

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ
ESCUELA DE POSGRADO



Plan Estratégico Aplicado para el Sector Ecoturismo de la Región
Lambayeque 2012-2022

TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE
MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA DE EMPRESAS
OTORGADO POR LA
PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

PRESENTADA POR

Yelina Amelia Cabrejos Alcántara

César Enrique Hernández Quispe

Luz Dina Medina Vargas

Luis Roger Rubén Zapatel Arriaga

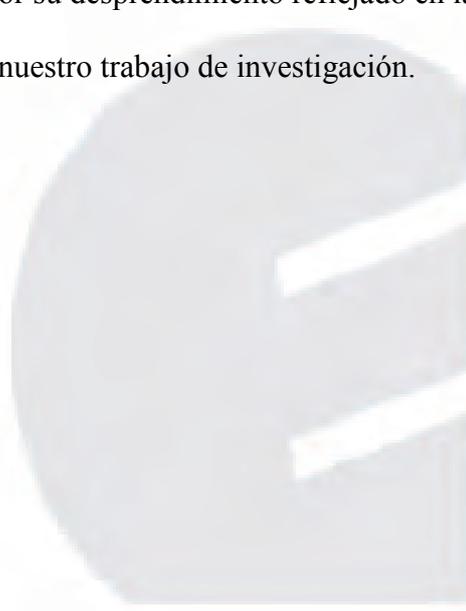
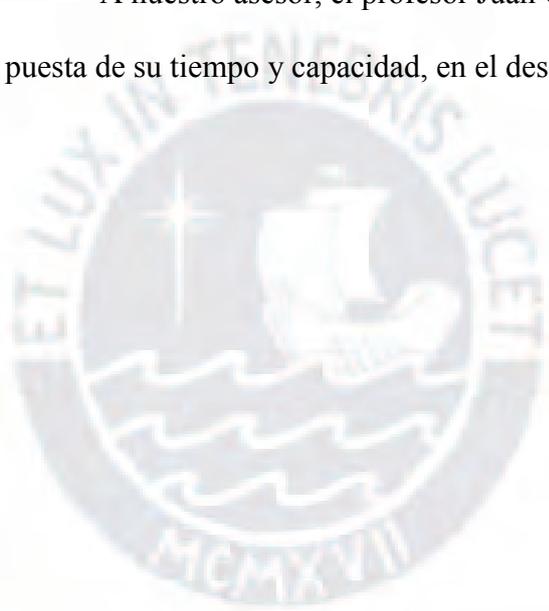
Asesor: Juan O'Brien

Lima, Noviembre 2013

Agradecimientos

Al presidente de la Asociación para la Conservación de la Naturaleza y el Turismo Rural Sostenible en Chaparrí, Alindor Culqui Gonzales; a la licenciada en Turismo Sra. Mariela Malca y a la profesora Cecilia Castillo Yui, por su apoyo desinteresado para la realización de la presente tesis.

A nuestro asesor, el profesor Juan O'Brien, por su desprendimiento reflejado en la puesta de su tiempo y capacidad, en el desarrollo de nuestro trabajo de investigación.



Dedicatoria

A mis padres, Luis y Evita; y a mis hermanos,
Mariela, Ymelda, Luis, Karina y Dayri, por su amor
y confianza en mí, y a mi mamá Rosita quien me
cuida desde el cielo.

A mis amados padres, Sofía y Samuel, por toda su
dedicación y apoyo en hacer de mí la persona que hoy
soy, y a mi amado tío Emiterio (†) por sus sabios
consejos.

A mis padres, Maruja y Fernando; a mi hijo
Sebastián; y a mi amada esposa, Luz, por toda
su dedicación, paciencia y apoyo incondicional.

A Dios, a mis abuelos Roger (†) y
Francisca; a mi madre, Victoria; y a mi
esposa, Cinthya; a todos ellos infinitas
gracias por su inmenso amor y paciencia.

Resumen Ejecutivo

El Perú es un prodigio en recursos naturales y en biodiversidad que se evidencia en la heterogeneidad de ecoclimas y paisajes que son el hábitat para el desarrollo de una diversidad de especies de flora y fauna, así como para culturas nativas. Estas condiciones sustentan la viabilidad de la práctica y desarrollo del ecoturismo como una industria sustentable y competitiva a nivel internacional, sin embargo al ser un país prodigioso está expuesto a verse afectado por los desequilibrios ecológicos que se producen por pérdida de algunas especies, originando la crisis ecológica que está atentando contra el bienestar de la humanidad.

Durante las últimas seis décadas, el turismo y el ecoturismo han experimentado una permanente expansión y diversificación, con lo que han llegado a constituirse en uno de los sectores económicos más importantes y de mayor crecimiento a escala mundial. No obstante, el sector ecoturismo en la región Lambayeque aún se encuentra en un estado de lento crecimiento y poco desarrollo debido al escaso compromiso de los actores e instituciones necesarias para generar una oferta ecoturística al mundo, dependiendo el ingreso de nuevos competidores de la participación del Estado (nacional, regional y local), y de los gobiernos regionales concretando el desarrollo del ecoturismo en sus respectivas zonas, involucrando en la inversión, el proceso de comunicación con las comunidades.

En efecto, la ejecución de proyectos de inversión pública relacionados con el turismo se ve retraída por la falta de capacidades de los actores responsables. Asimismo, el Perú, al ser un destino de larga distancia con respecto a los principales emisores, compite con otros destinos también lejanos ubicados en otras partes del mundo y con una oferta turística muy similar.

La tendencia en el número de visitas a las áreas protegidas en la región Lambayeque es ascendente tanto para visitantes nacionales como extranjeros; como sector, mantiene un promedio de 13.8% de crecimiento anual, siendo el destino turístico de Chaparrí el de mayor

crecimiento anual en número de visitantes (35%), seguido de Laquipampa (19%), y finalmente el Bosque de Pómac, con un promedio de crecimiento de (4%); cabe mencionar que aunque porcentualmente es el de menor valor, presenta el mayor número de visitantes.

Este crecimiento, si bien es prometedor, requiere por parte de los entes rectores una planificación y administración adecuada de los recursos plasmados, entre otros, en la estipulación de la capacidad de carga, los límites aceptables de cambio y el manejo del impacto del visitante que cada destino puede sobrellevar, además de una constante comunicación con los pobladores.

Las estrategias planteadas se basan en el desarrollo de proyectos conjuntos orientados a mejorar la accesibilidad a los destinos; Desarrollar y promocionar la marca Lambayeque como destino ecoturístico; promocionar los destinos ecoturísticos existentes, y desarrollo de nuevas actividades turísticas como la de observadores de aves, turistas de sol y playa, investigadores, personas de la tercera edad.

El presente plan estratégico propone a los actores integrantes de la cadena de valor de la industria una herramienta de gestión que permita usar las fortalezas para beneficiarse de las oportunidades y neutralizar las amenazas; y mejorar las debilidades para aprovechar las ocasiones y evitar los peligros, a fin de alcanzar la visión propuesta y, por ende, el posicionamiento deseado.

Abstract

Peru is a prodigy in natural resources and in biodiversity which is evidenced by the heterogeneity of echo climates and landscapes that provide habitat for the development of a diversity of flora and fauna, and native cultural expressions while transcendent. These conditions support the viability of the practice and development of the ecotourism as a sustainable industry worldwide, however to be a prodigious country is exposed to be affected by ecological imbalances that occur due to loss of some species, causing ecological crisis that is endangering the human welfare.

During the last six decades the tourism and the echo tourism has experienced a permanent expansion and diversification, managing to be one of the most important economic sectors and of major growth on a worldwide scale. Even the sector ecotourism in the Region Lambayeque still is in a condition of slow growth and little I develop due to the scanty commitment of the actors and necessary institutions to generate an offer echo tourist to the world, depending on the income of new competitors to the state's participation (national, regional and local), and regional governments specifying ecotourism development in each areas, involving investment, the process of communication with communities.

The project execution of public investment related to the tourism meets retiring for the lack of capacities of the responsible actors. Peru to the being a destination of long distance with regard to the principal issuers, it competes with other destinations also distant located in other parts of the world and with a tourist very similar offer. The trend in the number of visits to the areas protected in the Region Lambayeque is ascending so much for national as foreign visitors; since sector supports an average of 13.8 % of annual growth, Being Chaparrí's tourist destination that of major annual growth in number of visitors (35 %), followed by Laquipampa (19 %), and finally Pómac's Forest with an average of growth of (4 %); It is necessary to mention that though in percentage terms it is that of minor value, the major

number of visitors presents.

This growth though promising needs of the governing entities a planning and suitable administration of the resources formed between others in the stipulation of the capacity of load, the acceptable limits of change and the Managing of the Impact of the Visitor that every destination can carry.

The proposed strategies are based on the development of joint projects aimed to improve the accessibility of destinations, develop and promote the Lambayeque brand as ecotourism destination; promote ecotourism destinations existing and development of new tourism activities as observer birds, sun and beach tourists, researchers, senior age.

The present strategic plan proposes to the integral actors of the chain of value of the industry a management tool that allows to use the strengths to benefit from the opportunities and to neutralize the threats; and to improve the weaknesses for seize the opportunities and to avoid the dangers, reaching finally the proposed vision and in consequence the wished positioning.

Tabla de Contenidos

Lista de Tablas	xii
Lista de Figuras	xiv
Introducción	xv
Capítulo I: Situación General.....	1
1.1 Situación General	1
1.2 Conclusiones.....	10
Capítulo II: Visión, Misión, Valores y Código de Ética.....	12
2.1 Antecedentes.....	12
2.2 Visión.....	13
2.3 Misión.....	13
2.4 Valores.....	13
2.5 Código de Ética	14
2.6 Conclusiones.....	15
Capítulo III: Evaluación Externa	16
3.1 Análisis Tridimensional de las Naciones.....	16
3.1.1 Intereses nacionales. Matriz de Intereses Nacionales (MIN)	16
3.1.2 Potencial nacional.....	17
3.1.3 Principios cardinales.....	26
3.2 Análisis Competitivo del Perú.....	27
3.2.1 Condiciones de los factores	27
3.2.2 Condiciones de la demanda.....	28
3.2.3 Estrategia, estructura, y rivalidad de las empresas.....	28
3.2.4 Sectoros relacionados y de soporte.....	29
3.3 Análisis del Entorno PESTE.....	30
3.3.1 Fuerzas Políticas, Gubernamentales y Legales (P)	30
3.3.2 Fuerzas económicas y financieras (E)	46
3.3.3 Fuerzas Sociales, Culturales y Demográficas (S)	53
3.3.4 Fuerzas tecnológicas y científicas (T).....	59
3.3.5 Fuerzas ecológicas y ambientales (E)	62

3.4	Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE).....	65
3.5	El Sector Ecoturismo y sus Competidores	66
3.5.1	Poder de negociación de los proveedores.....	66
3.5.2	Poder de negociación de los compradores.	67
3.5.3	Amenazas de los sustitutos.....	67
3.5.4	Amenaza de los entrantes	68
3.5.5	Rivalidad de los competidores.	71
3.6	El Sector Ecoturismo en la Región Lambayeque y sus referentes	73
3.7	Matriz Perfil Comparativo (MPC) y Matriz Perfil Referencial (MPR).....	84
3.8	Conclusiones.....	86
Capítulo IV: Evaluación Interna		88
4.1	Análisis Interno AMOFHIT	88
4.1.1	Administración y Gerencia (A)	88
4.1.2	Marketing y ventas (M).....	92
4.1.3	Operaciones y logísticas. Infraestructura (O).....	95
4.1.4	Finanzas y contabilidad (F)	96
4.1.5	Recursos humanos (H)	97
4.1.6	Sistemas de información y comunicaciones (I).....	98
4.1.7	Tecnología e investigación y desarrollo (T).....	98
4.2	Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI).....	99
4.3	Conclusiones.....	100
Capítulo V: Intereses del Sector Ecoturismo de la Región Lambayeque y Objetivos de Largo Plazo.....		102
5.1	Intereses del Sector Ecoturismo de la Región Lambayeque.....	102
5.2	Potencial del Sector Ecoturismo de la Región Lambayeque.....	103
5.3	Principios Cardinales del Sector Ecoturismo de la Región Lambayeque	105
5.4	Matriz de Intereses del Sector Ecoturismo de la Región Lambayeque (MIO)	106
5.5	Objetivos de Largo Plazo	106
5.6	Conclusiones.....	107
Capítulo VI: El Proceso Estratégico		108

6.1	Matriz Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA).....	108
6.2	Matriz Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA).....	110
6.3	Matriz Boston Consulting Group (MBCG).....	112
6.4	Matriz Interna Externa (MIE).....	113
6.5	Matriz Gran Estrategia (MGE).....	113
6.6	Matriz de Decisión Estratégica (MDE).....	114
6.7	Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE).....	115
6.8	Matriz de Rumelt (MR).....	117
6.9	Matriz de Ética (ME).....	117
6.10	Estrategias Retenidas y de Contingencia.....	119
6.11	Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo.....	119
6.12	Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos.....	120
6.13	Conclusiones.....	120
Capítulo VII: Implementación Estratégica.....		121
7.1	Objetivos de Corto Plazo.....	121
7.2	Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo.....	123
7.3	Políticas de cada Estrategia.....	124
7.4	Estructura del Sector Ecoturístico de la Región Lambayeque.....	126
7.5	Medio Ambiente, Ecología, y Responsabilidad Social.....	127
7.6	Recursos Humanos y Motivación.....	128
7.7	Gestión del Cambio.....	128
7.8	Conclusiones.....	129
Capítulo VIII: Evaluación Estratégica.....		130
8.1	Perspectivas de Control.....	130
8.2	Tablero de Control Integrado.....	130
8.3	Conclusiones.....	131
Capítulo IX: Competitividad del Sector Ecoturismo en la Región Lambayeque.....		132
9.1	Análisis Competitivo del Sector Ecoturismo en la Región Lambayeque.....	132
9.2	Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres del Sector Ecoturismo de la Región Lambayeque.....	136
9.3	Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres.....	137
Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones.....		139
10.1	Plan Estratégico Integra.....	139

10.2	Conclusiones Finales	140
10.3	Recomendaciones Finales.....	141
10.4	Futuro del Sector Ecoturístico de la Región Lambayeque	142
	Referencias.....	144
	Lista de Abreviaturas	149



Lista de Tablas

Tabla 1. <i>Matriz de Interés Nacional</i>	17
Tabla 2. <i>Población y Tasa de Crecimiento Registrada y Proyectada en el Perú</i>	18
Tabla 3. <i>Población según Región Geográfica</i>	19
Tabla 4. <i>Variación Promedio Anual del PBI por Sectores. Periodo 1991-2007</i>	23
Tabla 5. <i>Análisis Comparativo de la Posición del Perú frente a Países de la Región</i>	27
Tabla 6. <i>Crecimiento Mundial: 2008-2013</i>	48
Tabla 7. <i>Matriz EFE del Sector Ecoturístico de la Región de Lambayeque</i>	66
Tabla 8. <i>Sitios Turísticos más Visitados del Perú</i>	70
Tabla 9. <i>Cuadro de Arribo de Turistas Nacionales y Extranjeros a la Región Lambayeque por Meses. Años 2007-2011</i>	72
Tabla 10. <i>Recursos y Servicios Vinculados a Operaciones de Ecoturismo</i>	74
Tabla 11. <i>Comparación de Variedad de Especies entre Algunos Países Considerados Mega diversos</i>	78
Tabla 12. <i>Clasificación de las ANP según SERNANP-SINANPE</i>	79
Tabla 13. <i>Matriz PC del Sector Ecoturístico de la Región Lambayeque</i>	84
Tabla 14. <i>Matriz PR del Sector Ecoturístico de la Región Lambayeque</i>	85
Tabla 15. <i>Informe de Visitas a las Áreas Naturales Protegidas en la Región Lambayeque años 2004-2010</i>	89
Tabla 16. <i>Cuadro Comparativo de Áreas Naturales Protegidas en la Región Lambayeque</i> ...	91
Tabla 17. <i>Matriz EFI del Sector Ecoturístico de la Región Lambayeque</i>	100
Tabla 18. <i>Matriz de Intereses del Sector Ecoturismo de la Región Lambayeque</i>	106
Tabla 19. <i>Matriz FODA del Sector Ecoturismo de la Región Lambayeque</i>	108
Tabla 20. <i>Valores de Matriz PEYEA del Sector Ecoturismo de la Región Lambayeque</i>	111

