ecuatorianos repitan esta experiencia entre dos y tres veces por cada visita, en unas vacaciones de una duración estimada de tres días y dos noches.

Con la estructura de los paquetes, se busca que los turistas chilenos y ecuatorianos conozcan la gastronomía peruana de modo más profundo; que entiendan y prueben los distintos sabores que caracterizan al país; pero, sobre todo, que conozcan cómo se llegan a elaborar los platos, de dónde provienen los ingredientes y cuál es la historia que existe detrás de cada uno de ellos.

La entidad encargada de alojar la plataforma de información y comunicación de dicha iniciativa será PROMPERÚ. De esta manera, para conocer a profundidad esta la propuesta, se deberá entrar al portal web www.promperu.gob.pe e ingresar al botón de “Turismo”, el cual se encuentra ubicado en un espacio privilegiado en el menú principal del *home*.

Una vez que se ingresa al botón de “Turismo”, se desplegará una lista con distintos tipos de turismo: Turismo Receptivo, Turismo Interno, Ferias Internacionales, Web Co-expositores y TurismoIn. Es en este espacio donde se agregará una sección adicional que tenga por nombre “Turismo Gastronómico”. En la Figura 8 se presenta el lugar donde se incorporaría la nueva categoría.

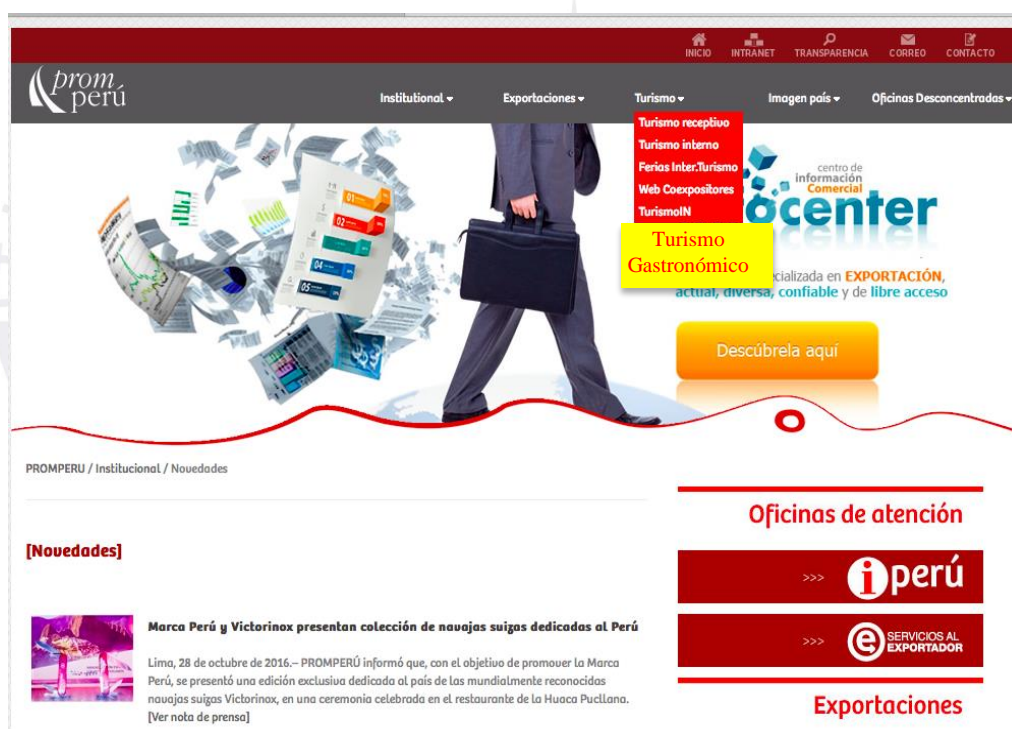


Figura 8. Portal de PROMPERÚ.

Una vez que se ingrese al rubro de Turismo Gastronómico, se podrán conocer las características del programa; así como el listado de los restaurantes peruanos acreditados y los operadores de viajes turísticos que se debe contactar (con solo un clic) para poder armar los paquetes a su elección. Para fomentar la venta de esta iniciativa, PROMPERÚ tendrá una

alianza estratégica con los operadores de viajes más representativos del país, tales como Nuevo Mundo, Costa Mar Travel, Col Tour, Viajes Falabella, Viajes El Corte Inglés, American Repts, entre otras agencias.

Paquetes modelo. En esta primera etapa de lanzamiento, se contempla desarrollar únicamente paquetes en la capital. En etapas posteriores, se evaluará la conveniencia de realizar esta iniciativa en el interior del país, en los departamentos de Cusco, Arequipa, Lambayeque y Loreto, entre otros. A continuación, se presentan los paquetes modelo y una descripción de cada uno de los ellos.

Paquete N° 1: Pescados y frutos del mar peruano. El tour gastronómico de pescados se inicia muy temprano por la mañana (6:15 a.m.), para poder ir al muelle de Chorrillos y tomar un pequeño bote que ingresará mar adentro para pescar. Una vez culminada la pesca, se llevará al grupo a visitar un mercado de abasto, como podría ser el de San Isidro, para que los participantes puedan reconocer los ingredientes y estar en contacto con los innumerables frutos y vegetales que ofrece el Perú.

Culminada esta visita, los turistas se trasladarán al restaurante seleccionado dentro de la categoría de pescados y mariscos (como, por ejemplo, el restaurante Embarcadero 41). Una vez ahí, los invitados participarán en la preparación de deliciosos platos peruanos, usando como ingrediente principal la pesca del día que ellos mismos realizaron. Luego de la clase de cocina, pasarán a servirse un menú para el almuerzo, desarrollado especialmente para el grupo, donde tendrán la oportunidad de probar la comida que ellos mismos prepararon junto con otros platos de mayor sofisticación, los más representativos del restaurante. En la Tabla 15 se presenta el cronograma tentativo del paquete Pescados y frutos del mar peruano.

Tabla 15

Paquete Modelo: Pescados y Frutos del Mar Peruano

Inicio: Punto de encuentro Muelle de Chorrillos	6am
Actividad de pesca	6:15am a 9:00am
Traslados al mercado de abasto	9:00am a 9:30am
Visita al mercado de abasto	9:30am a 11:00am
Traslados al restaurante seleccionado	11:00am a 11:30am
Sesión de preparación de platillos –	11:30pm a 13:30pm
Almuerzo en el restaurante seleccionado	13:30pm a 14:30pm
Fin: Despedida	14:30pm a 15:00pm

Paquete N° 2: Criollo. El tour gastronómico criollo comienza a las 3:30 p.m., hora en la que se reunirá a los participantes en el Faro del Malecón Cisneros para dar inicio al recorrido. Se iniciará el trayecto con una visita al mercado de abastos del distrito de San Isidro, donde los participantes tendrán una visita guiada para que puedan conocer los frutos y vegetales más representativos del país; durante el recorrido se les enseñará, también, a seleccionar y escoger cada uno de estos alimentos.

Luego de la visitar al mercado, se procederá a trasladarlos al restaurante seleccionado (por ejemplo, CALA), donde tendrán una clase maestra de preparación de algunos platillos peruanos. Finalmente, pasarán al comedor principal del restaurante y accederán a comer un menú de degustación que incluya los platillos que ellos mismos prepararon. En la Tabla 16 se presenta el cronograma tentativo del paquete Criollo.

Tabla 16

Paquete Modelo: Criollo

Inicio: Malecón Cisneros - Faro	15:30pm
Traslados al mercado de abasto	15:30pm a 16:00am
Visita al mercado de abasto	16:00pm a 17:30am
Traslados al restaurante seleccionado	17:30am a 18:00am
Sesión de preparación de platillos –	18:00pm a 19:30pm
Comida en el restaurante seleccionado	19:30pm a 20:30pm
Fin: Despedida	20:30pm a 21:00pm

Paquete N° 3: Oriental. El tour gastronómico oriental comienza a las 8:00 a.m., hora en la que los participantes se deberán encontrar en el Faro del Malecón Cisneros. El recorrido se inicia con el traslado del grupo a la Calle Capón, ubicada en el Centro de Lima. El objetivo de esta visita al barrio chino-peruano es para que los turistas puedan observar la influencia china en nuestro país, pieza fundamental de nuestras hoy tan añoradas sazón y fusión. Se les explicará el concepto de “Chifa” y tendrán la oportunidad de conocer el mercado chino y comprar recuerdos.

Una vez culminada la visita, se dirigirán al restaurante seleccionado en su paquete (en este caso, podría ser también una escuela de cocina, como Urban Kitchen). Dentro de la dinámica en los restaurantes, cada participante contará con una estación de cocina, donde tendrá que cocinar un menú establecido. Este será luego servido como el almuerzo que compartirá el grupo. A diferencia de los otros paquetes, en el paquete Oriental no se contará con un menú de degustación del mismo establecimiento. El reto aquí es que los participantes sean sus propios chefs. En la Tabla 17 se presenta el cronograma tentativo del paquete Oriental.

Tabla 17
Paquete Modelo: Oriental

Inicio: Malecón Cisneros - Faro	8:00am
Traslados al barrio chino en el centro	8:00am a 9:00am
Visita al mercado chino	9:00am a 11:30am
Traslados al local seleccionado	11:30am a 12:00pm
Sesión de preparación de platillos –	12:00pm a 14:00pm
Comida en el restaurante seleccionado	14:00pm a 15:30pm
Fin: Despedida	15:30pm a 16:00pm

4.2.2. Estandarización y acreditación de la oferta gastronómica

Según la Real Academia de la Lengua Española, *estandarizar* se define como:

“ajustar varias cosas semejantes a un tipo o norma común”. Este ajuste se convierte en algo

muy importante cuando se desea usar un mismo concepto en diferentes partes. La propuesta gastronómica buscará acreditar a los restaurantes peruanos de la capital que deseen ser parte de esta iniciativa y que respondan a una estandarización. Con dicha estandarización se busca asegurar un servicio pleno para los turistas.

Estandarizar aspectos relevantes de un servicio gastronómico permitirá cerrar dos temas importantes. En primer lugar, se contará con un amplio abanico de restaurantes de todo nivel que tengan ganas de atraer a comensales extranjeros con el propósito de asegurar una cantidad significativa de ingresos adicionales. En segundo lugar, se podrá asegurar mantener una experiencia gastronómica con calidad integral. Con el fin de contribuir con la acreditación de los restaurantes, PROMPERÚ deberá ponerse a disposición del público del rubro gastronómico que quiera tener más información sobre la propuesta y quiera ser parte de ella. La estandarización considera algunos aspectos críticos que deben ser cuidadosamente trabajados para asegurar que la calidad del servicio sea la misma en todos los locales que participen de esta iniciativa gastronómica. De este modo, aquellos que deseen sumarse al proyecto culinario, deberán cumplir con los requisitos que se mencionarán más adelante (ver punto 4.6. Proceso).

4.3. Precio

El principal objetivo de la política de precios es asegurar que los turistas chilenos y ecuatorianos puedan venir al país a vivir una experiencia gastronómica; por ello, los precios estarán definidos por el monto que estos turistas estén dispuestos a pagar por los servicios a ofrecer (paquetes). El precio, además, deberá tener en cuenta el costo de los paquetes (el cual incluye los costos incurridos por los operadores turísticos locales, sus comisiones y los restaurantes).

En esa línea, se busca atraer al turista extranjero con un poder adquisitivo medio alto.

La investigación de mercados realizada demostró que los turistas están dispuestos a gastar entre US\$ 100 Y US\$ 160 por persona por paquetes turísticos gastronómicos. Se espera que los turistas superen sus expectativas en cuanto a la relación precio-calidad. La política de precios estará basada en una estrategia de desceme, donde los precios serán elevados durante el lanzamiento y, posteriormente, se evaluará la reducción de precios y/o la innovación en los servicios, para mantener siempre la oferta en un estándar alto que genere valor para el cliente.