Tabla 21. <i>Matriz de Decisión de Estrategias del Sector Ecoturismo de la Región</i>	
<i>Lambayeque</i>	115
Tabla 22. <i>Matriz CPE del Sector Ecoturismo de la Región Lambayeque</i>	116
Tabla 23. <i>Matriz Rumelt del Sector Ecoturismo de la Región Lambayeque</i>	117
Tabla 24. <i>Matriz de Ética del Sector Ecoturismo de la Región Lambayeque</i>	118
Tabla 25. <i>Matriz de Estrategias vs. OLP del Sector Ecoturismo de la Región</i>	
<i>Lambayeque</i>	119
Tabla 26. <i>Matriz de Posibilidades de los Competidores</i>	120
Tabla 27. <i>Objetivos e Indicadores para el Tablero de Control Integrado</i>	130
Tabla 28. <i>Detalle de Análisis de Atractividad del Sector Ecoturismo en la Región</i>	
<i>Lambayeque</i>	134

Lista de Figuras

<i>Figura 0.</i> Modelo Secuencial del Proceso Estratégico	xv
<i>Figura 1.</i> Turismo receptor 1990-2010	2
<i>Figura 2.</i> Grado de especulación y de inversión en países de Latinoamérica	4
<i>Figura 3.</i> Crecimiento del PBI y proyección 2009-2012	22
<i>Figura 4.</i> El Turismo Rural Comunitario y sus Tipologías	38
<i>Figura 5.</i> Gasto de los consumidores por sector en 25 mercados emergentes claves 2020	51
<i>Figura 6.</i> Emprendimientos rurales reales y potenciales zona norte	75
<i>Figura 7.</i> Matriz PEYEA del sector ecoturismo de la región Lambayeque	111
<i>Figura 8.</i> Matriz BCG del sector ecoturismo de la región Lambayeque	112
<i>Figura 9.</i> Matriz IE del sector ecoturismo de la región Lambayeque	113
<i>Figura 10.</i> Matriz GE del sector ecoturismo de la región Lambayeque	114
<i>Figura 11.</i> Diamante de Porter futuro del sector ecoturismo de la región Lambayeque	138
<i>Figura 12.</i> Plan integral del sector ecoturismo de la región Lambayeque	139

Introducción

El proceso estratégico se forma de un conjunto de acciones que se desarrollan de manera secuencial con la finalidad de que una organización pueda proyectarse al futuro y alcance la visión constituida. Consta de tres etapas: (a) formulación, que es la etapa de planeamiento propiamente dicha, donde se gestionará encontrar las estrategias que llevarán a la organización de la situación actual a la situación futura deseada; (b) implementación, etapa más complicada por su rigurosidad, en la cual se ejecutarán las estrategias retenidas en la primera etapa; y (c) evaluación y control, cuyas actividades se desarrollarán de manera permanente durante todo el proceso para monitorear las etapas secuenciales y, finalmente, los Objetivos de Largo Plazo (OLP) y los Objetivos de Corto Plazo (OCP). El proceso estratégico es interactivo, ya que participan muchas personas en él, e iterativo, al generar una retroalimentación constante. El plan estratégico desarrollado en el presente documento fue elaborado en función del Modelo Secuencial del Proceso Estratégico (ver Figura 0).

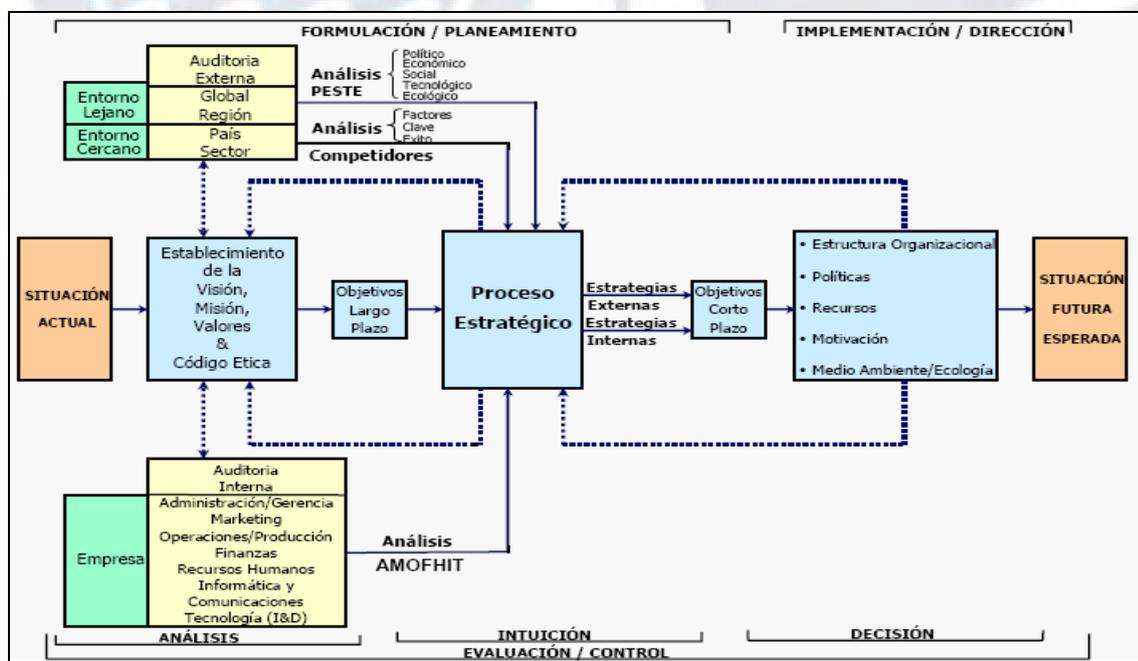


Figura 0. Modelo Secuencial del Proceso Estratégico
 Nota. Tomado de “El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia”, por F. A. D’Alessio, 2008. México D. F., México: Pearson.

El modelo empieza con el análisis de la situación actual, seguida por el establecimiento de la visión, la misión, los valores y el código de ética; estos cuatro componentes guían y norman el accionar de la organización. Luego, se desarrolla la evaluación externa con la finalidad de determinar la influencia del entorno en la organización que se estudia y analizar la industria global a través del análisis del entorno PESTE (Fuerzas Políticas, Económicas, Sociales, Tecnológicas y Ecológicas). De dicho análisis se genera la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE), la cual permite conocer el impacto del entorno determinado sobre la base de las oportunidades que podrían beneficiar a la organización, las amenazas que deben evitarse y cómo la organización está actuando sobre estos factores. Del análisis PESTE y de los competidores se deriva la evaluación de la organización en relación con sus competidores, de la cual se desprenden las matrices de Perfil Competitivo (MPC) y de Perfil de Referencia (MPR). De este modo, la evaluación externa permite identificar las oportunidades y amenazas clave, la situación de los competidores, y los factores críticos de éxito en el sector industrial, lo que facilita a los planeadores el inicio del proceso que los guiará a la formulación de estrategias que permitan sacar ventaja de las oportunidades, evitar y/o reducir el impacto de las amenazas, conocer los factores clave que permitan alcanzar el éxito en el sector ecoturístico, y superar a la competencia.

Consecuentemente, se desarrolla la evaluación interna, la cual se encuentra orientada a la definición de estrategias que permitan capitalizar las fortalezas y neutralizar las debilidades, de modo que se construyan ventajas competitivas a partir de la identificación de las competencias distintivas. Para ello, se lleva a cabo el análisis interno AMOFHIT (Administración y Gerencia, Marketing y Ventas, Operaciones Productivas y de Servicios e Infraestructura, Finanzas y Contabilidad, Recursos Humanos y Cultura, Informática y Comunicaciones, y Tecnología), del cual surge la Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI). Esta matriz permite evaluar las principales fortalezas y debilidades de las áreas

funcionales de una organización, así como también identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas. Un análisis exhaustivo externo e interno es requerido y es crucial para continuar con mayores probabilidades de éxito el proceso.

En la siguiente etapa del proceso, se determinan los Intereses de la Organización, es decir, los fines supremos que la organización intenta alcanzar para alcanzar el éxito global en los mercados en los que compete. De ellos se deriva la Matriz de Intereses de la Organización (MIO) y, basados en la visión, se establecen los OLP. Estos son los resultados que la organización espera alcanzar. Cabe destacar que la “sumatoria” de los OLP llevaría a alcanzar la visión, y de la “sumatoria” de los OCP resultaría el logro de cada OLP.

Las matrices presentadas —MEFE, MEFI, MPC y MIO— constituyen insumos fundamentales que favorecerán la calidad del proceso estratégico. La fase final de la formulación estratégica viene dada por la elección de estrategias, la cual representa el Proceso Estratégico en sí mismo. En esta etapa, se generan estrategias a través del emparejamiento y combinación de las fortalezas, debilidades, oportunidades, amenazas y los resultados de los análisis previos usando como herramientas cinco matrices: (a) la Matriz de Fortalezas, Oportunidades Debilidades, y Amenazas (MFODA); (b) la Matriz de Posicionamiento Estratégico y Evaluación de la Acción (MPEYEA); (c) la Matriz del Boston Consulting Group (MBCG); (d) la Matriz Interna-Externa (MIE); y (e) la Matriz de la Gran Estrategia (MGE).

De estas matrices resultan una serie de estrategias de integración, intensivas, de diversificación y defensivas, que son escogidas con la Matriz de Decisión Estratégica (MDE); son específicas y no alternativas, y su atractividad se determina en la Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico (MCPE). Por último, se desarrollan las matrices de Rumelt y de Ética, para culminar con las estrategias retenidas y de contingencia. Sobre la base de esa selección, se elabora la Matriz de Estrategias en relación con los OLP, la cual sirve para

verificar si con las estrategias retenidas se podrán alcanzar los OLP, y la Matriz de Posibilidades de los Competidores, que ayuda a determinar qué tanto estos competidores serán capaces de hacerles frente a las estrategias retenidas por la organización. La integración de la intuición con el análisis se hace indispensable durante esta etapa, ya que favorece a la selección de las estrategias.

Después de haber formulado el plan estratégico que permita alcanzar la proyección futura de la organización, se ponen en marcha los lineamientos estratégicos identificados y se efectúan las estrategias retenidas por la organización, lo que da lugar a la Implementación Estratégica. Esta consiste básicamente en convertir los planes estratégicos en acciones y, posteriormente, en resultados. Cabe destacar que “una formulación exitosa no garantiza una implementación exitosa... puesto que ésta última es más difícil de llevarse a cabo y conlleva el riesgo de no llegar a ejecutarse” (D’Alessio, 2008, p. 373). Durante esta etapa, se definen los OCP y los recursos asignados a cada uno de ellos, y se establecen las políticas para cada estrategia. Una estructura organizacional nueva es necesaria: el peor error es implementar una estrategia nueva usando una estructura antigua.

Finalmente, la Evaluación Estratégica se lleva a cabo utilizando cuatro perspectivas de control: (a) interna/personas, (b) procesos, (c) clientes, y (d) financiera, en el Tablero de Control Integrado (BSC) para monitorear el logro de los OCP y OLP. A partir de ello, se toman las acciones correctivas pertinentes, se analiza la competitividad de la organización y se plantean las conclusiones y recomendaciones necesarias para alcanzar la situación futura deseada de la organización. Un Plan Estratégico Integral es necesario para visualizar todo el proceso de un golpe de vista. El Planeamiento Estratégico puede ser desarrollado para una microempresa, empresa, institución, sector industrial, puerto, ciudad, municipalidad, región, país u otros.

Capítulo I: Situación General de la Organización

1.1 Situación General

Panorama del turismo internacional y el ecoturismo internacional. Las exportaciones de turismo suponen hasta el 30% de las exportaciones mundiales de servicios comerciales, y el 6% de las exportaciones globales de bienes y servicios. A escala mundial, como categoría de exportación, el turismo se sitúa en cuarto lugar detrás de los combustibles, los productos químicos y los de automoción. Para muchos países en desarrollo, se trata de una de las principales fuentes de ingresos por divisas y de la principal categoría de exportación para la tan necesaria creación de empleo y de oportunidades para el desarrollo.

Las llegadas de turistas internacionales en todo el mundo alcanzaron los 940 millones en 2010, un 6.6% más que el año anterior. La inmensa mayoría de los destinos presentaron aumentos positivos, a menudo de dos cifras, compensando las pérdidas sufridas o acercándose a ese objetivo. La recuperación se produjo a diferentes velocidades, mucho más rápida en las economías emergentes (+8%) y más lenta en las avanzadas (+5%). Asia-Pacífico (+13%) fue la primera región en recuperarse y, entre las regiones con mayor crecimiento, África mantuvo su crecimiento (+7%) y Oriente Medio retornó a un crecimiento de dos dígitos (+14%). Por su parte, las Américas se recuperaron (+6%) de la caída de 2009, la recuperación de Europa (+3%) fue más lenta que la de otras regiones. En el mismo año 2010, los viajes de ocio, recreo y vacaciones supusieron algo más de la mitad de todas las llegadas de turistas internacionales (51% o 480 millones de llegadas). Algo más de la mitad de los viajeros en 2010 llegaron a sus destinos mediante transporte aéreo (51%), mientras que el resto lo hizo en superficie (49%), ya sea por carretera (41%), ferrocarril (2%) o vía navegable (6%) (Organización Mundial de Turismo, 2011).



Figura 1. Turismo receptor 1990-2010.

Nota. Tomado de *Panorama OMT del Turismo Internacional. Edición 2011*, realizado por Organización Mundial de Turismo. Recuperado de <http://mkt.unwto.org/en/content/tourism-highlights>

En la Declaración de Québec sobre Ecoturismo (United Nations Environment Programme, PNUMA), se menciona que el ecoturismo abarca los principios del turismo sostenible, distinguiéndose del concepto más amplio de turismo sostenible dado que (a) contribuye activamente a la conservación del patrimonio natural y cultural; (b) incluye a las comunidades locales e indígenas en su planificación, desarrollo y operación, contribuyendo a su bienestar; (c) interpreta el patrimonio natural y cultural del destino para los visitantes; y (d) se presta mejor a viajeros independientes, así como a visitas organizadas para grupos de tamaño pequeño. Por su parte, *The International Ecotourism Society (TIES)* hace distinciones entre ecoturismo, definiéndolo como "viaje responsable a áreas naturales que conserva el medio ambiente y mejora el bienestar de la población local", y el "turismo de naturaleza", que no es más que describir los viajes a lugares naturales.

Debido a que las investigaciones casi nunca preguntan a los viajeros o los negocios sobre ecoturismo específicamente, es difícil encontrar estadísticas precisas. El mejor esfuerzo de TIES para realizar una evaluación exacta de la fuerza del ecoturismo se resume en que el Turismo natural está creciendo 10% a 12% por año en el mercado internacional. El programa medioambiental de las Naciones Unidas (UNEP) y Conservación Internacional ha indicado

que se considera que el turismo sostenible podría crecer a 25% del mercado de viaje del mundo en menos de seis años, aumentando al valor del sector a £250 billones (US\$473.6 billones) por año. Los analistas prevén un crecimiento en eco centros turísticos y hoteles, y un auge en turismo natural, un sector que ha crecido 20% por año, y sugieren que los primeros conversos ganarán en este mercado (TIES, 2006).

Ecoturismo en América Latina.

Las bases fundamentales sobre las que se sustenta el ecoturismo son los ricos valores ecológicos y culturales que existen en el territorio. En América Latina, existe una elevada biodiversidad natural, junto con una rica y variada cultura indígena, que se encuentra en la actualidad en condiciones muy dispares. Así por ejemplo, en relación con los valores culturales, en Guatemala se conservan, a grandes rasgos, gran parte de los valores tradicionales ya que el proceso de aculturación, desde la colonización española, ha sido bastante limitado, mientras que, en Nicaragua, Costa Rica o Argentina, la pervivencia de la cultura tradicional es muy reducida. La mayor parte de los primeros proyectos de ecoturismo que se implementaron en América Latina se han quedado en un conjunto de buenas intenciones que no han llegado a materializarse. En primer lugar, porque estos proyectos estaban mal planificados, es decir se realizaron sin estudios de capacidad de carga, lo que provocó graves impactos sobre la biodiversidad y las poblaciones indígenas. Las causas de estos problemas son, en primer lugar, el contexto de vacío jurídico en materia turística y medioambiental en estos países. Y, en segundo lugar, porque estos proyectos no se suelen implementar para beneficiar directamente a la población local. Los mejores casos se encuentran en Ecuador, cuna del turismo comunitario, donde existen algunos de los proyectos de este tipo más exitosos de todo el continente (Jacomé y Acosta, 2003; Bustos, 2003). Estos proyectos se han basado en el respeto a la cultura tradicional y a los recursos naturales, generando, al mismo

tiempo, importantes ingresos para las comunidades kichuas. Existen otros muchos ejemplos, también exitosos, entre los que se pueden destacar los de República Dominicana y México. En todos estos casos, el turismo ha sido una vía eficaz de desarrollo ya que ha proporcionado ingresos directamente a las comunidades aldeanas, con mínimas pérdidas al no encarecer el costo del producto turístico al evitar intermediarios como los operadores turísticos. (Enríquez Narváez & Blanco Sepúlveda, 2002).

Ecoturismo en Perú.

La Presidencia del Consejo de Ministros-Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (2011) realizó un diagnóstico de la realidad nacional:

El crecimiento económico observado en el Perú en los últimos años se asocia también al significativo incremento de la inversión. Así, se observa que la tasa de inversión ha pasado en los últimos quince años de un 20% promedio con respecto al PBI a un promedio del 25% entre 2008 y 2009. Sobre la base de estas últimas cifras y previendo eventuales problemas inflacionarios, el Marco Macroeconómico Multianual plantea, en congruencia con sus metas de crecimiento, la continuidad de esta tendencia con el promedio del 25.7 para el periodo 2010-2013. El Perú se ha ubicado entre los cuatro países de América Latina que alcanzaron tal calificación.



Figura 2. Grado de especulación y de inversión en países de Latinoamérica

Nota. Tomado de *Plan bicentenario. El Perú hacia el 2021*, realizado por Presidencia del Consejo de Ministros. Recuperado de <http://www.ceplan.gob.pe/>

No obstante lo señalado, una de las limitaciones para el desarrollo de la economía peruana es que la inversión extranjera directa (IED) está destinada principalmente a la exportación primaria (minería, pesca y agroindustrias) con escaso valor agregado, y a la prestación de servicios financieros. En este sentido, se requiere de una estrategia que permita intensificar la inversión en actividades manufactureras y de servicios vinculadas con la producción primaria, a fin de lograr una mayor diversificación de nuestra estructura productiva, la incorporación de mayor valor agregado y la generación de empleos con alta productividad. En el marco de la política de inversión del Perú, es necesario desarrollar la coordinación de la defensa en controversias internacionales Estado-inversionista, formar cuadros especializados en el tema y participar de organismos internacionales referidos a la defensa del Estado en esta materia.

En lo que se refiere a biodiversidad, el Perú es uno de los diecisiete países mega diversos del mundo. Como muestra de ello, presenta el primer lugar en diversidad de mariposas, con 3,700 especies; el segundo lugar en superficie de bosques tropicales en América Latina (después del Brasil y cuarto a nivel mundial); el segundo lugar en diversidad de aves, con 1,835 especies; el cuarto lugar en especies de anfibios, con 538; el quinto lugar en diversidad de especies de reptiles, con 421. Asimismo, el Perú alberga cerca de 20,000 especies descritas de plantas con flor con 28% de endemismo; 1,070 especies de peces de aguas marinas; y 1,011 especies de peces continentales (Presidencia del Consejo de Ministros. Centro Nacional de Planeamiento Estratégico, 2011).

Respecto del turismo practicado en el Perú, estudios realizados en el 2010 (Promperú, 2011a), permitieron definir en el perfil del turista extranjero en el Perú que el turismo de naturaleza aparece en el segundo lugar de importancia entre las actividades realizadas (39%), en especial para los turistas que vienen por vacaciones (55%), quienes aprecian en gran medida las visitas a reservas naturales (53%).

El mismo análisis para el perfil vacacionista nacional 2010 permitió concluir que el hecho de que el destino cuente con paisajes naturales es el principal motivo para elegirlo, en tanto que la variedad de atractivos turísticos ocupa un segundo lugar. Como parte de las actividades turísticas, los vacacionistas gustan principalmente de realizar compras en el lugar visitado. En segunda instancia, se prefiere hacer turismo cultural y de naturaleza (Promperú, 2011b).

Las experiencias de desarrollo de turismo rural comunitario surgidas a la fecha en el Perú se han dado por iniciativa, en su mayoría, de emprendedores que identificaron oportunidades de negocio para atender una incipiente demanda, así como proyectos desarrollados en los últimos años con el apoyo de organizaciones de cooperación al desarrollo, empresas privadas y personas emprendedoras (Ministerio de Comercio Exterior y Turismo; Viceministerio de Turismo, 2008).

Juan Carlos Heaton (2011), especialista en turismo del Servicio Nacional de Áreas Naturales Protegidas por el Estado (SERNANP), manifestó que, en gestión y conservación de ANP, el Perú, junto con Brasil, es uno de los líderes y modelos regional y mundial. Las 71 ANP que el Servicio Nacional de Áreas Protegidas por el Estado tiene a su cargo se extienden en 19 millones de hectáreas del territorio nacional, que representan el 14.53% del mismo. Esto convierte al Perú en líder, por encima de Ecuador, Chile y Colombia. Heaton también señaló que el ingreso a las ANP creció en 18.92% respecto al 2009. Para el 2011, se espera que el número de visitantes a las ANP sea de 870,000. De la data obtenida podemos mencionar que en los últimos tres años, se incrementó en un promedio de 18% anual. (Turismo en áreas naturales protegidas crece un 18% al año, 2011).

Respecto de la práctica de ecoturismo en el Perú, la viceministra de Desarrollo Estratégico de Recursos Naturales del Ministerio del Ambiente, Rosario Gómez, reveló que el 71% de visitantes que llegan al Perú realiza actividades vinculadas al turismo en la

naturaleza y visitan las áreas naturales protegidas (ANP). Añadió que las actividades derivadas de la conservación de las ANP generan beneficios valorizados en 1,000 millones de dólares a las comunidades aledañas. “Como tienen ese valor para el país, debe asignarse recursos para una adecuada gestión. En 550% se incrementaron los recursos ordinarios para su conservación, y en 174% el presupuesto total del Servicio Nacional de Áreas Naturales Protegidas (SERNANP)”, manifestó Gómez. Por su parte, el Ministro del Ambiente, Antonio Brack, puso como ejemplo a una de las concesiones ecoturísticas en Madre de Dios, que con la actividad turística genera un retorno bruto de 3'000,000 de dólares para las comunidades. “Si esas hectáreas las quemáramos para criar vacas en la zona no se producirían más de 300,000 dólares anuales. Eso significa que la conservación de bosques más el ecoturismo puede ser hasta 30 veces más rentable que destruirlos” (Más del 70% de turistas extranjeros visita espacios naturales del Perú, 2011).

Lambayeque.

El Perú es un destino único en el mundo por su gran biodiversidad, historia y bagaje cultural. El turismo en el Perú es una actividad económica de gran potencial y debe ser uno de los ejes de desarrollo que favorezca la inclusión social y el mejoramiento económico de las zonas más alejadas del país. Por ello, el MINCETUR publicó el Plan Estratégico Nacional de Turismo (PENTUR) 2008-2018, complementado con el Plan Nacional de Calidad Turística (CALTUR). En ambos documentos, se establece el concepto inicial del turismo en el Perú: desarrollo de destinos de calidad; planificación y gestión de destinos; políticas de territorio y destino; producto turístico de calidad; y planes de promoción y comunicación, y comercialización de los productos turísticos. Estas actividades implican líneas de acción operativas, la corresponsabilidad rural comunitaria y la oferta artesanal, entre otros, como medios para incorporar a las comunidades campesinas y/o nativas en los beneficios del

turismo. Para ello, cada destino debe contar con un plan de desarrollo turístico, una imagen-marca y una propuesta principal de venta, así como recursos y servicios suficientes en cantidad y calidad para poder estructurar una oferta comercial competitiva y con personalidad propia. Cada destino turístico debe tener una delimitación georeferencial y una gestión territorial regional-provincial-distrital que respete las particularidades específicas, permita una mejor integración y promueva la inclusión social. Además, es necesario que el destino turístico principal esté articulado con una red de servicios de calidad e infraestructura que permita el acceso a él (Presidencia del Consejo de Ministros - Centro Nacional de Planeamiento Estratégico, 2009). Así, el PENTUR 2008-2018 busca que cada región determine de manera autónoma su potencial turístico y sus posibilidades de asociación con otras regiones para brindar una oferta turística más amplia e integral (Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. Viceministerio de Turismo, 2008).

El Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (2008) en su *Plan Estratégico Nacional de Turismo 2008-2018. Síntesis para la puesta en operación*, señaló lo siguiente (a) la promoción de inversiones se realiza con una intención de eficacia. La inversión nacional y extranjera tienen iguales oportunidades, contribuyendo a la generación de empleo, mejora de la calidad de vida de la población anfitriona y transformación de recursos en productos turísticos competitivos y sostenibles. El desarrollo de productos y servicios turísticos de calidad constituye la base de la competitividad de los destinos turísticos. Los agentes turísticos, públicos y privados deben entender que el Perú camina hacia un nuevo modelo turístico que requiere, hasta cierto punto, reemplazar la política de liderazgo de costos, que implica maximizar la rentabilidad abaratando el precio del servicio turístico, por otra basada en la diferenciación del producto a partir de su calidad. Como ya se defiende en el Plan Nacional de Calidad Turística del Perú (CALTUR). (b) La seguridad es un componente indispensable para el desarrollo de los productos y servicios turísticos. (c) La gestión del

turismo articula el funcionamiento del sector público y privado, buscando la participación e integración de los gobiernos regionales, locales y de los gremios representativos del Sector Turismo. La transferencia de funciones desde el Gobierno central tiene como finalidad el desarrollo integral, armónico y sostenible de los destinos del país, mediante la coordinación e integración de los distintos niveles de gobierno. Las funciones transferidas otorgan distintas competencias a los gobiernos regionales y deben, por lo tanto, facilitar el desarrollo de los destinos turísticos. (d) La participación y compromiso de la población en general y de los actores involucrados en la actividad turística y en la protección de los atractivos son fundamentales y prioritarios en el proceso de generación de condiciones que permitan el desarrollo del turismo. (e) La lucha contra la explotación sexual de niños, niñas y adolescentes es una política prioritaria para el desarrollo de la actividad turística. (f) La promoción se realiza sobre destinos que cuentan con la oferta turística desarrollada. De esta manera se apunta hacia los distintos mercados prioritarios, aprovechando los canales de comercialización apropiados.

Para la Región Turística Nororiental (ZTN) se han levantado 37 fichas de emprendimientos rurales: 30 generadas por el Mincetur, cuatro de proyectos de PNUD, tres de Promperú y una de la guía albergues con estilo. En la ZTN existen 17 emprendimientos reales de acuerdo con el análisis de datos secundarios acopiados por cada región; es decir, el 39% desarrolla un turismo rural responsable. En Lambayeque, existe una experiencia exitosa como es el Área de Conservación Privada Chaparrí, la que ha otorgado responsabilidades de gestión a la comunidad de Santa Catalina de Chongoyape. Es necesario en la ZTN sensibilizar a la sociedad civil, empresas de turismo, comunidades acerca de las ventajas del turismo rural, no solo económicas sino ambientales y de intercambio cultural (Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, 2006).

El posicionamiento de la industria ecoturística de la región Lambayeque como un destino reconocido a nivel mundial depende directamente de la participación activa y en equipo del gobierno local, regional y la Policía Nacional para mejorar las condiciones de la seguridad ciudadana, y crear un clima que garantice la tranquilidad de los visitantes durante su estadía en la ciudad, mientras que las comunidades deberán garantizar la generación del mínimo impacto en el ambiente visitado y buscar beneficiar a la naturaleza, reconociéndose como elementos clave para la experiencia en el destino y su extensión en el tiempo.

1.2 Conclusiones

1. La valorización del patrimonio es inexistente; así mismo, es necesaria una regulación y ordenación territorial clara que defina penas severas para quienes violenten de cualquier modo las áreas naturales declaradas protegidas.
2. Se detecta la ausencia de una política de estado práctica y sostenida en el tiempo, así como de liderazgo regional y/o municipal para la implementación de los planes nacionales e incluso regionales, que permitan administrar adecuadamente los recursos ecoturísticos, que consideren a los habitantes de las zonas como partícipes primordiales y administradores de la misma en vez de personajes decorativos del proceso.
3. No existe una política que brinde certificación de calidad de los bienes (productos y servicios) ofrecidos, y seguridad y apoyo al turismo y ecoturismo en todas sus formas y lugares.
4. No existe fomento de la inversión privada para el sector ecoturístico por parte del Estado debido a la carencia de una visión del ecoturismo como actividad económica de alto rendimiento y sostenible a través del tiempo, y un conocimiento del beneficio alcanzable y sostenible para todas las partes involucradas; esto también se debe a que no se desarrollan destinos turísticos interconectados en circuitos turísticos dentro de la

región Lambayeque, y al inadecuado manejo de la demanda turística respecto de la promoción.



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

2.1 Antecedentes

A inicios de la década del setenta, los habitantes de los países industrializados sintieron un inusitado interés por visitar regiones remotas del planeta, buscando la naturaleza, prácticamente desconocida en su vida diaria. Necesitaban alejarse del estrés característico de las ciudades viajando a lugares lejanos, que veían como paradisíacos, llenos de vida silvestre, muchas veces de difícil acceso, pero con amplias posibilidades de vivir interesantes aventuras. Esta situación dio lugar a una nueva corriente del turismo internacional, con lo que surgió el ecoturismo. Esta actividad se caracteriza por la búsqueda de los lugares más prístinos, ubicados, por lo general, en los países menos desarrollados del hemisferio sur; y por estar regulada por la propia naturaleza, según la estacionalidad del clima o el comportamiento de la vida silvestre. Es una industria con un patrón cíclico anual y constituye el más importante comportamiento de migración organizada a gran escala de la humanidad. Por ello, y no sin mérito, hoy en día es reconocida en todos los medios empresariales como la actividad comercial de más rápido crecimiento anual. En la actualidad, la percepción del ecoturismo incluye nuevos enfoques, como resultado de su acelerado desarrollo y de la comprensión de su práctica y posibilidades. Ahora su definición contempla aspectos sociales y de conservación de la naturaleza.

La Sociedad de Ecoturismo define esta actividad como: “Un viaje propuesto a áreas naturales para comprender la historia natural y cultural del ambiente, teniendo cuidado de no alterar la integridad del ecosistema, mientras se producen oportunidades económicas que permiten que la conservación de los recursos naturales sea beneficiosa para la población local” (CONAM, 1999). Esta definición incluye conceptos propios del interés de las naciones por aplicar las actuales ideas del desarrollo sostenible. El éxito financiero empresarial ya no

se mide solo en el aspecto económico, sino también en el desempeño ambiental y social. Y las presiones regulatorias y ambientales, así como los avances científicos, posibilitan el aumento de un amplio rango de tecnologías innovadoras, lo que implica una mayor inversión por parte de los empresarios. Por ello, los gobiernos están tomando acciones para incentivar, estimular e impulsar las iniciativas en turismo, pues han tomado conciencia de sus posibilidades y de que es posiblemente la única actividad que produce un balance positivo de los países del hemisferio norte hacia los del sur.

Sin embargo, es conocido que los dividendos de su práctica aún no son eficientemente distribuidos, y que gran parte de las divisas quedan en las operaciones de los intermediarios. Y, dado que sus efectos son relevantes, pues constituye una fuerza formadora del uso de los recursos naturales al influir sobre el modo de vida local, en el sector empresarial y en los gobiernos, es necesario que haya una eficiente organización para evitar o minimizar impactos negativos (CONAM, 1999).

2.2 Visión

Para el año 2022, la región Lambayeque será reconocida dentro de los destinos ecoturísticos competitivos de América del Sur, a través de sus productos turísticos certificados internacionalmente.

2.3 Misión

Liderar el mercado ecoturista satisfaciendo necesidades de descanso, relax y distracción de residentes y visitantes, generando servicios de primer nivel mediante un cálido alojamiento y entretenimiento; a su vez, promover el desarrollo ecológico, económico y social de las poblaciones de la Región Lambayeque con la finalidad de mejorar su calidad de vida tanto de las generaciones actuales como de las futuras.

2.4 Valores

1. Identidad Cultural, el sentirse orgullosos de las tradiciones, creencias y

comportamiento dentro de un determinado grupo social y el sentido de pertenencia.

Una actitud de respeto al espacio y áreas naturales ahondaría mucho más este importante valor.