4.3.1. Precio de paquetes

El objetivo es incrementar el valor de la oferta al presentar propuestas novedosas para el turista. Para mostrar la propuesta de forma conservadora, se tomará como referente un precio por debajo del promedio de los precios que estaban dispuestos a pagar (US\$ 120). La lista de precios de dichos paquetes se presenta en la Tabla 18.

Tabla 18
Precios por Paquetes

Paquete	Precio
Pescados y frutos del mar	USD 120
Criollo	USD 120
Oriental	USD 120

4.3.2. Precio membresía

Los restaurantes que cumplan con los procesos de estandarización podrán ser parte de esta iniciativa. Para ello, estos restaurantes deberán, además, realizar un pago anual por membresía de US\$ 1,000. Esto ayudará a que el ingreso de los restaurantes sea dinámico y que se asegure la base de la propuesta.

4.4. Plaza

La estrategia de plaza o canales define los actores, lineamientos y recursos necesarios para ofrecer el producto al mercado objetivo. Es sumamente necesario que todos los

elementos del canal estén alineados con el producto a ofrecer, de forma que se logre satisfacer las necesidades de los clientes. Esto toma mucha importancia debido a que el canal es el punto donde se pondrá en marcha la propuesta de valor y donde el proyecto logrará cubrir los estimados de venta y retorno esperados.

Por otro lado, el canal tendrá un rol muy importante en el posicionamiento del Perú como destino gastronómico debido a que es la estrategia de canales la que permite: (a) entregar al cliente la oferta de valor del producto ofrecido; (b) dirigir el mensaje del posicionamiento; y (c) asegurar la retroalimentación entre los clientes, los proveedores de servicios y el gobierno (PROMPERÚ). Finalmente, la estrategia de canales es el medio de ejecución que permite materializar la propuesta ya que ofrecerá los productos y servicios a los posibles clientes. Por ello, la estrategia de canales deberá diseñarse para establecerse en todos los medios que ayuden a potenciar el conocimiento, identificación y valoración del Perú como destino gastronómico.

Despliegue de la estrategia. Los canales de distribución acercarán el producto al turista chileno y ecuatoriano interesado en viajar al Perú. Para ellos se considerarán dos canales estratégicos: (a) directo, donde el turista ingresaría a la plataforma web directamente; y (b) agencias, donde el turista llegará a los paquetes a través de agencias de viajes.

Canal directo. Estará basado en medios digitales. Tener los canales de forma digital permite amplitud, ya que el alcance es global. Se plantea, entonces, que el punto de contacto digital de los turistas chilenos y ecuatorianos sea a través de PROMPERÚ. Cabe indicar que Chile es el país con mayor penetración digital en la región: 52% de penetración del e-commerce (IDC e-commerce, 2015). Con esto se comprueba que la vía de exposición digital es la correcta para atraer a los turistas de dicho país, y se proyecta que la misma tendencia (con miras a crecer en el corto plazo) se mantenga en los turistas ecuatorianos.

Canal agencias. Estará sostenido a través de las agencias de viajes. Estas tendrán un comportamiento multicanal; es decir, los turistas interesados podrán comunicarse con las agencias a través de distintos medios (telefónico, físico y virtual). Estas agencias ayudarán a los turistas en el armado de los paquetes y les darán recomendaciones y sugerencias para hacer de su experiencia gastronómica la más placentera posible, según sus necesidades. Asimismo, estas agencias tienen contactos con agencias de Chile y Ecuador. Las agencias peruanas más representativas, con convenios con agencias extranjeras son: Nuevo Mundo, Costa Mar Travel, Col Tour, Viajes Falabella, Viajes El Corte Inglés, American Reps, entre otras.

4.5. Promoción

El Perú es reconocido a nivel internacional por su exquisita y variada gastronomía, lo que lo convierte en un destino culinario muy atractivo. Por su variedad y estilo, la comida peruana ha trascendido en el mundo y sigue despertando curiosidad en cuanto a vivir una experiencia culinaria excepcional. Entonces, la estrategia de comunicación para el lanzamiento de campaña debe consistir en despertar interés en la audiencia objetiva y, a su vez, emocionar a través de experiencias únicas que solo el Perú gastronómico puede transmitir.

Asimismo, se deben direccionar los esfuerzos a ir creando vínculos con los clientes acostumbrados a viajar con esta motivación. Por su parte, el principal desafío de la comunicación es dar a conocer, a chilenos y ecuatorianos, la variedad culinaria con la que cuenta el país y los paquetes turísticos gastronómicos que pueden adquirir y proporcionan un vínculo entre la comida y el Perú.

El *target* de comunicación estará dirigido a mujeres y hombres que cuentan con edades promedio entre los 28 y 55 años de edad de los países limítrofes de Ecuador y Chile. Existen ciertas variables importantes del segmento al que la comunicación estará dirigida.

Básicamente, deberán ser personas con un sofisticado estilo de vida, según la descripción de estilos de vida de Arellano Marketing (2016). Esto quiere decir que se enfocarán los esfuerzos en turistas que gocen con viajes y experiencias culinarias; con gusto por la comida y que no tengan miedo de probar sabores exóticos; que les interese disfrutar de nuevos retos. Personas modernas, cosmopolitas y avezadas.

4.5.1. Estrategia de medios

Si bien existen diversos vehículos de comunicación con los que se podrá promover la compra de paquetes gastronómicos, deberá considerarse una pauta de medios con enfoque en el público previamente mencionado, con el fin de llegar a los mercados meta pactados en las primeras semanas de lanzamiento y hacer efectivo el reconocimiento de la propuesta. Así, pues, se contará con medios tradicionales y digitales, los cuales serán finamente seleccionados para poder llegar al público meta.

Dentro de los medios *offline*, no se contemplará realizar una pauta en medios televisivos. Debido a que el público al que se dirige el plan estratégico es de nicho y no es de envergadura masiva, se ha desestimado el medio audiovisual. Por otro lado, sí se utilizarán medios escritos, como diarios y revistas especializadas en los temas de interés del público objetivo (economía, finanzas, viajes o de interés internacional). También se considerarán atractivos los vehículos de comunicación en la vía pública, por ejemplo: Paneles, Unipolares, Minipolares y Vallas.

Como complemento a la pauta, se plantea desarrollar un plan estratégico de comunicación digital enfocado no solo en el mercado interno del Perú, sino también en espacios en páginas frecuentadas por el público cautivo de Ecuador y Chile. Gracias a la versatilidad de estos medios digitales, al *boom* de la tecnología y a su reconocido alcance, hoy se hace mucho más sencillo y rápido poder implementar campañas comunicacionales en mercados internacionales.

4.5.2. Plan anual de medios

Para el plan anual se busca tener una pauta de lanzamiento de seis semanas con los medios más representativos ya mencionados; luego, se plantea trabajar en una pauta de mantenimiento un poco menos agresiva que seguirá aportando a la comunicación. Adicionalmente, se observa que es necesario contar con una pauta activa todo el año en el formato de búsqueda de medios digitales con el fin de estar siempre en los primeros espacios de los buscadores y trabajar una serie de palabras claves que estén actualizándose mensualmente, según las tendencias, para poder ser encontrados de forma rápida y fácil por el motor de búsqueda.

En suma, el objetivo de la pauta de lanzamiento es colocar el producto en los medios seleccionados para poder generar *awareness* y *adquisition* de los paquetes gastronómicos; es decir, poder llegar a concretar la venta a través del *e-commerce* de la plataforma *online*. Por su parte, la pauta de mantenimiento cumplirá con el objetivo mantener viva la propuesta y seguir expandiendo su alcance. La estrategia será anual: se plantea trabajar una pauta de *always on* digital que permitirán dar presencia, contenido y mejor alcance a la marca a lo largo del año.

Es importante mencionar que la página web de PROMPERÚ deberá tener códigos incrustados en todos los puntos relevantes y críticos del proceso de compra, para poder tener una medición más adecuada y precisa. Asimismo, cada pieza digital deberá necesariamente tener estos códigos incrustados, con el fin de tener un cuadro de control (*dashboard*) para identificar cómo y cuándo se realiza el proceso de compra o, de lo contrario, ser capaces de identificar dónde desertan de la misma para tomar medidas de optimización de la pauta. Todo esto se puede conseguir gracias a las herramientas del *analytics* que deberán ser administradas por los desarrolladores del sitio web de PROMPERÚ, ya sea el área de

sistemas de la entidad gubernamental o la misma agencia responsable de la administración de la web.

El ratio más importante para poder medir la pauta mencionada deberá ser el CPA (*cost per acquisition*). Este indicador demuestra la tasa de conversión o adquisición de la compra del paquete gastronómico. Es importante mencionar que el CPA varía mucho dependiendo de la industria en la que se encuentre el producto. Para el caso del turismo gastronómico, se ha utilizado la tasa de conversión del turismo, la cual es de 4 US\$ por usuario convertido (Burstein, 2014).

En la Tabla 19 se presenta el plan de medios propuesto para el primer año. En los años siguientes al lanzamiento, se plantea asignar la misma inversión en medios con el objetivo de renovar la propuesta tanto desde el lado creativo como desde el lado estratégico. Por ello, se considerará la misma inversión en medios todos los años del proyecto.

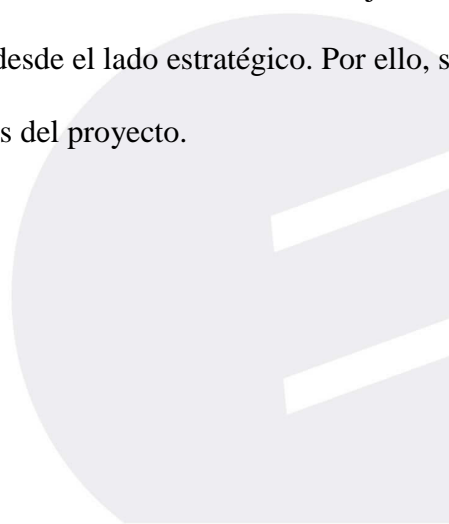
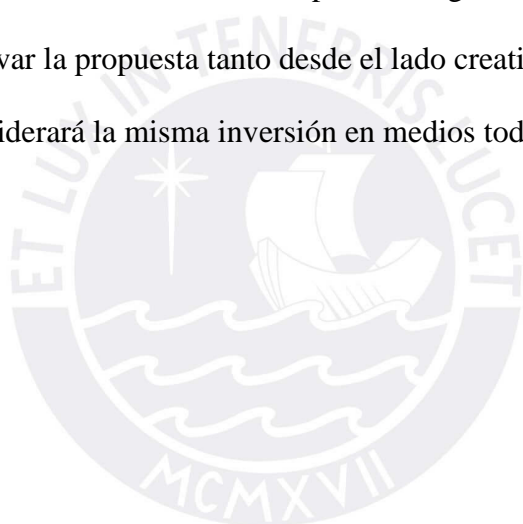