2. Honestidad, las acciones realizadas por la comunidad con la única finalidad de constituir una sociedad ideal, sobre la base de la transparencia y veracidad.
3. Honradez, acciones de justicia, rectitud e integridad se buscan dentro de la comunidad para llevar a cabo todo el planteamiento trazado.
4. Integridad, la comunidad tendrá la capacidad para decidir sobre su propio comportamiento.
5. Solidaridad, los buenos deseos y buena predisposición de toda la comunidad para sacar adelante este ambicioso proyecto, la colaboración mutua y oportuna de cada uno de sus pobladores.
6. Responsabilidad social, el compromiso u obligación de la comunidad con la sociedad siendo su impacto positivo o negativo.
7. Respeto por uno mismo, cada miembro de la comunidad tiene derecho a pensar de manera independiente, y vivir de acuerdo con su propia mente.
8. Respeto por el país, la identificación con la patria y el amor por ella se inculca desde los hogares y se complementa en la escuela.
9. Respeto por los recursos naturales. La biodiversidad es inmensa y es un recurso que necesita del sumo cuidado para que esta proporcione sus bondades; por ello, deben inculcarse valores por el cuidado de cada espacio verde.

2.5 Código de Ética

1. Respeto por la Vida
2. Orden
3. Respeto hacia la diversidad/patrimonio turístico

4. Trabajo en equipo
5. Mejorar nivel de vida de población receptora

2.6 Conclusiones

1. El Perú es pródigo en recursos de biodiversidad biológica para el ecoturismo, los que incluyen una variada heterogeneidad de paisajes, una alta riqueza de especies de flora y fauna, así como una variada expresión cultural nativa e histórica, que garantizan su viabilidad y que pueden permitir el desarrollo de una industria sostenible, competitiva a nivel internacional.
2. Esta actividad puede establecerse como una estrategia de valoración de nuestra diversidad biológica, contribuyendo con sus beneficios al bienestar social de los pobladores de las regiones menos atendidas y a la conservación de la propia biodiversidad.
3. Es necesario dar a conocer la importancia de los recursos naturales: silvestres y paisajes; lo que propiciará su uso sostenible e incentivará su conservación como requisito para su usufructo adecuado dentro de la comunidad.
4. Las operaciones de ecoturismo requieren de personal local para los servicios de guiado y mantenimiento del desarrollo de sus actividades; los habitantes de la zona son capacitados y pueden acceder a nuevas alternativas de trabajo y a un ingreso económico, mejorando sus estándares de vida, dentro de un plan de manejo sostenible de la región y de la mano de su visión, misión, códigos ética y valores.

Capítulo III: Evaluación Externa

3.1 Análisis Tridimensional de las Naciones

Las relaciones internacionales son todas las interacciones entre naciones que incluyen movimiento de personas, bienes, servicios, tecnología, conocimientos, información e ideas a través de sus fronteras, y enfocan el proceso por el cual una nación ajusta sus intereses a los de otras naciones (Hartmann F. H., 1998). Lo importante de este concepto es que enfatiza que debe existir la posibilidad de una relación, deberá existir un interés común, y ello es vital para el planeamiento. Por otro lado, esta relación entre países se apoya en la diplomacia, las leyes internacionales, la economía internacional, los organismos internacionales y, finalmente, sino funcionan las instancias anteriores, se terminará en conflicto. El análisis de los factores externos empieza por una evaluación del entorno global, en la cual se analizan las relaciones internacionales del Perú y los sectores que operan en este. El Análisis Tridimensional de Hartmann resalta la importancia de estas relaciones para el proceso de la planeación estratégica; dicho análisis abarca tres dimensiones: (a) intereses nacionales, (b) potencial nacional, y (c) principios cardinales.

3.1.1 Intereses nacionales. Matriz de Intereses Nacionales (MIN)

Los intereses nacionales son aquellos aspectos que a un país le interesan de manera fundamental y que tratan de alcanzarlos a cualquier costo. De acuerdo con el nivel de su intensidad, pueden ser de supervivencia (si la existencia del país depende de ellos), vitales (si el hecho de no alcanzarlos genera serios daños), mayores (si afectan de manera adversa) y periféricos (si solo tienen consecuencias marginales). Asimismo, las interacciones con otro país pueden ser comunes u opuestas.

Sobre la base de lineamientos de política exterior peruana (Ministerio de Relaciones Exteriores del Perú, 2009) se detalla en la Tabla 1, resaltando la crítica relación existente con

Brasil respecto a los fines de integración estratégica dentro de Sudamérica, y peligroso con Chile y Ecuador respecto a la preservación de la soberanía nacional y la consolidación de la presencia estratégica del Perú en la Cuenca del Pacífico.

Tabla 1

Matriz de Intereses Nacionales.

Interés Nacional	Supervivencia (crítico)	Vitales (peligroso)	Mayores (serio)	Periférico (molesto)
1 Promover la paz y seguridad internacional, a fin de lograr la estabilidad política y confianza necesaria para facilitar el desarrollo y la erradicación de la pobreza.		Colombia *	Bolivia**	
		Ecuador **	Venezuela **	
		Chile **		
2 Promover el respeto de los derechos humanos, la democracia, el estado de derecho, y la lucha contra las amenazas transnacionales y sus delitos conexos.		EE.UU. *		
		Venezuela **		
		Bolivia **		
		Ecuador **		
3 Participar activamente en los diversos procesos de integración con miras a un desarrollo armónico y la generación de condiciones más equitativas en el proceso de globalización.		EE.UU. *	U.E. *	
		Brasil*	China *	
		Venezuela **		
4 Impulsar el desarrollo sostenible y la integración en las regiones fronterizas.		Brasil **		
5 Promover y defender los intereses permanentes del Estado peruano, sus connacionales y empresas en el exterior, y utilizarlos como instrumentos para la captación de inversiones y recursos de cooperación internacionales.		España *		
		EE.UU. *		
		Chile **		
6 Impulsar las políticas migratorias globales que incorporen la promoción de oportunidades laborales.		Australia *		
		Canadá *		
		EE.UU. *		
		UE *		
7 Respetar la soberanía y el principio de no intervención en los asuntos internos y externos de los estados.		Colombia *		
		Chile **		
		Venezuela **		
		Ecuador **		
		Bolivia **		

Nota. Tomado de Lineamientos de Política exterior Peruana, de Ministerio de Relaciones Exteriores del Perú 2010

* Opuestos

** Comunes

3.1.2 Potencial nacional.

Los factores del potencial nacional son los factores de fortaleza y debilidad del país.

Estos corresponden a un análisis de siete dominios: demográfico, geográfico, económico,

tecnológico/científico, histórico, psicológico, sociológico, organizacional/administrativo y militar (D'Alessio, 2008).

Demográfico.

Según (Presidencia del Consejo de Ministros - Centro Nacional de Planeamiento Estratégico, 2009) en su documento Lineamientos Estratégicos para el Desarrollo Nacional 2010-2021, la población del Perú fue 28 millones 482 mil habitantes según los Censos Nacionales del año 2007, y de acuerdo con proyecciones del Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) llegará a 33 millones 149 mil habitantes el año 2021. La Tabla 2 muestra la tasa decreciente de la población del país hasta el 2050, proyectada por el INEI. Según estas estimaciones, al 2050 el Perú se habrá alineado con las tendencias mundiales, reduciendo su tasa promedio de crecimiento poblacional anual a 0.66%.

Tabla 2

Población y Tasa de Crecimiento Registrada y Proyectada en el Perú

Año	1940	1961	1972	1981	1993	2007	2011	2021	2050
Población (en miles)	7,023	10,217	13,953	17,760	23,073	28,482	29,798	33,149	40,111
Período		1940- 1961	1961- 1972	1972- 1981	1981- 1993	1993- 2007	2007- 2011	2011- 2021	2021- 2050
Tasa de crecimiento promedio por período		1.80%	2.87%	2.72%	2.20%	1.52%	1.14%	1.07%	0.66%

Nota. Tomado de Lineamientos Estratégicos para el Desarrollo Nacional 2010-2021, de Presidencia del Consejo de Ministros - Centro Nacional de Planeamiento Estratégico 2009

Según Censos Nacionales de 2007, Lima Metropolitana representa 30.9% de la población total; le sigue la región geográfica norte (Tumbes, Piura, Lambayeque, Cajamarca, La Libertad, Ancash) con 25.7%; luego, la región geográfica sur (Cusco, Apurímac, Arequipa, Moquegua, Puno y Tacna) con 16.2% del total; la región geográfica centro (Huánuco, Pasco, Junín, Ayacucho, Huancavelica e Ica) con 14.8%; y, finalmente, la región geográfica oriente (Loreto, Amazonas, San Martín, Ucayali y Madre de Dios) que tiene el

9.3% de la población total. El resto de la población se encuentra en Lima provincias, con 3.1%.

Tabla 3

Población Según Región Geográfica

Región Geográfica	Población	Distribución
Norte	7'057,807	25.70%
Sur	4'446,651	16.20%
Centro	4'047,364	14.80%
Oriente	2'538,247	9.30%
Lima Metropolitana	8'482,619	30.90%
Lima provincias	839,469	3.10%
Total	27'412,157	100%

Nota. Tomado de Lineamientos Estratégicos para el Desarrollo Nacional 2010-2021, de Presidencia del Consejo de Ministros - Centro Nacional de Planeamiento Estratégico 2009

La esperanza de vida al nacer (70.7 años) y la tasa de alfabetización (87.9) son ligeramente menores que el promedio de América Latina (72.8 y 90.3 respectivamente), pero superan al promedio de los países en desarrollo en general y del mundo (Presidencia del Consejo de Ministros - Centro Nacional de Planeamiento Estratégico, 2009).

Geográfico.

El Perú se encuentra situado al centro de América del Sur, frente al océano Pacífico, entre los paralelos 0°2' y los 18° 21'34'' de latitud sur y los meridianos 68° 39'7'' y los 81° 20'13'' de longitud. Con una extensión de 1'285,216 km² o 496,223 millas, es el tercer país más extenso en Sudamérica y tiene tres regiones geográficas muy marcadas: Costa, Sierra y Selva. El Perú cuenta con la ciudad más grande de la región, Lima, con 9 millones de habitantes, y el puerto de El Callao, actualmente en proceso de ampliación, es el más dinámico de esta costa. Además, el desarrollo de la Iniciativa para la Integración de la Infraestructura Regional Suramericana (IIRSA), consolidará al Perú como eficaz puente de conexión entre los mercados de América del Sur, Asia y Estados Unidos.

El Perú cuenta con un territorio extenso y megadiverso junto al océano más vasto del planeta. Su posición geográfica lo proyecta a través del río Amazonas y el Brasil al océano Atlántico. La cordillera de los Andes que atraviesa el Perú lo une con Ecuador, Colombia, Bolivia, Venezuela, Chile y Argentina, a través de vías que siguen muchas veces el trazo de los legendarios caminos incas. Por el océano Pacífico, el Perú se conecta con los países de la APEC -de la cual el Perú es miembro- el mercado más importante, rico y de mayor crecimiento en el mundo. El Perú presenta casi todos los climas del planeta, con notables recursos naturales, mineros y energéticos, y su ubicación central en la costa occidental de América del Sur posibilita su proyección como núcleo productivo y comercial regional. El Perú es un atractivo destino de inversión y un eficiente exportador hacia todas las regiones del mundo, siendo un país líder o hub regional en la zona del Pacífico sudamericano (ProInversión, 2011).

Económico.

Según la Presidencia del Consejo de Ministros - Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (2009), a largo plazo, la economía peruana muestra un crecimiento económico moderado de 3.8%, promedio anual entre 1950 y 2008. Se pueden distinguir tres etapas en este crecimiento económico. La primera de crecimiento anual promedio de 5.5% hasta 1975, que luego se transformó en una segunda etapa de estancamiento hasta 1992, con un crecimiento promedio anual de 0%. La tercera es una etapa de recuperación del crecimiento económico a partir de 1992 hasta 2008, en que el crecimiento promedio anual fue de 5.3%. En este caso, se observa una aceleración marcada entre el 2001 y el 2008, en que la tasa promedio anual de crecimiento llegó al 6.7%.

En los dos últimos años la economía mundial, signada por una severa crisis financiera, ha registrado una desaceleración del crecimiento, de tal manera que las proyecciones para el 2009 y 2010 son menos optimistas. Esta situación ha generado una marcada incertidumbre en relación con el escenario internacional, lo cual relativiza las proyecciones. El Fondo Monetario Internacional (FMI) pronostica una caída del PBI mundial de -1.3% el 2009 y un crecimiento de 1.9% para el 2010. Según CEPAL, el PBI de América Latina se contraerá en 1.9% en el 2009. En el caso del Perú, el FMI estima un 3.5% de crecimiento del PBI para el 2009, cifra que coincide con las previsiones del Marco Macroeconómico Multianual 2010-2012 del MEF (ver Figura 3).

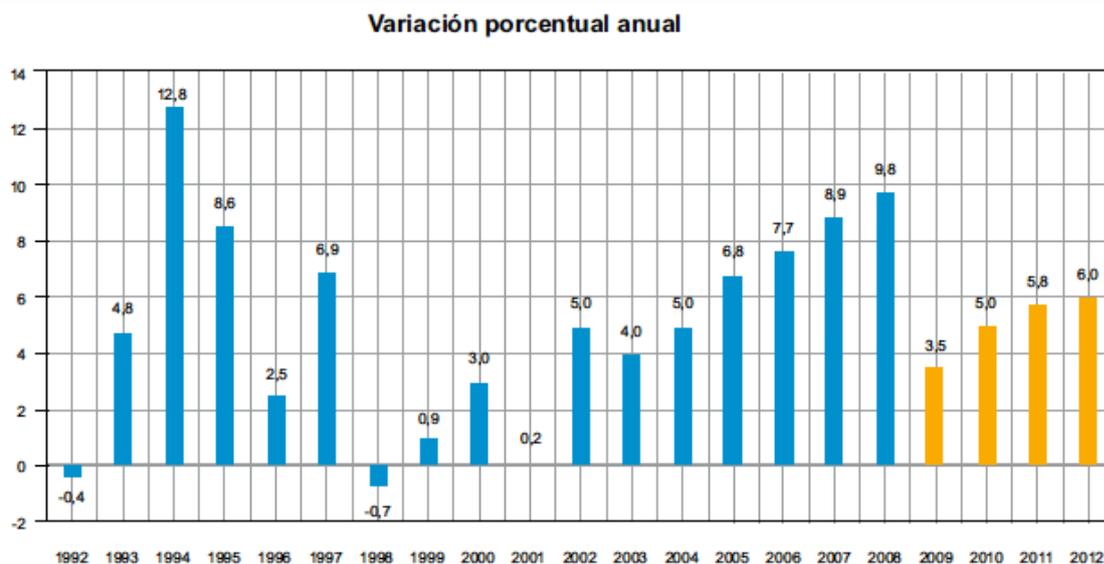


Figura 3. Crecimiento del PBI y proyección 2009-2012.

Nota. Tomado de Lineamientos Estratégicos para el Desarrollo Nacional 2010 – 2021, de Presidencia del Consejo de Ministros - Centro Nacional de Planeamiento Estratégico, (2009). Recuperado de <http://www.ibcperu.org/doc/isis/11057.pdf>

El análisis del crecimiento a nivel sectorial de la economía peruana evidencia que este es liderado por los sectores vinculados a la demanda interna, como manufactura, construcción y servicios (ver Tabla 4), lo que se puede verificar desde inicios de esta década, aunque sigue el mismo patrón desde mucho tiempo. Uno de principales factores que explican la expansión económica de los últimos años en el Perú es el incremento de la demanda por los productos de exportación, principalmente mineros, debido al influjo de la enorme expansión económica de China, seguida de cerca por India (Presidencia del Consejo de Ministros - Centro Nacional de Planeamiento Estratégico, 2009).

Tabla 4

Variación Promedio Anual del PBI por Sectores. Periodo 1991-2007

Actividad	Porcentaje			
	1991-1994	1995-1999	2000-2004	2005-2007
Agricultura, caza y silvicultura	3.05	6.90	3.10	6.00
Pesca	14.97	-2.13	4.45	4.30
Minería	6.13	8.01	8.00	4.30
Manufactura	4.16	1.60	5.04	9.33
Electricidad y agua	4.93	6.16	3.95	7.47
Construcción	16.01	3.73	0.59	15.02
Comercio	4.57	3.18	3.56	10.02
Servicios	2.94	3.98	3.12	8.22
Impuestos	5.94	3.62	3.87	13.63
Total	3.54	3.84	3.68	8.43

Nota. Adaptado de Lineamientos Estratégicos para el Desarrollo Nacional 2010-2021, de Presidencia del Consejo de Ministros - Centro Nacional de Planeamiento Estratégico 2009

Entre diciembre de 2010 y noviembre de 2011, la inflación anual se elevó de 2.08 a 4.64 por ciento, ubicándose por encima del rango meta. La aceleración de la inflación se explica principalmente por el impacto en los precios domésticos de las alzas en los precios de los *commodities* desde los últimos meses de 2010, así como factores climatológicos internos que afectaron la oferta de algunos alimentos perecibles, principalmente entre los meses de agosto y noviembre. (Banco Central de Reserva del Perú, 2011)

Tecnológico científico.

De acuerdo con el Networked Readiness Index (NRI) 2010-2011 ranking o Ranking del índice de la propensión de los países a aprovechar las oportunidades ofrecidas por la tecnología de información y comunicaciones, el Perú ocupa el puesto 89 de 138 economías auditadas, muy lejos de Chile (puesto 39), Uruguay (45), Brasil (56) y Colombia (58) (World Economic Forum, 2011a).

El Global Competitiveness Index 2011-2012 ranking o Índice de competitividad global ubica al Perú en el puesto 67 de 142, mientras que en el año 2010-2011 en el puesto

73, pero aún por debajo de Chile (31), Brasil (53) y Uruguay (63). Un análisis desmenuzado de la evaluación obtenida indica que se debe mejorar en la calidad del sistema educativo (puesto 128), y la elevación del muy bajo nivel de innovación (puesto 113) (World Economic Forum, 2011b).

Histórico/psicológico/sociológico.

Al final del primer decenio del siglo XXI, la sociedad peruana ha optado por la modernización económica y social. En las cinco últimas décadas, la historia del desarrollo del Perú muestra ensayos discontinuos y frustrados de modernización, que han sido superados combinando democratización política con modernización económica en las dos últimas administraciones. Esta combinación es el punto de partida para la construcción del escenario del nuevo ordenamiento social. La sociedad peruana mantiene una estructura piramidal, con una cúspide muy estrecha y una amplia base de estratos bajos, por falta de sectores o clases medias mayoritarias. Los estudios sobre los estratos altos indican que estos están más vinculados con el mercado internacional, son más corporativos y concentrados, y sus ingresos derivan principalmente de la inversión extranjera directa. La fortaleza mayor de esta élite es la modernización productiva y su articulación con la economía internacional. Sus debilidades están relacionadas con la falta de propagación en las regiones, y su carencia de liderazgo para lograr la universalización de la economía de mercado y la extinción de las formas atrasadas que constituyen nichos de extrema pobreza. Asimismo, por la estrechez del mercado interno, la inversión privada no opta por la industrialización, lo que impide lograr una integración más densa con la economía internacional y un mayor efecto en la creación de empleos formales.

Por otro lado, se observa un importante proceso de expansión de los sectores medios: de ser un quinto han pasado a formar un tercio de la fuerza laboral total. Esta es una de sus fortalezas y se explica por el crecimiento de los servicios, la multiplicación de las

universidades y la formación profesional independiente. Ello responde a la expansión urbana y a la economía de mercado, pero se reduce a las principales capitales departamentales.

(Presidencia del Consejo de Ministros - Centro Nacional de Planeamiento Estratégico, 2009).

Organizacional/administrativo.

La Constitución Política actual opta por un modelo de economía social de mercado, que es compatible con el crecimiento económico sostenido en un marco de equidad social. Asimismo, en los últimos años, el Perú ha suscrito un conjunto de acuerdos de libre comercio, que abren oportunidades para contrarrestar el reducido mercado interno, a la par que realiza esfuerzos para fomentar la integración latinoamericana, a fin de ganar posiciones en el orden internacional. Por otro lado, en las políticas del Acuerdo Nacional, se hace referencia a los objetivos de desarrollo humano sostenible y la expansión del capital humano, y se trata de concertar los esfuerzos de los partidos políticos, los gremios empresariales y los laborales, los gobiernos regionales y locales, para definir políticas de Estado que verdaderamente constituyan escenarios deseables de futuro compartido para los años venideros (Presidencia del Consejo de Ministros - Centro Nacional de Planeamiento Estratégico, 2009).

Militar.

De acuerdo con la Constitución Política del Perú, en su Artículo 44°, son deberes primordiales del Estado defender la soberanía nacional, garantizar la plena vigencia de los derechos humanos, proteger a la población de las amenazas contra su seguridad y promover el bienestar general, que se fundamenta en la justicia social, y en el desarrollo integral y equilibrado de la nación. El Perú tiene como política de Estado, el estricto respeto al derecho internacional, la igualdad jurídica y soberana de los Estados; el principio de la no injerencia y la no intervención en los asuntos internos de otros países; la libre determinación de los

pueblos, el fiel cumplimiento de los tratados, la solución pacífica de conflictos y la prohibición del uso o amenaza de uso de la fuerza; el derecho soberano de cada nación de construir y mantener libremente el sistema socio-económico y sistema político que ella misma elija. Al mismo tiempo, el Perú reafirma el ejercicio de su soberanía e independencia nacional, su existencia, y la integridad de su territorio y de su patrimonio, así como la protección y consecución de sus intereses, aspiraciones y objetivos, actuando con plena autonomía y libre de toda subordinación frente a cualquier amenaza, riesgo o desafío (Ministerio de Defensa, 2005).

Las Fuerzas Armadas del Perú (Aérea, Marina de Guerra y Ejército) se encuentran bajo el mando del presidente de la república y directamente dependientes del Ministerio de Defensa. La función principal de estas tres fuerzas es defender la soberanía de los peruanos y de cuidar la seguridad nacional. En la actualidad, existe una parte del presupuesto nacional destinado a potenciar la capacidad militar del Perú tanto para salvaguardar el orden interno como la zona del VRAE.

3.1.3 Principios cardinales.

Los cuatro principios cardinales son la influencia de terceras partes, los lazos pasados y presentes, el contrabalance de los intereses, y la conservación de los enemigos; y permiten reconocer las oportunidades y amenazas para un país en su entorno y en su relación con otros países. Su análisis reportó que la influencia económica de China y Estados Unidos en toda Latinoamérica repercute en el sector ecoturismo por el tamaño de mercado que representan para una industria emergente como el turismo. Respecto de los lazos pasados y presentes, Ecuador, Bolivia y Venezuela, como integrantes del pacto andino, han abierto sus economías. Los mercados de estos países son considerados potenciales para los próximos cinco años. Por otro lado, con Chile siempre ha existido un resentimiento por la comercialización de productos de bandera como el pisco o el cebiche. El contra balance de los intereses arrojó un

conflicto marítimo con Chile actualmente, que se resolvió en el Tribunal de la Haya, además de la salida autónoma al mar exigida por Bolivia. Y respecto de la conservación de los enemigos, históricamente Chile y Ecuador han sido los rivales que ha tenido Perú; sin embargo, cabe señalar que Chile lo considera como principal foco de inversión.

3.2 Análisis Competitivo del Perú

3.2.1 Condiciones de los factores

El sector ecoturismo aún se encuentra en un estado de lento crecimiento y poco desarrollo debido al escaso compromiso de los actores e instituciones necesarias para generar una oferta eco-turística al mundo. La ejecución de proyectos de inversión pública relacionados con el turismo se ve retrasada por la falta de capacidades de los actores responsables. Perú, al ser un destino de larga distancia con respecto a los principales emisores, compite con otros destinos también lejanos, pero que se ubican en otra parte del mundo y además poseen una oferta turística muy similar.

Tabla 5

Análisis Comparativo de la Posición del Perú frente a Países de la Región

País	Llegadas internacionales (2007)	Divisas (US\$ millones 2007)	Establecimientos (miles)	Hotel 5 estrellas	Hotel 4 estrellas	Aerolíneas	Aeropuertos internacionales
México	21,424	12,901	13.060	679	1264	77	29
Brasil	5,026	4,953	19.127			65	22
Argentina	4,562	4,313	10.146	46	250	29	7
Chile	2,507	1,419	3.507	25	62	20	5
Costa Rica	1,973	1,974	430	22	69	38	4 ^a
Perú	1,812	1,938	1.555	23	29	17	1
Guatemala	1,448	1,199	640	7	21	13	2
Colombia	1,193	1,669	4.239	28	9	28	5
Ecuador	953	637	2.888	23	35	17	2

Nota. Adaptado de PENTUR 2008 - 2018, de Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. Viceministerio de Turismo.

^a Si bien es verdad que en el Perú existen otros aeropuertos con característica de internacionales, solamente el Jorge Chávez en Lima recibe vuelos del extranjero (aunque el aeropuerto internacional del Cusco ha empezado a recibir vuelos de Bolivia, mientras que Arequipa hace lo propio con respecto a Chile).

De acuerdo con el índice de competitividad para el sector turismo elaborado por el Foro Económico Mundial para el 2008, en América Latina, el destino turístico que presenta una mayor posición competitiva es Costa Rica. Perú, por el contrario, tiene aún una presencia reducida a nivel regional y se encuentra en una posición poco competitiva (puesto 70), pero mejor que el año anterior (Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. Viceministerio de Turismo, 2008).

3.2.2 Condiciones de la demanda

En el sector ecoturístico se debe realizar un diagnóstico de Perú como destino turístico ya que se deben conocer las necesidades, los hábitos de viajes y el grado de satisfacción de los viajeros. De esta manera, se podrán conocer las deficiencias que detectan los visitantes para poder así responder y llevar a cabo las acciones de mejora necesarias; es más, se deberá realizar un monitoreo para verificar cambios en las tendencias de los visitantes. Los datos del Perfil del Turista Extranjero 2007 advierten que el mayor porcentaje de turistas actuales y potenciales del Perú están interesados en realizar actividades de diferentes segmentos (multisegmento), es decir, combinando cultura y naturaleza. El principal medio de información es Internet y buscan viajes participativos. No quieren ser turistas que observan desde la ventana, sino que buscan experiencias y actividades nuevas (Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. Viceministerio de Turismo, 2008).

3.2.3 Estrategia, estructura, y rivalidad de las empresas.

El ambiente del sector eco turístico es poco competitivo. El Perú debe conformar productos óptimos y competitivos procurando la inversión más adecuada y rentable. Por ello, contar con más turistas y poseer abundantes recursos con potencialidad no es suficiente para afirmar que un destino como Perú es competitivo. Los modelos propuestos sugieren que estos recursos sean gestionados por industrias competitivas capaces de innovar y mejorar

continuamente sus productos y servicios por encima de los estándares internacionales. Así, un país será próspero en la medida que cuente con una masa significativa de empresas competitivas en una o varias industrias, por lo que la competitividad debe entenderse en términos de industrias o sectores y no en términos de una nación (Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. Viceministerio de Turismo, 2008).

3.2.4 Sectores relacionados y de soporte

El sector ecoturismo se relaciona con otros sectores como la agricultura por la gestión de áreas naturales protegidas; la artesanía aporta por la comercialización de productos que incluso son exportados. Por otro lado, se soporta gracias a la seguridad ciudadana debido a la protección que efectivos puedan brindar a los habitantes y en especial a los ecoturistas; y se difunde por medio de la promoción y puestos de información brindados por instituciones como Promperú. La fabricación de algunos suministros que apoyan a la industria ecoturística, sobre todo en lo relacionado a servicios básicos (luz, agua, teléfono e internet, etc.). El sector salud se relaciona con el apoyo del servicio básico de atención a emergencias o atención ambulatoria. El sector bancario soluciona los problemas de los viajeros para pagar las cuentas de los hoteles sin necesidad de manejar efectivo. También el transporte urbano se vincula con el sector por el servicio que acerca al turista y facilita su desplazamiento por las zonas aledañas al destino ecoturístico. Finalmente, las universidades e institutos aportan a la investigación y desarrollo del mismo.

Es necesario fortalecer los mecanismos de coordinación interinstitucional entre el Mincetur, gobiernos regionales y locales, Servicio Nacional de Áreas Naturales Protegidas (SERNANP), Instituto Nacional de Cultura (INC), entre otros, a fin de promoverla planificación de los destinos turísticos y el desarrollo de la actividad turística en áreas ligadas al recurso naturaleza y cultura, tales como las áreas naturales protegidas y su zona de amortiguamiento, las áreas de conservación regional, bosques en tierras de protección y

bienes inmuebles que integran el patrimonio cultural de la nación y sus áreas circundantes. Estas acciones permitirán garantizar la sostenibilidad ambiental de los recursos y del turismo en dichos lugares (Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. Viceministerio de Turismo, 2008).

3.3 Análisis del Entorno PESTE

El análisis de los factores externos clave se evalúa con un enfoque integral y sistémico, realizando un análisis de las fuerzas políticas, económicas, sociales, tecnológicas, ecológicas y competitivas. La auditoría externa debe concluir con un listado de oportunidades que ofrece el entorno, y con las amenazas del mismo que se deben evitar o neutralizar (D'Alessio, 2008).

3.3.1 Fuerzas Políticas, Gubernamentales y Legales (P)

Actualmente, existen políticas nacionales, planes regionales y leyes promulgadas, y reglamentadas entre las que destacan la ley general del ambiente N° 28611, promulgada en el 2005; la ley general de turismo N° 29408 dada en el 2009 y reglamentada en el 2010; y la ley Forestal y de Fauna Silvestre N° 29763 recientemente promulgada en el 2011. Estas leyes tratan de contribuir al desarrollo de la gobernabilidad el sector; sin embargo, no se hacen respetar por parte del Estado, y además, no se cuenta con un marco legal claro y preciso que promueva la inversión el ecoturismo. Si bien es cierto se han obtenido algunos avances con respecto al tema de las concesiones ecoturísticas, aún no se han concretizado esfuerzos por mejorar dichos procedimientos. Problemas similares se presentan en lo concerniente a los establecimientos de hospedaje (sobre los temas de clasificación y categorización, por ejemplo), de modo que lo que se observa son prácticas informales que hacen poco probable el óptimo aprovechamiento del ecoturismo en el Perú (Promperú & UNALM, 2002).

El Consejo Nacional del Ambiente (CONAM, 1999) publicó los resultados del taller y mesa redonda “Ecoturismo Sostenible: Alternativa de Uso de Nuestros Recursos Naturales”,

que se llevó a cabo en su sede. En el mencionado trabajo, la Sociedad de Ecoturismo definía esta actividad como: “Un viaje propuesto a áreas naturales para comprender la historia natural y cultural del ambiente, teniendo cuidado de no alterar la integridad del ecosistema, mientras se producen oportunidades económicas que permiten que la conservación de los recursos naturales sea beneficiosa para la población local”. El documento mencionaba: “Esta definición incluye conceptos propios del interés de las naciones por aplicar las actuales ideas del desarrollo sostenible. El éxito financiero empresarial ya no se mide sólo en el aspecto económico, sino también en el desempeño ambiental y social. Y las presiones regulatorias y ambientales, así como los avances científicos, posibilitan el aumento de un amplio rango de tecnologías innovadoras, lo que implica una mayor inversión por parte de los empresarios.”

A su vez, (Promperú & UNALM, 2002) mencionaron entre otros temas que, según el Reglamento de Áreas Naturales Protegidas, estas son: “...los espacios continentales y/o marinos del territorio nacional reconocidos, establecidos y protegidos legalmente por el Estado como tales, debido a su importancia para la conservación de la diversidad biológica y demás valores asociados de interés cultural, paisajístico y científico, así como por su contribución al desarrollo sostenible del país.” (Reglamento de Áreas Naturales Protegidas. DS 038-2001-AG, Título primero, Artículo primero). El conjunto de áreas naturales constituyen el Sistema Nacional de Áreas Protegidas por el Estado (Sinanpe), administrado por Instituto Nacional de Recursos Naturales (Inrena).

Estas áreas pueden agruparse en nueve categorías que, a su vez, se distinguen entre las de uso indirecto y las de uso directo. En las áreas agrupadas de uso directo se encuentran aquellas en las que no se permite la extracción de recursos naturales ni modificaciones y transformaciones del ambiente natural (Ley de ANP: 1997). En este grupo, se consideran los parques nacionales, santuarios nacionales y santuarios históricos. El grupo de las áreas de uso indirecto considera un uso sostenible de los recursos. Las áreas protegidas de uso indirecto

son aquellas que permiten el aprovechamiento y extracción de recursos, prioritariamente por las poblaciones locales. (Ley de ANP: 1997).