Tabla 19

Plan de Medios - Año 1

Mes	Enero				Febrero				Marzo				Abril				Mayo				Junio				Julio				Agosto				Setiembre				Octubre				Noviembre				Diciembre				Inversión US\$ sin IGV																																																																					
Medios / Semanas	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4																																																																										
MEDIOS OFF																																																																																																																						
Diarios																																																																																																																						
Inversión US\$																																											\$																																					130,000	\$																																					130,000
Revistas																																																																																																																						
Inversión US\$																																											\$																																					100,000	\$																																					100,000
OOH																																																																																																																						
Unipolares, Minipolares, Vallas																																											\$																																					250,000	\$																																					250,000
MEDIOS ON																																																																																																																						
FACEBOOK																																																																																																																						
PPV Perú: Inversión US\$																																											\$																																					4,000	\$																																					4,000
PPV Ecuador: Inversión US\$																																											\$																																					6,000	\$																																					6,000
PPV Chile: Inversión US\$																																											\$																																					8,000	\$																																					8,000
PPL Perú: Inversión US\$																																											\$																																					3,000	\$	6,000	\$	6,000	\$	6,000	\$	6,000	\$	6,000	\$	6,000	\$	6,000	\$	6,000	\$	6,000	\$	6,000	\$	6,000	\$	6,000	\$	6,000	\$	6,000	\$	6,000								
PPL Ecuador: Inversión US\$																																											\$																																					3,000	\$	2,000	\$	2,000	\$	2,000	\$	2,000	\$	2,000	\$	2,000	\$	2,000	\$	2,000	\$	2,000	\$	2,000	\$	2,000	\$	2,000	\$	2,000	\$	2,000	\$	2,000								
PPL Chile: Inversión US\$																																											\$																																					4,000	\$	4,000	\$	4,000	\$	4,000	\$	4,000	\$	4,000	\$	4,000	\$	4,000	\$	4,000	\$	4,000	\$	4,000	\$	4,000	\$	4,000	\$	4,000	\$	4,000										
PPA Perú: Inversión US\$																																											\$																																					1,000	\$	6,000	\$	6,000	\$	6,000	\$	6,000	\$	6,000	\$	6,000	\$	6,000	\$	6,000	\$	6,000	\$	6,000	\$	6,000	\$	6,000	\$	6,000	\$	6,000										
PPA Ecuador: Inversión US\$																																											\$																																					4,000	\$	2,000	\$	2,000	\$	2,000	\$	2,000	\$	2,000	\$	2,000	\$	2,000	\$	2,000	\$	2,000	\$	2,000	\$	2,000	\$	2,000	\$	2,000	\$	2,000										
PPA Chile: Inversión US\$																																											\$																																					6,000	\$	4,000	\$	4,000	\$	4,000	\$	4,000	\$	4,000	\$	4,000	\$	4,000	\$	4,000	\$	4,000	\$	4,000	\$	4,000	\$	4,000	\$	4,000	\$	4,000										
YOUTUBE																																																																																																																						
YT PreRoll Perú US\$																																											\$																																					5,000	\$																																					5,000
YT PreRoll Ecuador US\$																																											\$																																					15,000	\$																																					15,000
YT PreRoll Chile US\$																																											\$																																					20,000	\$																																					20,000
GOOGLE SEARCH																																																																																																																						
Google Search Perú US\$																																											\$																																					2,000	\$	3,000	\$	3,000	\$	3,000	\$	3,000	\$	3,000	\$	3,000	\$	3,000	\$	3,000	\$	3,000	\$	3,000	\$	3,000	\$	3,000	\$	3,000	\$	3,000	\$	3,000	\$	3,000						
Google Search Ecuador US\$																																											\$																																					7,000	\$	8,000	\$	8,000	\$	8,000	\$	8,000	\$	8,000	\$	8,000	\$	8,000	\$	8,000	\$	8,000	\$	8,000	\$	8,000	\$	8,000	\$	8,000	\$	8,000	\$	8,000								
Google Search Chile US\$																																											\$																																					7,000	\$	10,000	\$	10,000	\$	10,000	\$	10,000	\$	10,000	\$	10,000	\$	10,000	\$	10,000	\$	10,000	\$	10,000	\$	10,000	\$	10,000	\$	10,000	\$	10,000	\$	10,000								
DISPLAY																																																																																																																						
Portales Perú US\$																																											\$																																					10,000	\$																																					10,000
Portales Ecuador US\$																																											\$																																					18,000	\$	4,000	\$	4,000	\$	4,000	\$	4,000	\$	4,000	\$	4,000	\$	4,000	\$	4,000	\$	4,000	\$	4,000	\$	4,000	\$	4,000	\$	4,000	\$	4,000										
Portales Chile US\$																																											\$																																					25,000	\$	5,000	\$	5,000	\$	5,000	\$	5,000	\$	5,000	\$	5,000	\$	5,000	\$	5,000	\$	5,000	\$	5,000	\$	5,000	\$	5,000	\$	5,000												
																																										\$																																					979,000																																							
																																										\$																																					979,000																																							
																																										\$																																					149,500																																							
																																										\$																																					22,425																																							
																																										\$																																					20,559																																							
																																										\$																																					1,171,484																																							

Pauta anual	\$	979,000
Producción	\$	149,500
Fee Agencia Creativa	\$	22,425
Fee Agencia de Medios	\$	20,559
	\$	1,171,484

4.6. Personas

El reconocimiento del Perú como importante destino culinario obliga al país a profesionalizar a su gente no solo para asegurar la protección de la biodiversidad y la continuidad de la cultura culinaria, sino para garantizar un alto nivel en los servicios que acompañen la experiencia gastronómica. Esto va desde los productores que cuentan con el conocimiento técnico para desarrollar los insumos, hasta el personal de servicio que atiende al turista.

Es importante transmitir al turista nuestra marcada preocupación por valorar y preservar nuestra riqueza biológica culinaria y nuestra cultura viva. Es por ello que el Plan Estratégico de Marketing para el turismo gastronómico considera que las personas que componen la cadena son trascendentales para llevar a tangibilizar la propuesta de valor. Así pues, son tan cruciales las personas que se encuentran en contacto directo con el turista como las que se encuentran en las áreas de *back office* de los tres entes más relevantes para la propuesta: PROMPERÚ, las agencias de viaje y restaurantes. A continuación, se describen los roles que cada parte deberá cumplir para llevar a cabo la propuesta gastronómica de manera exitosa.

PROMPERÚ. Es la entidad que lidera el proyecto, por lo que debe contar con un Gerente de Marca que vele por los intereses del turismo gastronómico. Este deberá tener una visión estratégica y un amplio conocimiento de desarrollo y ejecución de marcas de índole nacional e internacional. Asimismo, deberá tener un vasto conocimiento del sector turismo nacional e internacional. Su principal función será velar por el logro de los objetivos de conocimiento de marca y penetración de la propuesta gastronómica, así como de los objetivos a corto y largo plazo establecidos en el plan estratégico gastronómico.

Se espera que el Gerente de Marca sea capaz de establecer los contactos necesarios con las empresas asociadas (como, por ejemplo, los restaurantes más emblemáticos y característicos del país), desarrollar el plan de promoción y asegurar la eficiencia en términos de inversión y comunicación. De igual manera, tendrá que establecer mecanismos para evaluar el nivel de satisfacción del turista utilizando herramientas de medición, como las encuestas de satisfacción, la ejecución de visitas a restaurantes como “cliente misterioso” y la participación aleatoria en visitas a los restaurantes. Su visión permitirá acrecentar la propuesta y trabajarla en fases para luego poder ampliar su cobertura y llevarla a otras regiones del país e, incluso, al extranjero. El objetivo es contribuir con la descentralización del país.

Agencias de viaje. Serán las responsables y ejecutoras de la propuesta gastronómica. Son los socios estratégicos de mayor relevancia, dado que tendrán la facultad de entregar el servicio a los turistas y realizar todas las coordinaciones necesarias para poder brindar el mejor servicio gastronómico experimental y vivencial. Asimismo, serán las encargadas de brindar toda la información de los paquetes gastronómicos y estarán a cargo de la administración de la plataforma de customización de los paquetes según las necesidades de cada.

Dada la relevancia del rol de las agencias en el proceso, es importante asignar a un supervisor responsable de las ventas de los tours *online*. Este deberá tener dos asistentes que se encarguen de los quehaceres diarios, las coordinaciones y el armado de los paquetes. Por su lado, las capacidades del supervisor deberán ser las de un perfil netamente comercial, con altos niveles de servicio y atención al cliente; que posea liderazgo y audacia para poder hacer frente ante cualquier eventualidad.

Será responsabilidad de las agencias de viaje la selección, contacto y entrenamiento del personal de transporte a cargo del grupo turístico. Asimismo, deberán sostener relaciones

cercanas con los restaurantes que se han sumado a la iniciativa, y los comerciantes de los mercados que se visitarán y de los puestos de venta minoristas del barrio chino. Esto garantizará terminar el flujo y atar todos los puntos importantes para poder brindar el servicio tal cual se ha planteado. Adicionalmente, las agencias de viajes tendrán en su planilla a una persona encargada de llevar los grupos de turistas a realizar el recorrido de todos los tours que se adquieran y asegurar, así, el cumplimiento de los paquetes turísticos.

Restaurantes. Serán los encargados de hacer tangible la experiencia gastronómica vivencial y realizar el paquete turístico. Los restaurantes que deseen ser parte de este plan se convertirán en parte esencial de la propuesta, ya que en sus locales se llevará a cabo la parte final de la experiencia. Para ello, es imprescindible que los restaurantes asignen a uno de sus chefs como anfitrión de la experiencia gastronómica.

El anfitrión será el maestro que ayudará y guiará a los turistas a preparar los platillos propuestos en su menú de paquetes gastronómicos y deberá contar con una personalidad de líder que le permita capturar la atención de los participantes y lograr que se lleven el recuerdo de una práctica única y cautivadora que quieran compartir en sus países. Dentro de los restaurantes, también se deberán contar con dos asistentes de cocina que colaboren durante todo el proceso y asistan a los turistas durante la clase maestra ante cualquier consulta y/o eventualidad.

4.7. Procesos

Se entiende como procesos al conjunto de actividades que se planean y que requieren de la participación de una cantidad de individuos y de recursos para poder cumplir un cometido previamente pactado. El proceso de establecer estándares mínimos para que se ejecute el servicio gastronómico ofrecido en los paquetes turísticos culinarios busca asegurar su calidad. Estos procesos deben ser capaces de agrupar ciertos requisitos que los restaurantes deben cumplir para sumarse a esta iniciativa.

Para poder ser una propuesta atractiva para los restaurantes, es necesario entregarles una serie de beneficios que llamen su atención y los animen a ser parte de la experiencia gastronómica. A continuación, se plantean algunos de ellos:

- (a) Obtención de sello distintivo de restaurante peruano que forma parte de PROMPERÚ
- (b) Asesoría especializada de servicios gastronómicos
- (c) Inclusión del establecimiento en el directorio de restaurantes certificados en la página web de PROMPERÚ, así como en la Memoria Anual Institucional.
- (d) Acceso ferias internacionales
- (e) Redes de contacto con las organizaciones más representativas asociadas a la gastronomía
- (f) Presencia en los canales de comunicación que se utilicen para la campaña de la propuesta

4.7.1. Pasos para lograr la estandarización

Se consideran tres puntos críticos que deben ser cuidadosamente estandarizados para asegurar la calidad de los locales que participen en la iniciativa y poder darles una certificación. Estos tres puntos son: (a) infraestructura y equipamiento, (b) insumos y (c) servicio.

Infraestructura y equipamiento. El restaurante debe contar con licencia de edificación, funcionamiento y la acreditación de Defensa Civil para garantizar la inocuidad del recinto y la seguridad de los comensales. Asimismo, debe tener un plan para mantener en buen estado de conservación la estructura del lugar (paredes, muros, pintura, ventanas, etcétera). El establecimiento debe contar también con un correcto sistema de ventilación y con una temperatura que asegure la estadía agradable, ya sea de manera natural o a través de equipos (aire acondicionado, extractores de humo o de olores, etc.). Por su parte, la iluminación debe ser apropiada y eficaz.

El mobiliario deberá ir acorde al tipo de restaurante y brindar comodidad al comensal; debe estar en buen estado y mantener una línea decorativa que responda a la categoría y especialidad del local. El restaurante debe contar con vajilla de cerámica, cubiertos de metal, vasos de vidrio, así como con manteles y servilletas de tela.

En cuanto a la infraestructura, el local debe contar con estacionamiento y servicio de valet parking que, además de comodidad, brinde seguridad al comensal; y con sistemas de comunicación como teléfono e Internet. Además, debe contar con diferentes medios de pago —efectivo y sistemas POS que permitan tarjetas nacionales e internacionales—, así como con todos los formatos de facturación según la reglamentación.

El restaurante puede presentar manifestaciones culturales que complementen el servicio principal, tales como bailes, música instrumental, exposición de fotografías, cata de vino o pisco peruano, degustación de bebidas peruanas como el pisco sour o la algarrobina, instrucción en la preparación de platos, folletería informativa, guías turísticas, etc. En el Apéndice G se presenta el formulario de certificación propuesto.