El Estado, adicionalmente, puede establecer zonas reservadas: áreas de protección de carácter temporal en donde se desarrollan investigaciones y estudios que permitan determinar su categoría definitiva y la extensión del área que debe quedar protegida. Por otro lado, que el Reglamento de Establecimientos de Hospedaje ya incluye la clasificación de *ecolodge*, definiéndolo como sigue: se presta habitualmente el servicio de alojamiento no permanente, al efecto que sus huéspedes o usuarios pernocten en dicho local, cuyas operaciones son turísticamente dependientes de la naturaleza y el paisaje, reuniendo y aplicando los principios del Ecoturismo. En consecuencia, un *ecolodge* se ajustaría perfectamente para la práctica del ecoturismo. Entre los requisitos mínimos obligatorios, cabe resaltar los dos siguientes: (a) Las paredes del área de ducha deben estar revestidas con material impermeable de calidad comprobada, (b) Ventilador en cabañas o *bungalows*: obligatorio. De la misma manera, alude a la obligatoriedad del empleo de guías especializados en ecoturismo, concedores de las comunidades nativas, la fauna y flora locales y una oferta gastronómica con énfasis en la gastronomía local

Pese a la existencia legal de la categoría de *ecolodge*, hasta la fecha ningún empresario hotelero se ha acogido a la norma, y han preferido mantenerse bajo la categoría de *albergues*. Una de las razones que explica lo anterior se debe a que el criterio principal para la toma de decisiones de los empresarios hoteleros ecoturísticos es la satisfacción de las exigencias del mercado internacional. En ese sentido, no consideran aún que la clasificación de *ecolodge* les ofrezca algún valor agregado en la gestión y promoción de sus establecimientos (Promperú & UNALM, 2002).

La Universidad Agraria la Molina (2002) diagnosticó que en el marco legal de Perú aún no se habían establecido regulaciones del crecimiento sostenible del ecoturismo, lo cual

se traducían entre otras consecuencias, en prácticas informales para el acceso a los recursos naturales con fines ecoturísticos, precisamente por la falta de procedimientos claros y justos para el establecimiento de concesiones. El sector forestal, a través de sus dos principales instrumentos legales —la Ley Forestal y de Fauna Silvestre- Ley N° 27308 y su reglamento—, regula el acceso al recurso paisaje para su aprovechamiento por un concesionario mediante las concesiones para ecoturismo.

Cabe mencionar que la Ley Forestal se dio a partir de una discusión nacional; es decir, se tomó en cuenta las necesidades y requerimientos de los diferentes actores involucrados en el sector. Sin embargo, no necesariamente todo lo que se discutió y acordó fue incluido finalmente. La ley permitía el acceso a los recursos; es decir, se podían otorgar concesiones para, entre otras actividades, el ecoturismo. Las concesiones eran de largo plazo (40 años, como máximo), renovables en tanto cumplieran con el manejo sostenible, proveyeran seguridad al titular, fueran otorgadas competitivamente, al tiempo que significaran responsabilidad para el titular de custodiar el patrimonio natural. La concesión no era la única modalidad para acceder a los recursos; también se podía recurrir a las licencias, derechos, permisos, contratos de acceso, entre otros. Sin embargo, aquella es el derecho mayor que un particular puede obtener sobre los recursos. Por otro lado, al mantener el Estado el dominio sobre los recursos naturales (a través de las concesiones no otorga propiedad), siempre tendrá, por lo menos en teoría, un control sobre la manera como se utilizan los recursos del área (a través del cumplimiento del plan de manejo del área). Además, incluía políticas de protección de los recursos: protección de especies y hábitats, prohibición de prácticas inconvenientes, regulación sobre conversión de bosques y otros usos, entre otros. Asimismo, exigía control y supervisión, lo cual se basa en el cumplimiento del Plan de Manejo y Plan Anual, informes del titular con carácter de declaración jurada, supervisión por terceros, certificación forestal voluntaria, distribución de funciones entre Inrena y Osinfor, además de

alentar la participación social a través de los comités de gestión. Sin embargo, existían serias deficiencias con respecto a la legislación:

1. Carencia de definiciones suficientes para una actividad que aún no era lo bastante conocida en el medio. Al respecto, cabe mencionar que la definición de ecoturismo que brinda el Reglamento de la Ley 27308 no era lo suficientemente completa ni la más adecuada:

Artículo N° 3.34: Ecoturismo.- “Actividad Turística ecológicamente responsable en zonas donde es posible ofrecer y disfrutar de la Naturaleza y de valores asociados al sitio, contribuyendo de este modo a su conservación, generando un escaso impacto al medio ambiente natural, y dando cabida a una activa participación socioeconómica beneficiosa para las poblaciones locales”.

En primer lugar, no se hacía referencia explícita al disfrute responsable de manifestaciones culturales que podían encontrarse en el área; por lo tanto, tampoco se consideraba la contribución a su conservación. Asimismo, tampoco se mencionaba la minimización de impactos socioculturales en las comunidades locales, (solo se mencionaban los impactos al medio ambiente natural), a pesar de ser temas de especial importancia. En consecuencia, los estudios de impacto ambiental que exigía la legislación no necesariamente incluían los impactos socioculturales y su manejo, pese a ser uno de los pilares de la sostenibilidad de la actividad ecoturística.

Por otro lado, la actividad ecoturística no solo consistía en disfrutar de los atractivos naturales, sino lograr que el visitante adquiriera un conocimiento sobre el área, los procesos ecológicos esenciales y la cultura con la que ha tomado contacto.

2. Si bien la posibilidad de otorgar concesiones para ecoturismo constituía un avance significativo en relación con la antigua Ley Forestal (Ley 21147), dichas concesiones se regulaban dentro de una legislación cuyo ámbito era bastante amplio: regulaba todo

el patrimonio forestal. A pesar de la complejidad del tema del ecoturismo, este era tratado, en muy pocos artículos dentro de la legislación, como una de las posibilidades de aprovechamiento que ofrecía el patrimonio forestal del país, en este caso, el aprovechamiento del paisaje natural. El resultado era una percepción, por parte del empresariado, de falta de claridad y de un marco legal específico sobre el tema.

3. Además, debido a que la Ley Forestal y de Fauna Silvestre y su Reglamento regulaban el aprovechamiento del patrimonio forestal, función que debía ser cumplida por el Ministerio de Agricultura, la actividad ecoturística debía someterse al sesgo forestal que naturalmente presentaba toda la legislación. Como consecuencia, muchas de las características propias de la actividad ecoturística y de otras actividades no maderables, como la conservación— debían ser ajustadas a características propias de la actividad forestal. Por ejemplo, la entonces actual ley no consideraba criterios de valoraciones tangibles y aplicables a recursos no maderables (en este caso, el recurso paisaje). Asimismo, la actividad ecoturística debía ajustarse al sesgo extractivo y de aprovechamiento de los recursos forestales y de fauna silvestre, puesto que la legislación se dirigía más hacia la caza, consumo, exportación o extracción maderera, pero no a las actividades intrínsecas del ecoturismo, como son el goce y disfrute del recurso paisaje, por ejemplo.

4. Otra consecuencia importante es que la Ley regulaba las actividades forestales principalmente en bosques, mientras que el ecoturismo también podía ser desarrollado en aquellas zonas que no lo son, como en desiertos, ámbitos marinos o estepas. Naturalmente, no significaba que el tema deba ser incluido en una ley diseñada para el aprovechamiento del patrimonio forestal.

Debido a las deficiencias anteriormente señaladas, parecía haber un consenso en la necesidad de crear un reglamento específico para Ecoturismo o para Turismo

Sostenible (que incluya el ecoturismo), que pudiera ser ejecutado por cada una de las dependencias o sectores involucrados en la actividad, y que reflejara las necesidades y propuestas de los diferentes actores involucrados: gobiernos locales, gobiernos regionales, municipios, comunidades y empresa privada. Sin embargo, no queda claro quién debe ser la autoridad sectorial encargada de dicha tarea: Agricultura o Turismo. Una posición afirma que el Ministerio de Agricultura y, especialmente el Inrena, tiene la atribución para regular las modalidades de acceso a tierras públicas con fines de ecoturismo por parte de los empresarios, ya que, en el caso de los predios que están fuera de las ANP, existe una gran coincidencia entre las tierras y recursos susceptibles de tener un aprovechamiento turístico con los recursos y tierras administradas por el Ministerio de Agricultura, por lo que correspondería a dicha institución asumir dichos procedimientos. Esta posición asegura que lo óptimo sería regular el otorgamiento de tierras con fines de ecoturismo, bajo el régimen de concesiones del recurso natural paisaje.

Por otro lado, otra posición asegura que el manejo conceptual debe estar en manos del sector turismo. La Ley Forestal y de Fauna Silvestre, y su Reglamento, solo proporcionan un ámbito físico y un procedimiento al cual el empresario ecoturístico podrá acceder para el desarrollo de sus actividades ecoturísticas con preferencia a otras actividades económicas. En consecuencia, según esta posición, un nuevo reglamento específico debe ser elaborado por el sector turismo para los ámbitos fuera de áreas naturales protegidas y debería regular formas de operación, impactos, involucramiento de la población local, entre otros aspectos. En cualquier caso, dicha reglamentación deberá considerar algunos aspectos para corregir las deficiencias de la actual ley con respecto al ecoturismo mencionadas anteriormente:

1. Debe definir mejor y claramente conceptos como ecoturismo, recursos naturales, recursos forestales (maderables y no maderables), diversidad biológica, ecología, ecosistemas, desarrollo sostenible, entre otros.
2. Asimismo, debe incluir de manera horizontal y constante a las comunidades nativas, comunidades campesinas y comunidades locales, por cuanto las actividades regidas por la actual Ley inciden en forma directa e indirecta en la vida y desarrollo de estas poblaciones, y podrían significar un factor de sostenibilidad fundamental para las mismas.
3. Es necesario definir los criterios para un manejo sostenible de fauna y flora en la concesión de ecoturismo, como el enfoque del Título IV, pero de manera más clara. Asimismo, debe existir una mejor articulación entre las concesiones para el manejo de fauna silvestre y las concesiones de ecoturismo.
4. Equilibrar el sesgo maderero y el sesgo extractivo para el caso de las concesiones ecoturísticas.
5. Considerar que el ecoturismo no solo se desarrolla en zonas de bosque primario, sino también en bosques secundarios, lomas, desiertos y otros ecosistemas, no contemplados por la actual ley para el caso de concesiones forestales no maderables (Universidad Agraria la Molina, 2002).

El (Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, 2006) indicó en el documento *Lineamientos para el desarrollo del Turismo Rural Comunitario en el Perú* lo siguiente: El deterioro del medio natural y la pérdida de identidad cultural, causadas en parte por una falta de concienciación del sector turístico, ha llevado en los últimos años a una progresiva valoración del medio ambiente, que no solo ha dado lugar a una corriente específica de turismo, sino también a la necesidad de que instalaciones, productos y destinos turísticos tengan en su concepción y desarrollo determinados componentes medioambientales, que cada

vez se identifican más con la calidad turística. Respecto de la conceptualización del turismo rural comunitario en el Perú, lo define como: El Turismo Rural Comunitario en el Perú comprende toda actividad turística, recreativa y complementaria, que se desarrolla en el medio rural de manera sostenible con la participación de las comunidades campesinas y/o nativas (pueblos afro peruanos y *pueblos indígenas u originarios). La sostenibilidad se refiere al desarrollo equilibrado en el tiempo de los aspectos naturales, socio-culturales y económicos, es decir, el respeto al medio ambiente y el respeto hacia la cultura promoviendo el bienestar de la población local. En el país esta actividad se caracteriza por ser vivencial e integral, ya que promueve la incorporación de las comunidades en el manejo responsable de sus recursos naturales, culturales y humanos. Plantea una interrelación más estrecha con las comunidades, lo que contribuye a la conservación de los recursos naturales y culturales del área en que se efectúa la actividad turística. En este proceso, se encuentra intrínseco el desarrollo de capacidades en la comunidad para el manejo y gestión de los servicios turísticos acordes a las características del producto y las necesidades del mercado. Alienta a la comunidad a asumir un compromiso de respeto, valoración y conservación del patrimonio e incentiva a los mismos a darlo a conocer al mundo y promoverlo. Al mismo tiempo, definía el concepto del Turismo Rural Comunitario, sus tipologías y tipos de gestión.

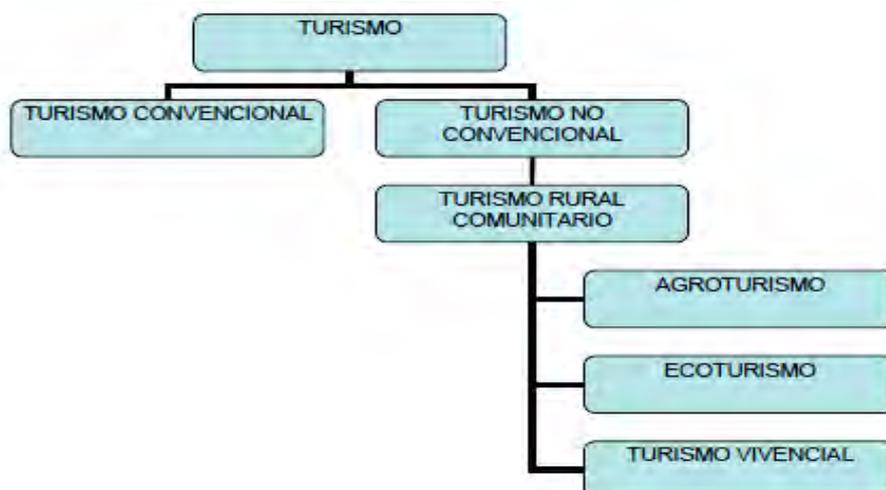


Figura 4. El turismo rural comunitario y sus tipologías.

Nota. Tomado de Lineamientos para el desarrollo del Turismo Rural Comunitario en el Perú, de (Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, 2006)

Agroturismo.

Es el turismo que se practica en zonas altamente productivas, ya sean agrícolas, agropecuarias y agroindustriales. Estas zonas podrían pertenecer a una persona, comunidad o varias comunidades. Integra de manera sostenible las actividades productivas rurales administradas por productores locales, en las cuales se generan productos de origen agrícola, pecuario, acuícola o forestal, o el procesamiento de los mismos, pudiendo ser aprovechados con el propósito de promover servicios complementarios, la venta de dichos productos y ofrecer nuevas experiencias a los visitantes como el de observar diferentes prácticas agrícolas utilizadas como aspectos agroindustriales, artesanales, gastronómicos, tradiciones populares, diversidad genética de animales y plantas, su origen, domesticación y evolución, así como ver y compartir la forma de vida de los pobladores locales; es además una alternativa para dar a conocer acerca del origen de nuevos productos y fomentar las actividades productivas en zonas rurales.

Ecoturismo.

El ecoturismo ha sido considerado dentro de las tipologías de turismo rural comunitario, por constituirse como una de las actividades más completas en su práctica. La Sociedad Internacional de Ecoturismo lo define como “un viaje responsable a áreas naturales que conserva el ambiente, valora la cultura y apoya el desarrollo sostenible de las poblaciones locales generando un mínimo impacto negativo”.

La normativa nacional vigente que rige el otorgamiento de concesiones define al ecoturismo como la actividad turística ecológicamente responsable en zonas donde es posible apreciar y disfrutar de la naturaleza y los valores culturales asociados al sitio; contribuye, de

este modo, a su conservación, genera un escaso impacto al medio ambiente natural y da cabida a una activa participación socioeconómica beneficiosa para las poblaciones locales.

Finalmente, tomando en consideración el concepto según la Organización Mundial del Turismo (OMT), para el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, el ecoturismo es una modalidad de turismo rural comunitario en la que la motivación principal de los turistas es la observación y apreciación de la naturaleza o de las culturas tradicionales dominantes, incluye elementos educacionales y de interpretación, procura reducir los impactos negativos sobre el entorno natural y sociocultural, contribuye a la protección de las zonas naturales, y genera beneficios económicos para las comunidades, organizaciones y administraciones anfitrionas que gestionan dichas zonas naturales con objetivos conservacionistas. De esta manera, ofrece oportunidades alternativas de empleo y renta a las comunidades locales, con lo cual incrementa la sensibilización sobre la conservación del patrimonio natural y cultural, tanto entre los habitantes de la zona como entre los turistas.

Turismo Vivencial.

Es el turismo generado solamente por el interés de visitar una o varias comunidades campesinas y/o nativas (pueblos afro peruanos y pueblos indígenas u originarios). Los fines pueden ser culturales, educativos y vivenciales. La comunidad se ve beneficiada a través de la prestación de los servicios y, de igual forma, promueve la asociatividad para lograr la formalización de sus negocios a nivel empresarial.