Insumos. Los insumos deben tener procedencia conocida, de proveedor registrado en los gremios o asociaciones de comerciantes/productores formales. Los insumos deben ser manipulados según las condiciones de limpieza exigidas por las entidades de salud. Deben ser recibidos, almacenados y rotados siguiendo procedimientos que garanticen su estado óptimo y que mantengan sus características organolépticas. Los insumos que se utilicen en la elaboración de los platos deben ser en su totalidad o en un alto porcentaje autóctonos y deben responder a lo que se ofrece en la carta.

Servicios. Se debe contar con el personal suficiente según la capacidad del local, de tal forma que se asegure un servicio rápido (personal de recepción, personal de limpieza, mozos, jefe de cocina, barman, maître, etc.). Todo el personal debe ser permanentemente entrenado tanto en el servicio como en el dominio del producto que ofrece. Debe usar

uniforme y tener un perfil orientado a la satisfacción del cliente. El establecimiento debe contar con un sistema de reservas, así como con un área de recepción donde el comensal sea bienvenido y pueda esperar a ser ubicado. Por otro lado, los servicios higiénicos deben estar separados según sexo y completamente equipados (lavatorio, inodoro, urinario y secador) y provisionados (jabón, papel higiénico, gel anti bacterial, entre otros).

4.7.2. Proceso para la compra de paquetes

En la Figura 9 se presenta el flujo que resume el proceso de compra y ejecución de los paquetes gastronómicos por parte de turistas chilenos y ecuatorianos, según se ha detallado a lo largo del mix de marketing.



Figura 9. Flujo para Compra de Paquetes.

Como se aprecia, el proceso se inicia en el momento cero de la verdad; es decir, cuando se inicia el proceso de búsqueda. Gracias a las estrategias de comunicación digital que se plantearon en la “P” de promoción, se tendrá comprada una cantidad significativa de palabras clave asociadas a temas culinarios y al Perú. Por ello, uno de los canales para realizar el inicio del proceso de compra será a través del buscador *Google*. Este derivará a la página de PROMPERÚ para que se pueda entender la propuesta y continuar el proceso a través de los distintos agentes de viajes asociados a PROMPERÚ. En tan solo un clic, los compradores podrán seleccionar dentro de las opciones la que mejor les acomode y se procederá a realizar el proceso de pago.

Una vez concretada la compra, se pasará a la ejecución del paquete. El tour da inicio en el punto de encuentro pactado para el paquete elegido. Una vez completo el grupo, se procederá a dar inicio a la experiencia, la cual consiste en un recorrido por singulares lugares relacionados con los temas culinarios, clase maestra de cocina vivencial, el disfrute de los platillos y el cierre del tour gastronómico.

4.8. Evidencia Física

Al contar con estrategias dentro del marketing mix de evidencia física, se concibe de una manera más profunda la tangibilización misma de la propuesta. Es importante tener en cuenta que uno de los principales objetivos de este componente del mix de marketing es brindar la oportunidad de que el cliente experimente el servicio y/o producto que se desea ofrecer. Es determinante poder mostrar de manera física el objeto; es decir, hacer que el producto o servicio se transmita a través de elementos tangibles.

En el sector de la gastronomía, la evidencia física es muy amplia, pues incluye los centros de producción (condiciones de los agricultores), los métodos de recolección, comercialización de insumos, transporte, almacenamiento, manipulación, entre otros. El ideal es poder hacer que la propuesta se evidencie en una experiencia. Por lo tanto, se plantea centrar la evidencia física de cara al turista en la experiencia única que se llevarán a cabo en los restaurantes que brinden los paquetes turísticos gastronómicos.

Cabe mencionar que la evidencia física no solo debe ser de índole presencial, sino que esta puede ser también evidenciada de manera virtual. Por ello, se plantean ejecutar dos estrategias para hacer frente a la evidencia del objeto: una *online* y otra *offline*.

4.8.1. Evidencia física *online*

Los aspectos virtuales cobran un rol protagónico y crucial para evidenciar la experiencia. El primer punto de contacto con los clientes se lleva a cabo en el momento previo a la compra del producto o servicio; es decir, en el proceso de búsqueda de

información. Se llevarán a cabo estrategias de *SEO* que contribuyan a tener un gran dominio de la araña de búsqueda del buscador más importante del país, *Google*.

Desde el hallazgo del anuncio en el motor de búsqueda se podrá respirar la identidad de la propuesta. Con mensajes claros e intrigantes, pero al mismo tiempo directos, se iniciarán los anuncios de promoción. Luego, desde el buscador, se iniciarán estrategias de derivación al portal web de PROMPERÚ, que también respirará y reflejará la identidad de la propuesta de valor. Las estrategias de derivación también partirán por las redes sociales y portales más visitados por la audiencia objetivo, tales como *El Comercio*, *Gestion.com*, *RPP*, entre otros.

Asimismo, la navegación a través de este sitio web debe permitir al cliente vivir una experiencia positiva. Para ello, el portal web será sobrio, ordenado y moderno. Se plantea que sea con un estilo de formato *parallax*, el cual permitirá la fácil navegación y disfrute del lugar. Los íconos o símbolos a utilizar deberán estar asociados a elementos relacionados a la gastronomía. De esta manera, se respirará un ambiente uniforme entre lo que se muestra y la identidad de la propuesta misma. En la web se podrá encontrar toda la información acerca de los servicios de paquetes turísticos gastronómicos que se pueden llevar a cabo; se podrá revisar la lista de los restaurantes que están asociados y tener acceso a un innumerable archivo de stock fotográfico para poder ayudar a esbozar mejor la propuesta.

4.8.2. Evidencia física *offline*

En esta se encuentran todos los elementos con los cuales los clientes se relacionarán para llevar a cabo su experiencia, desde el punto de contacto más básico hasta el más complejo. La experiencia incluirá elementos como mandiles y gorros de cocina que tendrán una imagen distintiva del servicio ofrecido. Estos elementos, junto con un cuadernillo que incluya las recetas de los platillos preparados, serán obsequiados al finalizar la experiencia.

Por otro lado, las personas que estarán a cargo de realizar el servicio a la mesa de los comensales tendrán que repetir un mismo discurso de bienvenida, para trabajar en el fortalecimiento de las iniciativas para tangibilizar la propuesta.

4.9. Propósito

La gastronomía es un arte que abarca desde el proceso de producción de los ingredientes más básicos hasta la entrega del producto terminado al cliente final. La agricultura, ganadería y pesca son tan solo algunos de los motores claves más importantes para todo el proceso gastronómico.

En esa línea, el propósito del plan estratégico busca llevar a los comensales más sibaritas a que vean, experimenten, aprendan y prueben los elementos más básicos de todo placer culinario. Como se ha podido apreciar en la “P” de producto, los participantes chilenos y ecuatorianos, por ejemplo, podrán ir al muelle del distrito de Chorrillos y vivirán la experiencia de la pesca en el rico mar peruano. Asimismo, podrán tener la posibilidad de realizar el recorrido por un mercado de abastos y podrán ver la vasta variedad de vegetales, tubérculos y especies con las que el país cuenta. Esto, además, les dará la oportunidad a los pequeños puestos del mercado de poder vender, explicar y enseñar sus productos.

El presente proyecto busca apoyar a los pequeños agricultores, ganaderos y pescadores de la ciudad a que vean una posibilidad de desarrollo, al educarlos en lo que ofertan y apoyar a toda la cadena que está detrás de ellos; es decir, a los comerciantes, transportistas y a los propios agricultores/pescadores, entre otras personas.

Para ello, se plantea que PROMPERÚ desarrolle y ejecute programas de capacitación, asistencia técnica y promoción para los comerciantes de los mercados, los dueños de puestos dentro del mercado marítimo y ganadero, así como a choferes y transportistas, entre otros. De esta manera, ellos podrán realizar sus actividades diarias con miras a un desarrollo

prometedor, tomar conciencia de sus costumbres e identificar el mejor proceso para la cadena de distribución de los productos que ofertan.

La idea apunta los pequeños comerciantes de los mercados de Lima Metropolitana en una primera etapa. Para empezar, se ofrecerían programas gratuitos mensuales de desarrollo y gestión durante todo el año, en los mismos lugares de trabajo de los comerciantes (los mercados de abasto). Esto con el fin de facilitar la llegada a ellos y asegurar una debida asistencia y participación.

PROMPERÚ, como se mencionó previamente, será la entidad responsable de llevar a cabo el programa y, como entidad gubernamental, tendrá que invertir la suma de S/ 3,500 mensuales en estos programas de capacitación y talleres. Para efectos del cálculo de costos, se considerará S/ 3,500 mensuales durante el primer año, con un incremento de 10% anual.

Para poder llevar a cabo dicha iniciativa, esta tendrá que estar a cargo de uno de los reportes del Gerente de la Marca País, con el fin de que pueda estar avocado de lleno a la coordinación, supervisión y gestión de este programa de envergadura social. De esta manera, se cierra el círculo de la iniciativa de los paquetes turísticos gastronómicos.

Lo que se desea con todo esto es contribuir a la cadena de valor y empezar a robustecer las bases de esta, al fomentar y potenciar las características más representativas de cada uno de estos comerciantes e instruirlos en temas de poco o bajo conocimiento, con la idea de fortalecer sus competencias y trabajar en las que mayor necesidad presenten.

El programa tendrá como objetivo primordial educar a través de una serie de cursos y talleres de entrenamiento mensuales de competencias muy dinámicas y vivenciales para otorgar un mayor valor a los comerciantes y lograr elevar al máximo su competitividad. Con esto se podrá obtener una adecuada y ventajosa inserción en su espacio laboral, pero con un mejor nivel de competencias profesionales. Los talleres y programas educativos deberán ser instructivos en temas prácticos: cursos asociados a temas de servicio al cliente, matemática y

contabilidad básica; programas de rentabilidad y ahorro de costos; decoración de sus puestos de trabajo; curso de negociación y liderazgo, entre otros más.

Si bien los programas se realizarían, en una primera etapa, en los puestos de los mercados de abasto de la ciudad de Lima Metropolitana, se plantea que en una segunda etapa estos se repliquen en los mercados marítimos. Luego, en una tercera etapa, deberán dirigirse a los transportistas y agentes de distribución; y así continuamente. La idea será expandir esta iniciativa por toda la cadena de valor por la que pasen los alimentos antes de llegar a los restaurantes peruanos. Los talleres y programas contarán con una malla curricular mensual, la cual expondrá los diferentes tópicos previamente mencionados. De esta manera, en un mes se tendrán dos clases del mismo tópico (una clase cada 15 días), con el fin de tener una mayor profundización en cada tema.

A todos los participantes que asistan a la totalidad de clases de cada tópico se les entregará un diploma de honor a nombre de PROMPERÚ y una medalla que los distinga del resto de comerciantes que no siguieron los talleres y programas y que podrán exhibir en sus puestos. Adicionalmente, el desarrollo de estas habilidades les permitirá la formación de futuras generaciones y/o familiares, o transmitir los conocimientos obtenidos a sus propios subordinados con el único fin de cerrar el círculo.

4.10. Conclusiones

La propuesta de la mezcla de marketing presentada toma como eje el entorno interno y externo estudiado en los capítulos anteriores. Para asegurar el éxito, se debe asegurar que todos los elementos del mix de marketing sean tomados en cuenta y articulados correctamente.

En la propuesta presentada, sobresalen: (a) Producto, a través de paquetes ofrecidos en la web de PROMPERÚ y la estandarización de restaurantes; (b) Precio, tomando en consideración los costos de realización de paquetes, pero sobre todo el monto que el público

objetivo está dispuesto a pagar; (c) Plaza, llegada a turistas chilenos y ecuatorianos a través de canal directo y agencias; (d) Promoción, presente a través de un plan de medios en los países antes expuestos; (e) Procesos, asegurando los procesos de emisión y venta de paquetes y de estandarizaciones; (f) Personas, asegurando los profesionales que serán necesarios para la tangibilización de los objetivos; (g) Evidencia física, tanto desde el lado *online* como el *offline*; y, por último, (h) Propósito, encontrando un propósito sustentable para el proyecto.



Capítulo V: Análisis y Proyecciones de Venta

En este capítulo se determinará el presupuesto necesario para implementar las estrategias descritas en los capítulos anteriores; además, se revisará el volumen de venta de los paquetes y la estandarización de restaurantes; finalmente, se determinará la rentabilidad de la aplicación del plan (VAN).

5.1. Inversión y Costos

5.1.1. Inversión

De acuerdo con lo revisado en el capítulo 4, la inversión total necesaria para lograr que el Perú se consolide como destino gastronómico para Chile y Ecuador a través de una estrategia de medios totaliza US\$ 1'171,484 en el primer año, además de S/. 3500 mensuales para asegurar la correcta capacitación, ambos valores serán afectados cada año por un 5% adicional.

5.1.2. Costos

Los costos asociados a la venta de los paquetes turísticos, detallados en el capítulo anterior, no se utilizarán para este análisis debido a que el análisis se realizará desde la óptica del gobierno. Cada uno de los restaurantes y tour operadores afiliados deberá hacerse responsable del pago de los costos de brindar los servicios al turista.

5.1.3. Mercado total

En línea con lo descrito en el capítulo 2, en la Tabla 20 se presenta el porcentaje de turistas nacionales de los dos países seleccionados, sobre el total de turistas que ingresan al Perú.

Tabla 20
Porcentaje (%) de Ingreso al Perú, Países Seleccionados

País	%
Chile	50.4%
Ecuador	8.5%

Nota. Adaptado de *Turismo receptivo países prioritarios* (PROMPERÚ, 2015b). Dicho estudio cuenta con información de Oxford Economics, Euromonitor Internacional, Mincetur y propia.

Asimismo, en la Tabla 21 se presenta la cantidad de turistas chilenos y ecuatorianos que ingresarán al país entre el 2016 y el 2021, de cumplirse con las proyecciones antes descritas.

Tabla 21
Cantidad de Turistas de Chile y Ecuador

Años	Número de turistas		
	Chile / Ecuador		
2016	3,782,000	58.9%	2,227,598
2017	4,055,600	58.9%	2,388,748
2018	4,329,200	58.9%	2,549,899
2019	4,602,800	58.9%	2,711,049
2020	4,876,400	58.9%	2,872,200
2021	5,150,000	58.9%	3,033,350

Nota. Adaptado de *Turismo receptivo países prioritarios* (PROMPERÚ, 2015b), estudio que cuenta con información de Oxford Economics, Euromonitor Internacional, Mincetur y propia; y de *Ingreso de visitantes extranjeros según zona geográfica* (INEI, 2012).

5.1.4. Mercado meta: cantidad de paquetes a vender

En la Tabla 22 se presenta la demanda estimada para el servicio dado. Para ello, y tal como se describió en los capítulos anteriores, se consideró que el número de turistas que vienen a disfrutar de la gastronomía sería llevado del 4% en el 2016 al 8% en el 2021.

Tabla 22
Mercado Meta

Años	Número de turistas						
	Chile / Ecuador			Visitan Lima		Gastronómicos	
2016	3,782,000	58.9%	2,227,598	46.5%	1,034,719	4.0%	41,389
2017	4,055,600	58.9%	2,388,748	46.5%	1,109,574	4.5%	49,931
2018	4,329,200	58.9%	2,549,899	46.5%	1,184,428	5.0%	59,221
2019	4,602,800	58.9%	2,711,049	46.5%	1,259,282	6.0%	75,557
2020	4,876,400	58.9%	2,872,200	46.5%	1,334,137	7.0%	93,390
2021	5,150,000	58.9%	3,033,350	46.5%	1,408,991	8.0%	112,719

Nota. Adaptado de *Turismo receptivo países prioritarios* (PROMPERÚ, 2015b), estudio que cuenta con información de Oxford Economics, Euromonitor Internacional, Mincetur y propia; y de *Ingreso de visitantes extranjeros según zona geográfica* (INEI, 2012).

Para facilitar al análisis, se considerará que los paquetes se venden en la misma proporción (es decir, un tercio de los turistas para cada tipo de paquete).

5.2. Análisis Económico

Para la realización del análisis económico, se tomarán en consideración los siguientes postulados:

- La inversión a tomar en cuenta es la inversión realizada por PROMPERÚ en el lanzamiento y mantenimiento de la campaña.
- Los ingresos adicionales asociados a considerar será el IGV pagado por la venta de dichos paquetes. Si bien estos paquetes serán vendidos a turistas extranjeros, al ser servicios prestados en territorio nacional, estos deben pagar IGV. Según lo consignado en la ley del IGV:

El servicio es utilizado en el país cuando siendo prestado por un sujeto no domiciliado, es consumido o empleado en el territorio nacional, independientemente del lugar en que se pague o se perciba la contraprestación y del lugar donde se celebre el contrato (Gobierno del Perú, 2017)

- La tasa de descuento a utilizar será de 14%, la cual es la tasa recomendada para proyectos de interés social en el Perú por la Comisión Económica para América Latina y el Caribe de las Naciones Unidas (CEPAL, 2014).

En la Tabla 23 se presenta el análisis económico.

Como se puede apreciar, considerando los ingresos y la tasa de descuento definida, se tiene un VAN positivo en el total del proyecto. Por lo tanto, se puede considerar el proyecto como económicamente rentable.

Tabla 23
Análisis Económico

Año	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Cantidad de turistas Lima	1,034,719	1,109,574	1,184,428	1,259,282	1,334,137	1,408,991
% Gastronómicos	4.0%	4.5%	5.0%	6.0%	7.0%	8.0%
Cantidad de turistas gastronómicos	41,389	49,931	59,221	75,557	93,390	112,719
Número de paquetes						
Paquetes - pescado		16,644	19,740	25,186	31,130	37,573
Paquetes - oriental		16,644	19,740	25,186	31,130	37,573
Paquetes - criollo		16,645	19,741	25,186	31,130	37,573
Ingresos						
Precio Venta por paquete						
Paquetes - pescado	S/. 420	S/. 420	S/. 420	S/. 420	S/. 420	S/. 420
Paquetes - oriental	S/. 420	S/. 420	S/. 420	S/. 420	S/. 420	S/. 420
Paquetes - criollo	S/. 420	S/. 420	S/. 420	S/. 420	S/. 420	S/. 420
Precio Venta total paquetes						
Paquetes - pescado	S/.	S/. 6,990,480	S/. 8,290,800	S/. 10,578,120	S/. 13,074,600	S/. 15,780,660
Paquetes - oriental	S/.	S/. 6,990,480	S/. 8,290,800	S/. 10,578,120	S/. 13,074,600	S/. 15,780,660
Paquetes - criollo	S/.	S/. 6,990,900	S/. 8,291,220	S/. 10,578,120	S/. 13,074,600	S/. 15,780,660
Ingreso por IGV total	S/.	S/. 3,199,097	S/. 3,794,159	S/. 4,840,835	S/. 5,983,292	S/. 7,221,658
Egresos						
Campaña	S/.	S/. 4,100,194	S/. 4,305,204	S/. 4,520,464	S/. 4,746,487	S/. 4,983,811
Capatitación	S/.	S/. 42,000	S/. 44,100	S/. 46,305	S/. 48,620	S/. 51,051
Resumen						
Ingresos	S/.	S/. 3,199,097	S/. 3,794,159	S/. 4,840,835	S/. 5,983,292	S/. 7,221,658
Egresos	S/.	S/. 4,142,194	S/. 4,349,304	S/. 4,566,769	S/. 4,795,107	S/. 5,034,863
Utilidad año	S/.	S/. -943,097	S/. -555,145	S/. 274,066	S/. 1,188,184	S/. 2,186,795
Tasa	14%					
VNA	S/. 675,260					

5.2.1. Análisis de sensibilidad

Debido a que el número proyectado de turistas que ingresarán al país a vivir la experiencia gastronómica se basa en la historia (resultados que no necesariamente se repetirán en el futuro), se realizará un análisis de sensibilidad, en el cual se coloquen escenarios positivos y negativos (y se revisará cómo quedaría el VAN frente a dichos escenarios).

Estos escenarios son importantes, ya que la propuesta presentada podría rendir mayores frutos en el futuro (escenario positivo) y/o rendir menos frutos de los esperados (escenario negativo). En todo proyecto, es imperativo comprobar que el mismo seguirá siendo rentable por más que el escenario que se presente no sea el positivo.

Los escenarios se plantearán teniendo en cuenta los siguientes cambios (todo el resto de data permanecerá igual):

Escenario positivo. En este escenario, el porcentaje de turistas que ingresan por la experiencia gastronómica se incrementará en 1.5% al año, llegando a 11.5% al 2021 (frente al 8% del escenario inicial).

Escenario negativo. En este escenario, el porcentaje de turistas que ingresan por la experiencia gastronómica solo se incrementará en 0.60% al año, llegando a 7.00% al 2021 (frente al 8% del escenario inicial).

En la Tabla 24 se presenta el escenario positivo planteado; y en la Tabla 25, se plantea el escenario negativo. Como se puede apreciar en dichas tablas, el VAN continúa siendo positivo en cualquiera de los tres escenarios (positivo, neutral y negativo).

Tabla 24
Análisis Económico – Escenario Positivo

Año	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Cantidad de turistas Lima	1,034,719	1,109,574	1,184,428	1,259,282	1,334,137	1,408,991
% Gastronómicos	4.0%	5.5%	7.0%	8.5%	10.0%	11.5%
Cantidad de turistas gastronómicos	41,389	61,027	82,910	107,039	133,414	162,034
Número de paquetes						
Paquetes - pescado		20,342	27,637	35,680	44,471	54,011
Paquetes - oriental		20,342	27,637	35,680	44,471	54,011
Paquetes - criollo		20,343	27,638	35,680	44,471	54,012
Ingresos						
Precio Venta por paquete						
Paquetes - pescado	S/. 420	S/. 420	S/. 420	S/. 420	S/. 420	S/. 420
Paquetes - oriental	S/. 420	S/. 420	S/. 420	S/. 420	S/. 420	S/. 420
Paquetes - criollo	S/. 420	S/. 420	S/. 420	S/. 420	S/. 420	S/. 420
Precio Venta total paquetes						
Paquetes - pescado	S/. -	S/. 8,543,640	S/. 11,607,540	S/. 14,985,600	S/. 18,677,820	S/. 22,684,620
Paquetes - oriental	S/. -	S/. 8,543,640	S/. 11,607,540	S/. 14,985,600	S/. 18,677,820	S/. 22,684,620
Paquetes - criollo	S/. -	S/. 8,544,060	S/. 11,607,960	S/. 14,985,600	S/. 18,677,820	S/. 22,685,040
Ingreso por IGV total	S/. -	S/. 3,909,865	S/. 5,311,989	S/. 6,857,817	S/. 8,547,477	S/. 10,381,161
Egresos						
Campaña	S/. -	S/. 4,100,194	S/. 4,305,204	S/. 4,520,464	S/. 4,746,487	S/. 4,983,811
Capacitación	S/. -	S/. 42,000	S/. 46,200	S/. 50,820	S/. 55,902	S/. 61,492
Resumen						
Ingresos	S/. -	S/. 3,909,865	S/. 5,311,989	S/. 6,857,817	S/. 8,547,477	S/. 10,381,161
Egresos	S/. -	S/. 4,142,194	S/. 4,351,404	S/. 4,571,284	S/. 4,802,389	S/. 5,045,304
Utilidad año	S/. -	S/. -232,329	S/. 960,585	S/. 2,286,533	S/. 3,745,088	S/. 5,335,858
Tasa	14%					
VNA	S/. 6,199,436					