En cada una de las tipologías establecidas, se pueden realizar otras actividades turísticas complementarias, tales como turismo de aventura, gastronomía, folclor, termalismo, avistamiento de aves, turismo místico, entre otras. Todas ellas podrán expresar de manera integral el producto de turismo rural comunitario.

Tipos de gestión para el desarrollo del TRC.

Gestión pública.

El Estado (a través de sus gobierno locales y en particular de las municipalidades distritales y provinciales) debe ejercer sus competencias en la dotación de bienes públicos básicos, el ordenamiento del territorio, en la planificación local y en la creación del entorno adecuado para el desarrollo de los emprendimientos locales, entre otras funciones relacionadas más específicamente con el desarrollo del turismo rural comunitario, como por ejemplo, la zonificación de áreas turísticas o planes de desarrollo turístico, o la gestión de residuos.

Gestión empresarial-privada.

Incluye gobiernos locales (empresas municipales), empresarios privados y parte de los miembros de una comunidad, siempre y cuando estos últimos conformen una empresa.

Gestión empresarial-comunitaria.

La comunidad, en su mayoría, participa en la toma de decisiones y beneficios.

Gestión mixta.

Incluye (a) emprendedores locales más ONG, (b) emprendedores locales más empresa privada, (c) emprendedores locales más ONG más empresa privada, y (d) emprendedores locales más gobierno local.

El Ministerio de Comercio Exterior y Turismo-Viceministerio de Turismo (2008), en su *Plan Estratégico Nacional de Turismo 2008-2018. Síntesis para la puesta en operación*, señaló: Respecto de la gestión e institucionalidad, en el plano nacional, si bien el sector turismo no está explícitamente considerado una política prioritaria en el Acuerdo Nacional, está implícitamente en las políticas de “Afirmación de la Identidad Nacional”, “Desarrollo

sostenible y gestión ambiental” y “Desarrollo de Infraestructura y Vivienda”, y en el “Proyecto de Ley General”, ya dictaminado. Así, en el ámbito sectorial, son hitos importantes la creación del Viceministerio de Turismo en 1998 y el inicio del Pentur en 2004.

A continuación, se describe el estado institucional al interior del sector turismo. La institucionalidad en el sector turismo está conformada en la actualidad por tres espacios de coordinaciones público-privadas en el ámbito nacional: Comité Fondo Especial Ley 27889, Consejo Directivo Promperú (DS 009-2007– Mincetur), Comité Consultivo de Turismo – VMT (Ley 26961, Ley para el Desarrollo de la Actividad Turística (1998), siendo este último de mayor relevancia. Sus funciones son las de desarrollar el producto turístico, impulsar la promoción turística y brindar asesoría al Mincetur, respectivamente. Cabe destacar que estos espacios incluyen representantes de cada una de las macrorregiones.

Si bien la institucionalidad en los ámbitos regional y local presenta avances muy desiguales, esta tiende a formar mesas de coordinación entre públicos y privados para la elaboración e implementación de Planes regionales de turismo (Pertur). Se cuenta con tres macro regiones, la del sur, centro y norte; en esta última existe el Consejo Noramazónico de Turismo (CNAT), el cual está conformado por los Consejos Regionales de Turismo (CRT). Estos últimos están en vías de lograr un nivel organizativo adecuado que incorpore herramientas concretas, como reglamentos internos y planes operativos. Cabe destacar la consolidación del “Comité de Turismo de Aves y Naturaleza (Conave)” en 2008, el cual está integrado por los representantes públicos y privados del CNAT, así como por diversos operadores privados especializados en el turismo de naturaleza. SNV (Servicio Holandés de Cooperación al Desarrollo) y GTZ (Cooperación Alemana al Desarrollo) acompañan este proceso (Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. Viceministerio de Turismo, 2008).

A nivel regional, el Plan Estratégico Regional de Turismo Región Lambayeque (Pertur) 2010-2020, un esfuerzo del Gobierno Regional de Lambayeque por seguir el Pentur

ha sido formulado sobre consideraciones tales como (a) su alineamiento con el Pentur2008-2018 (Plan Estratégico Nacional de Turismo), reduciendo los objetivos estratégicos, considerados en el Pertur Lambayeque 2005-2015, a las cuatro áreas claves para impulsar el desarrollo turístico: fortalecimiento institucional, cultura Turística y seguridad, desarrollo de oferta turística, y promoción de la demanda; (b) el potencial turístico de la región Lambayeque, que coloca a la región en inmejorables condiciones, para desarrollar la actividad del turismo e impulsar decisivamente el desarrollo del turismo sostenible; (c) la finalidad de este primer Plan Operativo —concebido como un documento modificable a través de los meses— y que, si bien no cuenta con presupuesto directo, se enfoca en ser generador de propuestas, y a través de ellas y el aporte de sus mentores, origen de los recursos económicos necesarios para desarrollar estratégicos programas, los que realmente se adecuen a la realidad lambayecana; y que ya aprobados y con presupuestos, se incorporen al Plan Operativo y contribuyan al logro de los Objetivos Estratégicos del Pertur.

Resaltable también fue el reconocimiento del Consejo Regional de Turismo de Lambayeque CRT, por Resolución Ejecutiva Regional N° 513-2003-GR.LAMB/ PR, como la máxima instancia de diálogo, coordinación y concertación entre las instituciones públicas y privadas para lograr el desarrollo de un turismo sostenible en la región Lambayeque. El Consejo Regional de Turismo de Lambayeque (CRT) será el interlocutor regional en materia de turismo ante instituciones públicas y privadas de carácter nacional y local, el Comité Consultivo de Turismo de nivel nacional, creado con Ley General de Turismo N° 29408, representará a la región Lambayeque en los procesos de integración turística subnacional.

En cuanto a las áreas naturales protegidas ANP (Ministerio del Ambiente de Perú, 2010), según la Ley N° 26834, Ley de Áreas Naturales Protegidas, vigente desde julio de 1997, “Las Áreas Naturales Protegidas son los espacios continentales y/o marinos del territorio nacional, expresamente reconocidos y declarados como tales, incluyendo sus

categorías y zonificaciones, para conservar la diversidad biológica y demás valores asociados de interés cultural, paisajístico y científico, así como por su contribución al desarrollo sostenible del país. Las Áreas Naturales Protegidas constituyen patrimonio de la Nación. Su condición natural debe ser mantenida a perpetuidad pudiendo permitirse el uso regulado del área y el aprovechamiento de recursos, o determinarse la restricción de los usos directos” (Art 1°).

Concordancias: Ley N° 28611 – Ley General del Ambiente, Ley N° 28245 Ley Marco del Sistema Nacional de Gestión Ambiental, D.S. 008-2005-PCM Reglamento de la Ley Marco del Sistema Nacional de Gestión Ambiental, Ley N° 26839 – Ley sobre la conservación y aprovechamiento sostenible de la diversidad biológica.

Según el Artículo 3°, de la Ley N° 26834 las ANP, con excepción de las Áreas de Conservación Privada, se establecen con carácter definitivo. La reducción física modificación legal de las áreas del Sistema Nacional de Áreas Naturales Protegidas (Sinanpe), solo podrá ser aprobada por Ley.

Las Áreas Naturales Protegidas pueden ser (a) las de administración nacional, que conforman el Sistema Nacional de Áreas Naturales Protegidas (Sinanpe); (b) las de administración regional, denominadas de conservación regional; y (c) las áreas de conservación privada.

Las áreas naturales protegidas, con excepción de las áreas de conservación privada, son de dominio público y no podrán ser adjudicadas en propiedad a los particulares. Cuando se declaren áreas naturales protegidas que incluyan predios de propiedad privada, se podrá determinar las restricciones al uso de propiedad del predio, y en su caso, se establecerán las medidas compensatorias correspondientes. La administración del área natural protegida promoverá la suscripción de acuerdos con los titulares de derechos en las áreas, para asegurar que el ejercicio de sus derechos sea compatible con los objetivos del área. (Art 4°)

Concordancias: Resolución N° 360-2006-SUNARP-SN; Artículos 4.4 y 10° de la Resolución Jefatural N° 101-2008-INRENA, Procedimiento para edificación y/o modificación de infraestructura en predios de particulares ubicados al interior de Áreas Naturales Protegidas de carácter nacional

Las áreas naturales protegidas definidas en esta ley conforman en su conjunto el Sistema Nacional de Áreas Naturales Protegidas por el Estado (Sinanpe), a cuya gestión se integran las instituciones públicas del Gobierno Central, Gobiernos Descentralizados de nivel Regional y Municipalidades, instituciones privadas y las poblaciones locales que actúan, intervienen o participan, directa o indirectamente en la gestión y desarrollo de estas áreas.

(Art 6°)

La creación de áreas naturales protegidas del Sinanpe y de las áreas de conservación regional se realiza por decreto supremo, aprobado en Consejo de Ministros, refrendado por el ministro de Agricultura, salvo la creación de áreas de protección de ecosistemas marinos o que incluyan aguas continentales donde sea posible el aprovechamiento de recursos hidrobiológicos, en cuyo caso también lo refrenda el ministro de Pesquería. Por resolución ministerial se reconocen las áreas de conservación privada y se establecen las zonas reservadas a que se refieren los artículos 12° y 13° de esta ley (Art 7°).

Concordancia: Art. 2° de la Ley N° 28793, Ley de protección, conservación y repoblamiento de las islas, rocas y puntas guaneras del país

Los gobiernos descentralizados de nivel regional podrán gestionar, ante el ente rector a que se refiere la presente Ley, la tramitación de la creación de un área de conservación regional en su jurisdicción, de acuerdo con lo dispuesto en el artículo 7° de la presente ley. Las áreas de conservación regional se conformarán sobre áreas que, teniendo una importancia ecológica significativa, no califican para ser declaradas como áreas del Sistema Nacional. En

todo caso, la autoridad nacional podrá incorporar al Sinanpe aquellas áreas regionales que posean una importancia o trascendencia nacional (Art 11°).

Observación: Considerando que la publicación de la Ley de Gobiernos Regionales es posterior a la Ley de ANP, deberán modificarse las referencias a los “Gobiernos Descentralizados de nivel regional” por el término “Gobierno Regional”.

Los predios de propiedad privada podrán, a iniciativa de su propietario, ser reconocidos por el Estado, en toda o parte de su extensión, como áreas de conservación privada, siempre y cuando cumplan con los requisitos físicos y técnicos que ameriten su reconocimiento. A las áreas de conservación privada les son de aplicación, en cuanto sea posible, las disposiciones contenidas en la presente Ley (Art 12°).

El Ministerio de Agricultura podrá establecer zonas reservadas en aquellas áreas que, reuniendo las condiciones para ser consideradas como áreas naturales protegidas, requieran la realización de estudios complementarios para determinar, entre otras, la extensión y categoría que les corresponderá como tales (Art 13°) (Ministerio del Ambiente de Perú, 2010).

3.3.2 Fuerzas económicas y financieras (E)

La economía peruana cerró este año con un superávit fiscal cercano al 2% del Producto Bruto Interno (PBI), y con una presión tributaria del 15.8%. Vemos por el lado fiscal un superávit fiscal cercano a 2 puntos del PBI, y también recuperamos un nivel de presión tributaria que no veíamos hace tiempo, es decir, un 15.8 %. En el 2011, el Perú cerró con un crecimiento cercano al 7% y se consolidó como una de las economías más dinámicas del mundo. El consumo interno y la demanda interna han sido el motor del crecimiento de la economía durante el 2011 y primer semestre del 2012. El consumo privado este año creció más de 6% y la demanda interna 7.4%. La inversión privada este año estaría creciendo en torno al 11%, mientras que distintos indicadores como la producción de electricidad, créditos bancarios, importación de vehículos, muebles y equipos para el hogar anticiparon una

campaña navideña bastante dinámica. Esto ha venido acompañado de un hecho bastante importante y es que el empleo ha seguido creciendo de manera dinámica y al 2011 del año acumula un crecimiento importante de más de 30% a nivel descentralizado. Precisó que en Lima, el empleo adecuado, con acceso a la seguridad social formal creció en 60% y el subempleo se redujo al 40% durante el 2011, lo que demuestra una mejora no solo en el poder adquisitivo sino en la calidad del empleo, por lo menos en la capital.

El escenario central de proyección contempla un menor crecimiento de la economía mundial para los siguientes años, en particular para 2012, tomando en consideración el desarrollo reciente de la crisis de deuda pública en la Eurozona y el asociado endurecimiento de las condiciones crediticias y de liquidez en dicho continente. Esta proyección supone además un crecimiento moderado en otras economías desarrolladas donde la recuperación del consumo se vería limitada por el nivel de endeudamiento y el alto desempleo (Banco Central de Reserva del Perú, 2011)

Tabla 6

Crecimiento Mundial: 2008-2013.

Variaciones porcentuales anuales	2008	2009	2010	2011		2012		2013	
				RI Set.11	RI Dic.11	RI Set.11	RI Dic.11	RI Set.11	RI Dic.11
Economías desarrolladas	0,1	-3,7	3,1	1,6	1,6	1,9	1,3	2,2	1,9
1 Estados Unidos	-0,3	-3,5	3,0	1,5	1,7	2,0	1,8	2,4	2,1
2 Eurozona	0,4	-4,2	1,8	1,5	1,4	0,9	-0,6	1,3	0,9
Alemania	1,1	-5,1	3,7	2,8	2,8	1,3	0,1	1,6	1,2
Francia	-0,1	-2,7	1,5	1,6	1,5	1,1	-0,3	1,4	0,8
3 Japón	-1,2	-6,3	4,0	-0,6	-0,4	2,2	2,0	1,9	1,9
4 Reino Unido	-1,1	-4,4	1,8	1,0	0,9	1,5	0,9	1,9	1,6
5 Canadá	0,7	-2,8	3,2	2,3	2,3	2,2	1,9	2,4	2,2
6 Otras economías desarrolladas	1,6	-1,2	5,8	3,6	3,4	3,5	3,0	3,8	3,6
Economías en desarrollo	6,0	2,8	7,3	6,0	5,8	5,8	5,5	5,9	5,8
1 África subsahariana	5,6	2,8	5,4	5,5	4,7	4,6	4,4	5,4	5,4
2 Europa Central y del Este	3,1	-3,6	4,5	3,8	3,8	3,6	2,8	3,7	3,5
3 independientes	5,3	-6,4	4,6	4,6	4,2	4,3	4,0	4,3	4,1
Rusia	5,2	-7,8	4,0	4,3	3,9	4,2	3,8	4,0	3,7
4 Asia en desarrollo	7,7	7,2	9,5	7,8	7,6	7,7	7,4	7,7	7,6
China	9,6	9,2	10,3	8,8	8,8	8,6	8,2	8,6	8,4
India	6,2	6,8	10,1	7,9	7,7	7,7	7,5	7,7	7,7
Oriente Medio y Norte de									
5 África	4,6	2,6	4,4	3,8	3,5	3,5	3,4	4,0	4,0
6 América Latina y Caribe	4,3	-1,7	6,1	4,2	3,9	3,8	3,5	3,8	3,8
Brasil	5,2	-0,6	7,5	4,2	3,3	3,8	3,4	4,0	4,0
Economía Mundial	2,8	-0,7	5,1	3,7	3,6	3,7	3,3	3,9	3,8
Nota:									
BRICs 1/	7,7	5,4	9,2	7,5	7,3	7,3	6,9	7,3	7,2
Socios Comerciales 2/	2,6	-1,4	4,5	3,2	3,2	3,2	2,7	3,3	3,1

Nota. Adaptado de Banco Central de Reserva del Perú. (Diciembre de 2011). Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2011/diciembre/Reporte-de-Inflacion-Diciembre-2011-Sintesis.pdf>

1/ *Brasil, Rusia, India y China.* 2/ *Canasta de los 20 principales socios comerciales de Perú*

El crecimiento de las economías emergentes también se vería afectado por el canal comercial (exportaciones a países desarrollados) y la transmisión de la restricción de las condiciones crediticias en Europa al mercado de créditos externos bancarios, en particular aquellos sistemas financieros con menor liquidez doméstica y mayor fondeo externo relativo de corto plazo. Sin embargo, la desaceleración sería menor que en el caso de las economías desarrolladas.

Del mercado turístico.