Tabla 25
Análisis Económico – Escenario Negativo

Año	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Cantidad de turistas Lima	1,034,719	1,109,574	1,184,428	1,259,282	1,334,137	1,408,991
% Gastronómicos	4.00%	4.60%	5.20%	5.80%	6.40%	7.00%
Cantidad de turistas gastronómicos	41,389	51,040	61,590	73,038	85,385	98,629
Número de paquetes						
Paquetes - pescado		17,013	20,530	24,346	28,462	32,876
Paquetes - oriental		17,013	20,530	24,346	28,462	32,876
Paquetes - criollo		17,014	20,531	24,346	28,462	32,877
Ingresos						
Precio Venta por paquete						
Paquetes - pescado	S/. 420	S/. 420	S/. 420	S/. 420	S/. 420	420
Paquetes - oriental	S/. 420	S/. 420	S/. 420	S/. 420	S/. 420	420
Paquetes - criollo	S/. 420	S/. 420	S/. 420	S/. 420	S/. 420	420
Precio Venta total paquetes						
Paquetes - pescado	S/. -	S/. 7,145,460	S/. 8,622,600	S/. 10,225,320	S/. 11,954,040	13,807,920
Paquetes - oriental	S/. -	S/. 7,145,460	S/. 8,622,600	S/. 10,225,320	S/. 11,954,040	13,807,920
Paquetes - criollo	S/. -	S/. 7,145,880	S/. 8,623,020	S/. 10,225,320	S/. 11,954,040	13,808,340
Ingreso por IGV total	S/. -	S/. 3,270,020	S/. 3,946,000	S/. 4,679,384	S/. 5,470,493	6,318,943
Egresos						
Campaña	S/. -	S/. 4,100,194	S/. 4,305,204	S/. 4,520,464	S/. 4,746,487	4,983,811
Capacitación	S/. -	S/. 42,000	S/. 46,200	S/. 50,820	S/. 55,902	61,492
Resumen						
Ingresos	S/. -	S/. 3,270,020	S/. 3,946,000	S/. 4,679,384	S/. 5,470,493	6,318,943
Egresos	S/. -	S/. 4,142,194	S/. 4,351,404	S/. 4,571,284	S/. 4,802,389	5,045,304
Utilidad año	S/. -	S/. -872,174	S/. -405,404	S/. 108,100	S/. 668,104	1,273,639
Tasa	14%					
VNA	S/. 46,503					

5.3. Otros Beneficios

Además del beneficio económico conseguido por la venta de paquetes y por el pago de membrecías descritos en los puntos anteriores, el país conseguirá los siguientes beneficios:

(a) Al acrecentarse el ingreso de turistas al país, se incrementará el porcentaje de servicios conexos, que no necesariamente han sido considerados en los paquetes.

Estos incluyen: hoteles, transporte, mercados de artesanías, etcétera.

(b) La estandarización de los 300 restaurantes calculados logrará que estos mejoren su imagen y, con ello, su facturación.

(c) El ingreso de más turistas al país hará posible que las agencias de viajes internacionales agranden la oferta al Perú, con lo que se logrará que el país sea un destino más buscado, recomendado y visitado en los próximos años.

5.4. Conclusiones

El mercado gastronómico actual y futuro aseguraría la recuperación de la inversión a realizar por el Gobierno a base de la venta de paquetes turísticos y el pago de membrecías anuales de estandarización. Estos beneficios están calculados en un VAN de S/ 675,260 para el proyecto planteado. Además, se consiguieron valores positivos para los escenarios positivos y negativos planteados. Además de los beneficios cuantitativos presentados, la propuesta traería al país otros beneficios cualitativos, los cuales ayudarán al país a cumplir con la meta de turistas hacia el 2021.



Capítulo VI: Conclusiones y Recomendaciones

6.1. Conclusiones

- El *boom* gastronómico de la comida peruana está en todo su esplendor. El Perú sigue siendo reconocido en la región y ganando premios gracias al esfuerzo de muchas figuras públicas, las cuales definen al país como un destino culinario atractivo.
- Se debe aprovechar y sacar ventaja de la biodiversidad cultural, social y étnica del Perú. Esto es una fortaleza que se debe de explotar en el ámbito gastronómico, ya que gracias a las fusiones culinarias que el país ha venido desarrollando a lo largo de los años, hoy se encuentra al Perú como un referente culinario de categoría mundial.
- La gastronomía es un factor de suma importancia al momento de elegir un destino turístico. Por ello, mostrar al Perú como destino culinario ayudará a consolidar el turismo gastronómico ante los ojos del mundo.
- Chile y Ecuador representan un gran potencial turístico para el Perú, pues de dichos lugares proviene la mayor cantidad anual de turistas (el 50.4% de turistas recibidos en el país son de origen chileno y el 8.5% de origen ecuatoriano). De estos, 36.43% vienen actualmente a Lima.
- Gracias a la cercanía geográfica de los países limítrofes de Chile y Ecuador, se facilita la llegada de turistas provenientes del norte y sur del continente al Perú. Por ello, los pasajes aéreos son más accesibles y la distancia de viaje es relativamente corta, lo que provoca que se animen a visitar al país para el disfrute culinario.
- El número de locales de expendio de comida se encuentra en alza. Actualmente, en el país existen cerca de 220,000 establecimientos que se dedican a la venta de alimentos y bebidas.

- Contar con un listado de requisitos que faciliten a los restaurantes estandarizar los servicios turísticos de paquetes gastronómicos facilita la entrega de la propuesta y asegura una experiencia sólida en cualquiera de los restaurantes que los participantes seleccionen.
- Los paquetes buscarán que el turista chileno y ecuatoriano conozca la gastronomía peruana; que entienda y pruebe su sabor; pero, sobre todo, que sepa cómo se hacen los platos, de dónde salen los ingredientes y cuál es su historia.
- La realización del plan estratégico de marketing se muestra positiva económicamente. La misma representaría un VAN de S/ 46,503 en el escenario negativo, considerando una tasa de retorno del 14%.

6.2. Recomendaciones

- PROMPERÚ debe ser la entidad abanderada de la propuesta gastronómica y se recomienda que esta entable conversaciones con los operadores turísticos más representativos del país para asegurar alianzas estratégicas que faciliten la venta y ejecución de los paquetes gastronómicos.
- Los operadores turísticos de viajes cada vez están buscando más maneras de poder diversificar y expandir su negocio. Por ello se recomienda que estos se adueñen del plan y lo puedan ejecutar de manera impecable para asegurar una buena experiencia al turista, la cual luego desencadenará mensajes positivos.
- Desarrollar un plan de comunicación anual, en los países de Chile y Ecuador, con una inversión no menor a US\$ 1'171,484 para poder facilitar la cantidad de turistas de dichos países que se animen a venir al Perú a vivir una experiencia gastronómica.

- A futuro, se debe asegurar la consolidación de la iniciativa en la capital, para que más adelante se puedan promover los paquetes de turismo gastronómico en las regiones del Perú y contribuir a la descentralización de la propuesta inicial.
- La capacitación y educación de los peruanos debe ser un pilar de foco del país. Por ello, se plantea que PROMPERÚ a través de esta iniciativa gastronómica pueda acceder a un acercamiento con los pequeños empresarios que cuenten con un puesto en los mercados de abasto o marítimo, para que estos los mantengan en las mejores condiciones posibles, y de esta manera atraigan a un mayor flujo de clientes.



Referencias

- Acurio, G. (2010, 4 de enero). ¿Cuáles son los retos de la gastronomía peruana para este año? *El Comercio*. Recuperado de <http://elcomercio.pe/gastronomia/peruana/cuales-son-retos-gastronomia-peruana-este-ano-noticia-390630>
- Agencia Peruana de Noticias. (2013, 29 de septiembre). Perú: 80% de turistas en Lima realiza actividades culturales. *America Económica*. Recuperado de <http://www.americaeconomia.com/negocios-industrias/peru-80-de-turistas-en-lima-realiza-actividades-culturales>
- Alcalde, N., Pacora, R, Jaimes, S. & Izquierdo, C. (2016). Plan Estratégico de Marketing del Turismo Rural Comunitario en el Perú (Tesis de grado). CENTRUM Escuela de Negocios, Lima, Perú.
- APEGA. (2016). ¿Qué es APEGA? Recuperado de <http://www.apega.pe/nosotros/que-es-apega>
- Arellano Marketing. (2016). *Estilos de vida*. Recuperado de <http://www.arellanomarketing.com/inicio/estilos-de-vida/>
- Armstrong, G. & Kotler, P. (2014). *Principios de Marketing* (12a ed.). EEUU: Pearson.
- Banco Central de Reserva del Perú. (2016). *Reporte de inflación. Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2016-2018*. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2016/junio/report-de-inflacion-junio-2016.pdf>
- Banco Mundial. (2016). *Doing Business. Midiendo Regulaciones para Hacer Negocios*. Recuperado de <http://espanol.doingbusiness.org/rankings>
- Burstein, D. (2014). *Ratios de conversión*. Recuperado de: <http://www.marketingexperiments.com/blog/marketing-insights/>
- CEPLAN. (2012). *Gastronomía peruana al 2021*. Lima: APEGA.

Cocina peruana: patrimonio cultural. (2015, 26 de marzo). *Diario Correo*. Recuperado de <http://diariocorreo.pe/estilo/cocina-peruana-patrimonio-cultural-466195/>

Comisión Económica para América Latina y el Caribe de las Naciones Unidas, CEPAL. (2014). *Evaluación Social de proyectos*. Recuperado de www.cepal.org/ilpes/noticias/paginas/8/13508/d2evaluacionsocialpreciossociales.ppt

D'Alessio, F. (2013). *El Proceso Estratégico. Un enfoque de Gerencia* (2a ed.). México D.F., México: Pearson.

D'Alessio, F. (2014). *Planeamiento Estratégico Razonado: Aspectos Conceptuales y Aplicados*. México D.F., México: Pearson.

El turismo es el segundo rubro generador de divisas. (2014, 20 de septiembre). *El Peruano*. Recuperado de [http://www2.congreso.gob.pe/sicr/biblioteca/Biblio_con.nsf/999a45849237d86c052577920082c0c3/130035E157CE51EF05257D800054095C/\\$FILE/PERUANO20-09-2014.PDF](http://www2.congreso.gob.pe/sicr/biblioteca/Biblio_con.nsf/999a45849237d86c052577920082c0c3/130035E157CE51EF05257D800054095C/$FILE/PERUANO20-09-2014.PDF)

European Institute for Brand Management. (2016). *Brand Key del posicionamiento*. Recuperado de www.eurib.org

Equbo: Estrategias y Finanzas. (2015) *SROI: Retorno Social sobre la Inversión*. Recuperado de <http://www.peru2021.org/repositorioaps/0/0/par/talercalculodelretrono/c%C3%A1lculo%20del%20retorno%20de%20la%20inversi%C3%B3n%20bartolome%20rios.pdf>

Foro Económico Mundial. (2016). *Índice de la Competitividad*. Recuperado de <http://www.datosmacro.com/estado/indice-competitividad-global>

Gobierno de España. (2015). *Marca España*. Recuperado de <http://marcaespana.es/proyectos/gastronom%C3%ADa-global>

Gobierno de Italia. (2016). *Marca Italia*. Recuperado de <http://www.italia.it/es/home.html>

- Gobierno del Perú (2017) *Ley del IGV* (literal b) del artículo 1) Lima, Perú
- Hall, C., Sharples, L., Mitchell, R., Macionis, N. & Cambourne, B. (Eds.). (2003). *Food Tourism Around The World* (pp. 43-62). Oxford, Reino Unido: Butterworth-Heinemann, Elsevier.
- Indecopi. (2016). *Indecopi a tu servicio*. Recuperado de <https://www.indecopi.gob.pe/inicio>
- INEI. (2012). *Ingreso de visitantes extranjeros según zona geográfica*. Recuperado de <https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/tourism1/>
- INEI. (2013). *Restaurantes por departamento*. Recuperado de <http://www.inei.gob.pe/>
- INEI. (2014). *% de participación del gasto*. Recuperado de <http://www.inei.gob.pe/>
- INEI. (2014b). *Lugar de llegada de turistas extranjeros*. Recuperado de <http://www.inei.gob.pe/>
- Leal, M.P. (2011). La diversificación del destino turístico a través del turismo gastronómico: el caso de Vilanova i la Geltrú (Barcelona). *Pasos. Revista de Turismo y Patrimonio Cultural*, 9(1), 15-24.
- Ley 29811. Ley que establece la Moratoria al Ingreso y Producción de Organismos Vivos Modificados al Territorio Nacional por un Período de 10 años. Congreso de la República del Perú (2011).
- Marca país Francia. (2016). *Brandemia.org* Recuperado de <http://www.brandemia.org/pais/francia>
- Mincetur. (2015a). Resumen ejecutivo. *PENTUR. Plan Estratégico Nacional de Turismo 2012-2021*. Recuperado de http://www.snip.gob.pe/contenidos/politicas/lineamientos/sectoriales/externo_turismo/PENTUR-2021.pdf
- Mincetur. (2015b). *Perú: Llegada mensual de turistas internacionales, enero 2002 - junio 2015*. Lima: Autor.

- Mincetur. (2016). *Lo que debemos saber de los Acuerdos Comerciales*. Recuperado de http://www.acuerdoscomerciales.gob.pe/index.php?option=com_content&view=article&id=48%3Alo-que-debemos-saber-de-los-tlc&catid=44%3Alo-que-debemos-saber-de-los-tlc&Itemid=82
- Ministerio de Ambiente – MINAM (2011). *Compendio de la Legislación Ambiental Peruana*. Lima: Dirección General de Políticas, Normas e Instrumentos de Gestión Ambiental del Ministerio del Ambiente. Recuperado de http://www.minam.gob.pe/wp-content/uploads/2013/10/compendio_01_-_marco_normativo_general_2.pdf
- Ministerio de Ambiente – MINAM & Sociedad Peruana de Derecho Ambiental – SPDA. (2016). *Manual Legislación Ambiental, Transgénicos*. Recuperado de http://www.legislacionambientalspda.org.pe/index.php?option=com_content&view=article&id=64&Itemid=3963
- Mistura 2015: la venta de entradas para la feria creció 20%, según Apega. (2015, 15 de setiembre). *Diario Correo*. Recuperado de <http://diariocorreo.pe/gastronomia/mistura-2015-la-venta-de-entradas-para-la-feria-crecio-20-segun-apega-617890/>
- Perfil del turista internacional aficionado a la gastronomía. (2013). *Diario de gastronomía*. Recuperado de <http://diariodegastronomia.com/perfil-del-turista-internacional-aficionado-a-la-gastronomia/>
- Peruanos por el Kambio. (2016). Plan de Gobierno. Recuperado de <http://ppk.pe/documentos/plandegobierno.pdf>
- Peruanos realizan fuera del hogar el 33.2% de sus gastos en alimentos. (2015, 5 de agosto). *Diario Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/tendencias/peruanos-realizan-fuera-hogar-332-sus-gastos-alimentos-2139149>

- Perú cae cuatro casillas en ránking mundial de emprendimiento. (2016, 23 de marzo). *El Comercio*. Recuperado de <http://elcomercio.pe/economia/peru/peru-cae-cuatro-casillas-ranking-mundial-emprendimiento-noticia-1888740>
- Perú elegido como mejor destino culinario en los World Travel Awards 2015. (2015, 21 de octubre). *Perú Travel*. Recuperado de <http://www.peru.travel/es-pe/sobre-peru/noticias/peru-elegido-como-mejor-destino-culinario-en-los-world-travel-awards-2015.aspx>
- PROMPERÚ. (2015a). *El Perú como destino para la operación turística*. Lima: Mincetur.
- PROMPERÚ. (2015b). *Turismo receptivo países prioritarios*. Lima: Mincetur.
- PROMPERÚ. (2015c). *Perfil del turista extranjero 2014*. Lima: Mincetur. Recuperado de <http://media.peru.info/IMPP/2014/Perfil-Turista-Extranjero/Perfil-del-Turista-Extranjero-2014.pdf>
- Semana Económica. (2015, 25 de agosto). Inversión en turismo será mayor a US\$500 millones en el 2016, según Canatur. Recuperado de <http://semanaeconomica.com/article/servicios/turismo/172399-inversiones-en-turismo-superaran-los-us500-millones-en-el-2016-segun-canatur>
- Schlüter, R.G. (2013). Turismo gastronómico y medioambiente: en busca de la sustentabilidad. En Ferrari, G., Mondéjar, J., Mondéjar, J.A. y Vargas, M. (Coord.), *Principales tendencias de investigación en turismo*. Oviedo, España: E-Septem.
- Tramontana, R. (2015, 6 de febrero). INEI: Informalidad afecta al 75% de la PEA. *Perú21*. Recuperado de <http://peru21.pe/economia/inei-informalidad-afecta-al-75-pea-2211258>
- UNWTO. (2016). *Conclusiones*. Documento presentado en el 2° Foro Mundial de Turismo de la OMT, Lima, 27-29 de abril. Recuperado de http://cf.cdn.unwto.org/sites/all/files/pdf/conclusiones_espanol.pdf

Valderrama, M. (2016). *¿Cuál es el futuro de la Gastronomía Peruana?* Lima, Perú:

APEGA.

World Tourism Organization. (2012). *Global Report on Food Tourism*. Madrid, España:

UNWTO.



Apéndice A

Ficha Técnica del Grupo Focal

Ámbito y universo: se realizó un grupo focal en Lima, Perú.

Tamaño de la muestra: ocho personas.

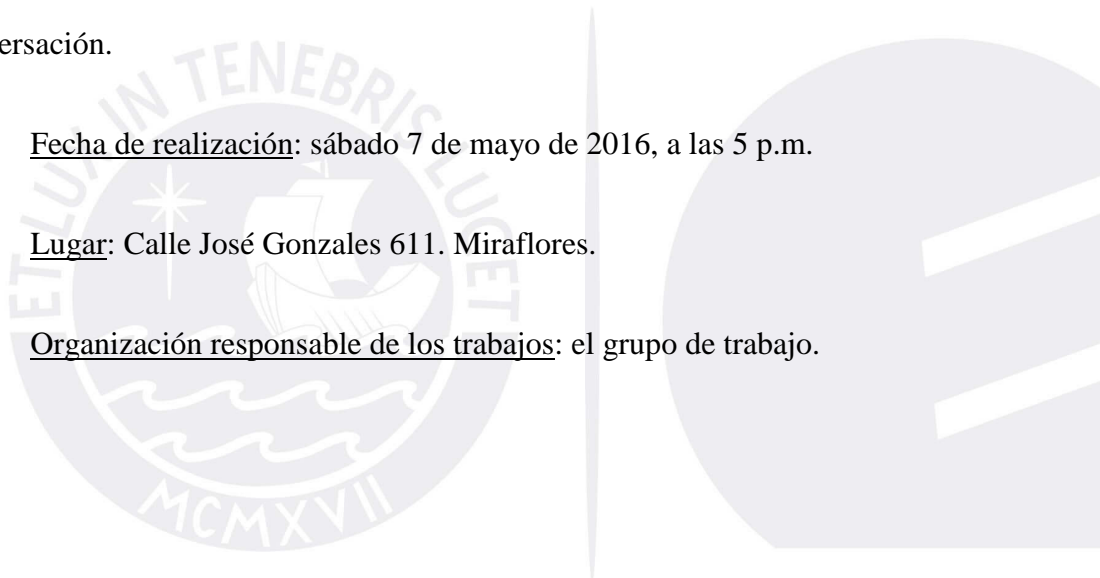
Método de muestreo: muestreo no probabilístico por conveniencia. Investigación efectuada para fines del trabajo de tesis de índole no estadísticamente representativa.

Recogida de información: se efectuó manualmente, en apuntes hechos durante la conversación.

Fecha de realización: sábado 7 de mayo de 2016, a las 5 p.m.

Lugar: Calle José Gonzales 611. Miraflores.

Organización responsable de los trabajos: el grupo de trabajo.



Apéndice B

Guía del Grupo Focal

PRESENTACIÓN Y CALENTAMIENTO (05 min.)

Buenas tardes/noches, mi nombre es _____, y soy estudiante de la maestría en Dirección de Marketing de la escuela de negocios CENTRUM. Con los demás integrantes de mi grupo estamos realizando una investigación acerca del turismo gastronómico. Por favor basen sus respuestas en la experiencia que ustedes tienen. Recuerden que **no existen respuestas buenas ni malas**; lo que realmente nos interesa es su verdadera opinión. Toda información que nos den se manejará con extrema confidencialidad. Muchas gracias por su tiempo.

Antes de empezar, quisiera que me cuenten un poco sobre ustedes...

- ¿Cómo se llaman? ¿Qué edades tienen?
- ¿A qué se dedican? ¿Son dependientes o independientes?
- ¿Qué responsabilidades implica la labor en la que se desempeñan?
- ¿Cuántas veces al año viajan? ¿Cuáles son los principales motivos de sus viajes?

Preguntas por indagar

DINÁMICA DE ASOCIACIÓN ESPONTÁNEA: Turismo Gastronómico

Me gustaría que juguemos a “El que piensa, pierde”. Yo les diré una palabra y ustedes me dirán lo primero que se les viene a la mente al escucharla, sin pensarlo... **(Hacer una ronda de prueba con la palabra: “Gastronomía”, “Turismo”, “Perú”).**

- ¿Qué idea se les viene a la mente cuando oyen esta palabra? ¿En qué los hace pensar?
 - ¿Por qué piensan en estas palabras? ¿Cómo así las tienen presentes?

PROFUNDIZAR

- ¿Sienten que es una palabra cercana o ajena a ustedes o sus vidas? ¿De qué forma? ¿Por qué?

TENENCIA DE TURISMO:

Si les pido que solo nos concentremos en TURISMO PERUANO como tema y que me cuenten un poco de ellos...

- De forma ágil y breve, ¿qué tipo de turismo asociado al Perú se les viene a la mente? (indagar si reconocen al Perú como un destino gastronómico de turismo).

PROFUNDIZAR Y TENER CLARIDAD SOBRE CUÁLES SON LOS DRIVERS QUE HACEN QUE BUSQUEN DESTINOS TURÍSTICOS CULINARIOS.

DRIVERS ASOCIADOS A ACTIVIDADES TURÍSTICAS

- Si tuviéramos que definir al Perú como un destino de turismo, ¿con qué lo asociarían?
DEJAR QUE LOS PARTICIPANTES LISTEN UNA SERIE DE DESTINOS A LIBRE DISPOSICIÓN.

- Si tuvieran que elegir solo tres opciones ¿cuáles serían?
- Si tuvieran que elegir una, ¿cuál sería y por qué?

IMAGEN DE TARGET Dinámica proyectiva (personificación comparativa)

Imaginemos que nos encontramos con dos personas, “X” e “Y”. Son amigos entre sí y comparten muchas cosas en común, incluso el hecho de realizar viajes, pero hay algo que los diferencia; uno de ellos viaja sin preocupación y le interesa experimentar cosas nuevas y el otro realiza los típicos viajes turísticos culturales...

- Tomando en cuenta esa diferencia, si tuviéramos que describirlos, ¿cómo nos los imaginamos?
 - ¿Qué edades tienen?
 - ¿A qué se dedica cada uno? ¿Qué hacen en sus tiempos libres? **ESTILO DE**

VIDA

- ¿Qué personalidades tienen? ¿Cuál será la **virtud/defecto** de cada uno de ellos?
- ¿Qué metas tienen? ¿A qué aspiran? / ¿A qué le temen? ¿Qué los preocupa?
- ¿Por qué uno viaja y realiza turismo experimental y el otro no? ¿Qué razones tienen? **PROFUNDIZAR**
- ¿Cuánto creen que gastan en este tipo de turismo cada uno de los personajes que hemos caracterizado? ¿Disfrutan gastando en este tipo de actividades?
- Si el que no hace turismo experimental y es más convencional en sus decisiones tuviera la oportunidad de realizar un turismo experimental por primera vez, ¿cuál creen que sería este? **PROFUNDIZAR PARA VER SI ES QUE APARECE EL TEMA DE TURISMO GASTRONÓMICO**

IMAGEN DE TARGET (identificación de perfil)

- Si tuvieran que describir a una persona que es amante de la gastronomía y cuyo hobby es viajar por el mundo y comer platillos novedosos, ¿cómo sería esta persona? ¿Cuáles serían sus preferencias? ¿Sus sueños y aspiraciones? ¿Qué le interesa de la vida? ¿Para qué se esfuerza y trabaja? **PROFUNDIZAR PARA PODER CONTAR CON UN PERFIL INTEGRAL**

DRIVERS DE ADQUISICIÓN DE PAQUETES TURÍSTICOS ASOCIADOS A

LA GASTRONOMÍA:

- ¿Han contratado alguna vez a algún tour gastronómico en el Perú o en el extranjero? ¿Qué los motivó a aceptar o adquirir este tour? **OBSERVAR SI APARECE ESPONTÁNEAMENTE o si se les debe ayudar a explicar un poco más acerca de la gastronomía asociada al turismo.**

DRIVERS DE RECOMENDACIÓN DE PAQUETES TURÍSTICOS

ASOCIADOS A LA GASTRONOMÍA:

- Si tuvieran que sugerirle a un extranjero que venga al Perú, pero para que realice otras experiencias que no sean de índole histórica/cultural, ¿qué le recomendarían? ¿Por qué?

AGRADECIMIENTO Y DESPEDIDA



Apéndice C

Ficha Técnica de la Entrevista

Ámbito y universo: se entrevistó a Jorge Wong, dueño de franquicias y gerente de marketing del restaurante Embarcadero 41.

Tamaño de la muestra: una persona.

Método de muestreo: muestreo no probabilístico por conveniencia.

Recogida de información: se efectuó manualmente, en apuntes hechos durante la conversación.

Fecha de realización: miércoles 4 de mayo de 2016, a las 7:00 p.m.

Lugar: Cámara de Comercio de Lima, ubicada en avenida Giuseppe Garibaldi 396, Jesús María. Lima.

Organización responsable de los trabajos: el grupo de trabajo.

Breve resumen de las conclusiones: Existe una demanda para el proyecto. No se perciben muchas actividades similares. Se encuentra un reconocimiento claro de la gastronomía en sí por los turistas. La tangibilización de la propuesta gastronómica es de carácter crucial. El turista gastronómico es una persona experimentada, con preferencias en vivir experiencias, es instruido y cosmopolita. Estas personas disfrutaban el proceso de compra de temas relacionados a viajes y turismo. Los paquetes gastronómicos deben ser de carácter flexible y personalizables de ser posible. Se percibe un gran potencial y se identifica que existe una oportunidad amplia por trabajar.

Apéndice D

Guía Referencial de Preguntas para Entrevista en Profundidad

Buenos días/tardes/noches, somos _____ alumnos de la escuela de negocios Centrum, estamos trabajando en nuestro proyecto de tesis. Le agradecemos su tiempo y colaboración ya que es muy valioso para nosotros.

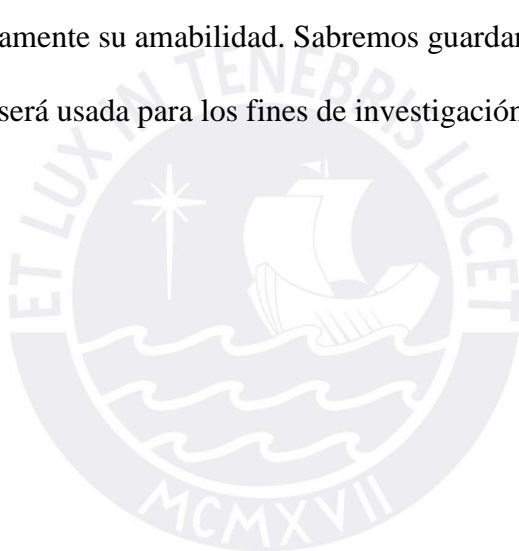
El objetivo de nuestro proyecto busca detectar un potencial de desarrollo en el sector de la gastronomía frente al turismo gastronómico, cuya demanda está en crecimiento.

Tenemos algunas consultas al respecto, pero antes de empezar quisiéramos preguntarle si nos permite utilizar sus aportes como sustento académico a nuestra investigación.

1. ¿Nos puede contar un breve resumen de cómo concibió “nombre del restaurante”?
2. ¿Cuál es su oferta principal?
3. Si bien la gastronomía es el foco de su negocio, ¿ofrece usted servicios adicionales?
(Si no entiende dar ideas como cata de vino, música, introducción de los platos, etc.)
4. ¿Cómo describiría a sus clientes en general?
5. ¿Suele recibir visitantes extranjeros?
6. ¿De qué países?
7. ¿Cómo describiría a los turistas extranjeros que visitan su local? ¿Podría perfilarlos?
8. ¿Cuál país consideraría como el de mayor demanda?
9. ¿Qué platos son los preferidos por ellos? ¿Cuánto suelen gastar? ¿Cuáles son sus platos preferidos?
10. ¿Ha pensado en la internacionalización de su restaurante “nombre del restaurante”?
¿A qué países? ¿Por qué esos países?
11. Según nuestras investigaciones, tenemos un alto % de turistas de Chile y Ecuador que ingresan mensualmente a Lima. ¿Considera que concuerda con las visitas que usted recibe?

12. Si le propusieran incluir “nombre del restaurante” como punto de destino culinario para extranjeros de Chile y Ecuador como parte de un paquete turístico ¿lo pensaría? ¿Cuáles serían los beneficios? ¿Cuáles las complicaciones? ¿Qué consideraciones importantes deberíamos tener en cuenta? (días específicos, horarios, cantidad de personas mínimos, máximo, etc.).
13. ¿Cuánto cree usted que un turista chileno o ecuatoriano estaría dispuesto a gastar en un paquete turístico gastronómico que incluya los traslados del hotel del turista, una experiencia gastronómica vivencial y un almuerzo o cena en su restaurante?

Hemos finalizado la entrevista, ha sido muy valiosa la información brindada. Agradecemos nuevamente su amabilidad. Sabremos guardar la confidencialidad de la información brindada, solo será usada para los fines de investigación comentados.



Apéndice E

Ficha Técnica de la Encuesta

Ámbito y universo: se entrevistó a chilenos y ecuatorianos que hayan realizado al menos un viaje en los últimos 12 meses fuera de su país y que son amantes de la gastronomía.

Tamaño de la muestra: 50 casos.

Método de muestreo: muestreo no probabilístico por conveniencia. Investigación efectuada para fines del trabajo de tesis de índole no estadísticamente representativa.

Recogida de información: se efectuó utilizando la herramienta Google Forms; la invitación fue enviada a través de Facebook y contestada de forma virtual.

Fechas de realización: del jueves 5 de mayo al viernes 13 de mayo de 2016 (se detuvo la recolección de datos una vez que se llegó al objetivo propuesto).

Organización responsable de los trabajos: el grupo de trabajo.

Apéndice F

Cuestionario de la Encuesta

1. ¿Realiza uno o más viajes al extranjero al año?
 - a. Sí
 - b. No (concluir)

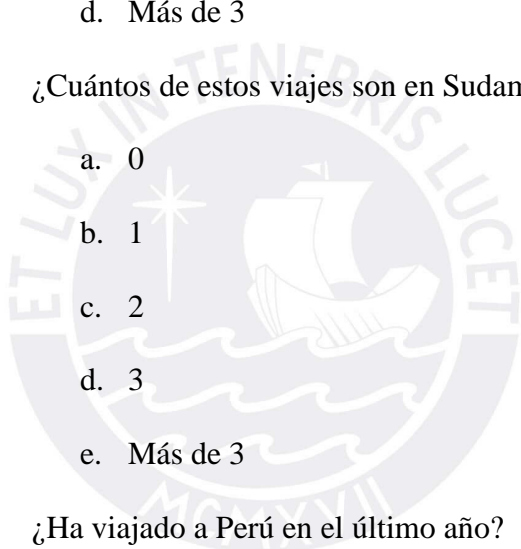
2. ¿Cuántos viajes realiza en promedio al año?
 - a. 1
 - b. 2
 - c. 3
 - d. Más de 3

3. ¿Cuántos de estos viajes son en Sudamérica?
 - a. 0
 - b. 1
 - c. 2
 - d. 3
 - e. Más de 3

4. ¿Ha viajado a Perú en el último año?
 - a. Sí
 - b. No (pasar a la pregunta 6)

5. ¿Con qué fin?
 - a. Negocios
 - b. Placer
 - c. Estudios
 - d. Comer

6. ¿Con qué tema relaciona al Perú?



- a. Playas
 - b. Gastronomía
 - c. Historia y Cultura
7. ¿Sabía que el Perú fue reconocido como “el mejor destino culinario del mundo” en los World Travel Awards en los años 2012, 2013, 2014 y 2015?
- a. Sí
 - b. No
8. ¿Es la gastronomía un aspecto importante cuando decide el destino de su viaje?
- a. Sí
 - b. No (fin de la encuesta)
9. ¿Viajaría al Perú sólo para comer?
- a. Sí
 - b. No
10. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por un paquete turístico gastronómico personal, que involucra el recojo desde su hotel, una experiencia gastronómica vivencial, un almuerzo o cena en un restaurante reconocido en el Perú?
- a. US\$ 80
 - b. US\$ 120
 - c. US\$ 150
 - d. US\$ 200

Apéndice G

Modelo de Certificación

CERTIFICACIÓN DEL NEGOCIO

RESTAURANTE: _____ RAZÓN SOCIAL: _____
 ESPECIALIDAD: _____ R.U.C.: _____
 UBICACIÓN: _____ FECHA DE LA VISITA: _____

LIMPIEZA Y MANTENIMIENTO	CUMPLE
Exteriores: limpieza de estacionamiento, señalizadores y jardinería	
Ventanas, puertas, vidrios, marcos limpios	
Mesas, sillas, pisos y tachos limpios	
Baños: limpios con buen olor, stock de papel y jabón	
Rejillas y extractores limpios y en buen estado	
Pintura en buen estado	
Buen funcionamiento de equipos de ventilación	
Buen funcionamiento de equipos de sonido	
Buen funcionamiento de equipos de cocina	
Licencia vigente de Defensa Civil	
Calendario de mantenimiento planificado	
Iluminación completa y en buen estado	
Vigencia del certificado de fumigación	

OBSERVACIONES:

CALIDAD	CUMPLE
Buenas prácticas de almacenaje y rotación	
Buenas prácticas de manipulación	
Proveedores certificados	
Personal con certificados de sanidad	
Control de vencimientos	
Tiempos de vencimientos de los productos	

OBSERVACIONES

PUNTOS EVALUADOS	
PUNTOS LOGRADOS	
CUMPLE	

SERVICIO	CUMPLE
Buena apariencia de los empleados	
Cantidad suficiente de empleados	
Plan de capacitación	
Servicio cálido y amable	
Personal domina idioma del lugar	
Personal conoce el producto que ofrece	
Flujograma del servicio	
Servicios adicionales se cumplen en buenas condiciones (valet parking, wifi, música)	

OBSERVACIONES:

CARACTERÍSTICAS CULTURALES	CUMPLE
Insumos autóctonos de la región	
Variantes que no cambian la esencia cultural del plato	
Si cuenta con manifestaciones culturales como bailes, exposiciones, música debe respetar las características originales de la región	
El local transmite la personalidad de la región	

OBSERVACIONES

GERENTE DE LOCAL _____
 ENTIDAD EVALUADORA _____