PromPerú (2010) anunció que el mercado de consumo en las economías emergentes está creciendo rápidamente debido al gran desarrollo económico de estos países. Sin embargo existe una gran diversidad en cuanto a los patrones de gasto ya que estas economías se encuentran en diferentes etapas de crecimiento. Aunque el gasto de los consumidores en la mayoría de estas economías es dominado por los artículos y servicios de primera necesidad, habrá un cambio gradual en cuanto a los patrones de consumo para el año 2020. Entre el 2000 y 2009, el gasto total de los consumidores en los mercados de economías emergentes experimentó un crecimiento en términos reales del 66% alcanzando los US\$ 7.5 trillones. Sólo en el 2010 se espera un crecimiento real anual del 6.9% para alcanzar los US\$ 8 trillones. En el 2010, China y Brasil serán las únicas economías emergentes incluidas entre los 10 mercados más grandes de consumo en términos totales de dólares; mientras que el mercado de consumo de China ha sido consistentemente el más grande de estas economías emergentes entre el 2000 y el 2009 y participará con el 23.2% del total del gasto de los consumidores de estas economías en el 2010. Por su parte Brasil ocupará el segundo lugar con una participación del 13.2% del total del gasto de los consumidores de estas economías, seguido de India (10.2%) y Rusia (8.6%). En cuanto a gastos per cápita, el de China (US\$ 1,399) e India (US\$ 690) se encuentran entre los más bajos de este grupo de economías. Durante el 2010, los Emiratos Árabes Unidos tendrán el mayor gasto per cápita de los consumidores dentro de las economías emergentes con US\$ 22,728 (fijado en términos constantes de US\$) seguido de Polonia (US\$ 7,037) y Hungría (US\$ 6,565). El gasto de los consumidores para cubrir sus necesidades básicas como alimentos y hospedaje en las economías emergentes es significativamente mayor que en economías avanzadas debido a que aún se encuentran en sus primeras etapas de crecimiento. Como resultado, el consumo en productos y/o servicios no básicos, como los viajes y las vacaciones, son aún limitados. En el

caso de Brasil ya existen ciertos patrones de consumo que están cambiando, situación que lo presenta -debido a su cercanía- como un mercado emisor muy importante y con grandes oportunidades para el turismo receptivo en el Perú. Sin embargo, como los ingresos de la creciente clase media están aumentando y los gastos potenciales también, habrá un cambio gradual en los patrones de consumo llegando los consumidores a gastar también en productos y servicios de educación y de recreación u ocio, por lo que se debe prestar atención a las oportunidades potenciales que presentarán estos mercados emisores a futuro. Entre el 2010 y el 2020, el crecimiento económico hará de algunas de estas economías emergentes los mercados más grandes del mundo. Para el 2020, además de las BRIC (Brasil, Rusia, India y China), México, Indonesia, Turquía y Polonia estarán entre los 20 primeros mercados de consumo. Si bien estas economías emergentes se encuentran en crecimiento, aún el consumo está dirigido mayormente a cubrir sólo las necesidades básicas. Sin embargo, es importante resaltar que los patrones de consumo están experimentando cambios que llevarán en algunos años a un mayor consumo de productos y servicios no básicos, dentro de los cuales se encuentran los viajes y las vacaciones. Así mismo que las tendencias de los consumidores europeos es buscar nuevos caminos para encontrar más valor por su dinero. Desde cupones en línea en Irlanda o compras grupales en la República Checa hasta trueques en los Países Bajos, “cacería de ofertas” como hobby en el Reino Unido y descuentos “extremos” en Europa Oriental. Los consumidores están recuperando y dando mayor fuerza a los hábitos de búsqueda de valor que permanecieron en el olvido en tiempos de abundancia. Muchos consumidores europeos tratan de mantener sus estándares de vida de la mejor manera posible para afrontar la peor recesión de la última generación, esto incluiría seguir con una vida como la que tenían antes de la crisis económica, es decir en la que los viajes y las vacaciones eran importantes. Con muchos hogares con presupuestos recortados debido al desempleo, recorte de horas de trabajo y de salarios, muchos de ellos han redoblado sus esfuerzos buscando un

mayor valor por su dinero. Más aún, con gastos en grandes productos como carros o vacaciones en destinos internacionales, antes vistos como lujos y ahora percibidos como necesarios por muchos, los consumidores se están convirtiendo más innovadores en sus esfuerzos por reducir otros gastos. Esto ha sido facilitado en gran parte por la creciente penetración del acceso a Internet de alta velocidad en los hogares europeos, lo que les permite buscar ofertas más fácil y rápidamente. Para el 2009, alrededor del 60% (pasando de 20% en el 2004) de los hogares alemanes, franceses y británicos tenían acceso a Internet de banda ancha. En algunos países como Suecia, Suiza y los Países Bajos, los índices de penetración ahora son mayores al 70%.



Figura 5. Gasto de los consumidores por sector en 25 mercados emergentes claves 2020. *Nota.* Adaptado de PromPerú. (2010). Pulso Turístico. Recuperado de <http://media.peru.travel/IMPP/2010/BoletinPulsoTuristico/BPT%20SET-01%202010.pdf>

Con los gobiernos en toda Europa introduciendo medidas de austeridad mientras buscan balancear sus presupuestos, los ingresos disponibles de los consumidores podrían verse aún más reducidos debido a las alzas en los impuestos y los recortes en los beneficios

como pensiones por desempleo o discapacidad. Esto definitivamente reforzará el interés por las ofertas y promociones que permitan maximizar su poder de compra, sobre todo en productos que no son los de primera necesidad, los cuales están dirigidos a recreación u ocio como son los viajes (PromPerú, 2010).

Según la Organización Mundial de Turismo (2011) las llegadas de turistas internacionales crecieron en un 4,5% en los ocho primeros meses de 2011, hasta un total de 671 millones (29 millones más que en el mismo período de 2010). En los meses de julio y agosto, la temporada alta de verano del hemisferio norte, se registraron resultados alentadores con un crecimiento cercano al 4% respecto a 2010, lo que corresponde a 8 millones de llegadas adicionales. Julio, con 118 millones, experimentó el número más elevado de llegadas de turistas internacionales jamás registrado en un mes (en agosto fueron 112 millones). En contra de la tendencia de los últimos años, el crecimiento en las llegadas durante los ocho primeros meses de 2011 fue mayor en las economías avanzadas (+4,9%) que en las emergentes (+4,0%), debido principalmente a los resultados especialmente buenos de Europa (+6%). En Europa del Norte (+7%) y Europa Central y Oriental (+8%), la recuperación del declive de 2009, comenzada en 2010, ganó impulso este año. Lo mismo sucedió en algunos destinos de Europa del Sur (+8%), que este año también se beneficiaron de la disminución de los viajes al Oriente Medio (-9%) y el Norte de África (-15%). En contraste con la creciente incertidumbre económica, los destinos de la Unión Europea (+6%) salieron enormemente beneficiados de ese crecimiento, lo que ofreció cierto alivio a los destinos que enfrentan importantes problemas económicos, como Grecia (+14%), Irlanda (+13%), Portugal (+11%) o España (+8%). Los resultados de las demás subregiones – América del Norte (+3%), América Central (+4%) y el Caribe (+4%) – fueron ligeramente inferiores al promedio. En África, las llegadas disminuyeron en un 4% como resultado del declive en el Norte de África; los destinos en el África Subsahariana experimentaron un crecimiento del 4%. A pesar de la

situación actual en el Oriente Medio, algunos destinos como la Arabia Saudita y los Emiratos Árabes Unidos siguen creciendo a paso firme. Los resultados de meses recientes (julio y agosto) también muestran una mejora de las llegadas a Egipto. Los datos sobre ingresos y gastos de turismo internacional durante los ocho primeros meses de 2011 confirman la tendencia positiva de las llegadas. Entre los diez destinos principales en cuanto a ingresos por turismo internacional, los dos mayores destinatarios – los Estados Unidos (+11%) y España (+10%) – muestran un crecimiento de las exportaciones en turismo superior a la tasa de llegadas, y el crecimiento en Italia (+6%), Alemania (+6%) y el Reino Unido (+7%) también fue significativo. En lo relativo a los mercados de origen, el gasto en viajes al extranjero siguió siendo muy elevado en las economías emergentes de China (+30%), Rusia (+21%), el Brasil (+44%) y la India (+33%). Grandes mercados maduros como Alemania (+4%), los Estados Unidos (+5%), el Canadá (+6%) e Italia (+4%) también lograron resultados positivos, mientras que el gasto en viajes al extranjero de los mercados escandinavos, la República de Corea y Australia fue particularmente elevado. A pesar de la crisis económica, las tendencias de los últimos meses permiten confiar en que, aunque un ritmo más lento, el turismo internacional seguirá creciendo en 2012, creando exportaciones y puestos de trabajo muy necesarios en las economías de todo el mundo (Organización Mundial de Turismo, 2011).

3.3.3 Fuerzas Sociales, Culturales y Demográficas (S)

Las comunidades campesinas son organizaciones de interés público, con existencia legal y personería jurídica, integradas por familias que habitan y controlan determinados territorios, ligadas por vínculos ancestrales, sociales, económicos y culturales, expresados en la propiedad comunal de la tierra, el trabajo comunal, la ayuda mutua, el gobierno democrático y el desarrollo de actividades multisectoriales, cuyos fines se orientan a la realización plena de sus miembros y del país. La Amazonía peruana abarca el 62% del

territorio nacional y es una región rica en recursos biológicos que han sido alterados por la sobre explotación.

Por otro lado, se debe tener en cuenta que, en dicha región, las poblaciones se organizan en comunidades nativas, además de otras formas de organización social. Los grupos étnicos constituyen una clasificación más global, pues dentro de una de ellas se pueden encontrar a varias comunidades, sean estas nativas o campesinas; y no necesariamente viven en un mismo sitio como lo describe Meyer Fortes. El Perú cuenta con aproximadamente 65 grupos étnicos, de los cuales 59 pertenecen a la Amazonía.

Asimismo, el Perú cuenta con 17 familias lingüísticas, que a su vez se subdividen en 39 lenguas diferentes con sus respectivos dialectos. Las lenguas andinas mayores son el aimara, con tres variantes, y el quechua, con cinco variantes: norteño, central, sureño y de la selva, más una rama independiente denominada Pacaraos. Esto hace un total de más de 40 lenguas, la mayoría de las cuales se remonta al pasado andino prehispánico. Además, hay que considerar las lenguas desaparecidas entre fines del siglo XIX y las primeras décadas del XX: en la costa norcentral, la lengua tallana (Tumbes y Piura), la sechurana (Piura), la olmana (Lambayeque), la mochica (Lambayeque y La Libertad) y la quingnam (La Libertad, Ancash y parte de Lima); en la sierra norcentral y ceja de montaña, las lenguas chachapuya (Amazonas), culle (Cajamarca, La Libertad y Ancash), jibito y cholona (entre el Marañón y el Huallaga); en la costa y sierra sur, la puquina y la uruquilla. El aimara se habla mayormente en el sur del Perú, en los departamentos de Puno, Moquegua y Tacna, además de la provincia de Yauyos, en la sierra del departamento de Lima. El quechua está más difundido porque se habla desde los departamentos de Ancash y Huánuco hasta la región Sur-Andina, en algunas áreas del norte del país e inclusive en determinadas zonas de la región amazónica (Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, 2006).

Un aspecto complementario es la generación de ingresos, directa o indirectamente, para las poblaciones locales, usuarias tradicionales de dichos espacios naturales. A su vez, no se trata solo de asignarle un coste al área (Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, Viceministerio de Turismo, 2006), sino que el ecoturismo debe motivar la apreciación del patrimonio natural por su valor intrínseco. La comunidad anfitriona debe mantener el control sobre su territorio. Esta, en la medida que posee derechos tradicionales sobre un área específica, es la que debe establecer si desea el turismo, en qué medida se piensa involucrar y cómo se distribuirán las ganancias que esta actividad genere. El poder de decisión y los mecanismos tradicionales que muchos grupos rurales conservan no deben verse violentados en beneficio del ecoturismo. Las medidas de cambios, de participación y el establecimiento de los límites deben mantenerse en las manos de los mismos pobladores (Promperú & UNALM, 2002).

Por otra parte, se considera que el sector que practica el turismo alternativo tenderá cada vez más a organizar sus viajes hacia lugares poco explorados y lejos del turismo de masa, pero que además sean adaptables a sus necesidades y a su disponibilidad de tiempo. La diferenciación de los sectores será cada vez mayor, se encontrarán los que viajan atraídos por recursos culturales, los que lo hacen por recursos naturales, aquellos que combinan ambos y otros con preferencias sumamente específicas. Una afirmación de la OMT es interesante para el segmento del ecoturismo: la demanda por el turismo convencional crece en menor medida que la del turismo alternativo, cuyo crecimiento se calcula del 5% al 10% en los próximos años. En particular, el turismo por naturaleza muestra un crecimiento anual de 25 a 30% (Promperú & UNALM, 2002).

El turismo representa una alternativa real y potencial de desarrollo por sus reconocidos beneficios en el área económica, ambiental y social. En esta lógica, mientras que la Cuenta Satélite de Turismo se preocupa por el impacto económico del turismo, este

apartado se enfocará en otros dos aspectos clave: el ambiental y el social. Dentro del sector público, a pesar de que existe una Política Ambiental de Turismo aprobada por R.M. N° 195-2006-MINCETUR-DM, se observa una insuficiente regulación en materia de turismo y ambiente, por lo cual, actualmente, se puede construir infraestructura hotelera sin contar con medidas obligatorias de prevención y mitigación ambiental (emisiones, efluentes, residuos, impactos de flora y fauna, entre otros). Una de las dificultades para exigir obligaciones específicas a los prestadores de servicios turísticos en materia de evaluación de impacto ambiental es que no se cuenta con el Reglamento de Ley del Sistema Nacional de Evaluación de Impacto Ambiental (Ley N° 27446 publicada en abril del año 2001) y desde el Mincetur no se ha aprobado el Reglamento Ambiental para el Desarrollo de la Actividad Turística. Por otro lado, las OGD (Organización de Gestión de Destino) son asociaciones público-privadas sin fines de lucro que implementan planes de desarrollo turístico. Se financian mediante cuotas periódicas de sus miembros y a través de otros aportes financieros, tales como los de la cooperación internacional.

Es necesario fortalecer los mecanismos de coordinación interinstitucional entre el Mincetur, gobiernos regionales y locales, Servicio Nacional de Áreas Naturales Protegidas (Sernanp), Instituto Nacional de Cultura (INC), entre otros, a fin de promover la planificación de los destinos turísticos y el desarrollo de la actividad turística en áreas ligadas al recurso naturaleza y cultura, tales como las áreas naturales protegidas y su zona de amortiguamiento, las áreas conservación regional, bosques en tierras de protección y bienes inmuebles que integran el patrimonio cultural de la nación y sus áreas circundantes. Estas acciones permitirán garantizar la sostenibilidad ambiental de los recursos y del turismo en dichos lugares. Otro aspecto importante es la promoción de incentivos al sector privado para la adopción de tecnologías limpias, ya que el desarrollo de la actividad turística está íntimamente relacionado con el recurso paisaje (natural o cultural) y depende de la calidad de

estos recursos. Por último, es necesario seguir capacitando y sensibilizando a los actores de los diferentes niveles de gobierno (nacional, regional y local), al sector empresarial y a la ciudadanía en general, sobre la importancia de la conservación del ambiente, en especial en destinos turísticos. Esto permitirá promover inversiones que tomen en cuenta criterios ambientales y conductas con responsabilidad ambiental (Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. Viceministerio de Turismo, 2008).

En cuanto al impacto social de la actividad turística, se están trabajando dos proyectos. (a) Explotación Sexual de Niños, Niñas y Adolescentes (ESNNA) consiste en la prostitución del menor. La ESNNA relacionada al turismo ocurre cuando se permiten *tours* organizados con este propósito; Pentur insta a evitar este fenómeno, a fin de evitar en el Perú el turismo sexual organizado. (b) El Turismo Rural Comunitario (TRC) se está impulsando en los últimos años debido a la gran presencia de culturas vivas del país, lo que genera una ventaja comparativa importante frente al gran mercado internacional. De esta manera, en noviembre de 2007, se llevó a cabo el “I Encuentro de Turismo Rural Comunitario” en la ciudad del Cusco, con el fin de sensibilizar a los diferentes actores públicos y privados en esta modalidad de turismo. Si bien el TRC genera impactos positivos en lo económico, también su impacto social es importante, ya que mantiene una vinculación estrecha con la vida de la comunidad. Así, la llegada de turistas puede ayudar a mantener y mejorar la infraestructura y servicios locales como carreteras, transporte público, comercio y servicios públicos, entre otros (Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. Viceministerio de Turismo, 2008).

Según el Mincetur, en el año 2010 la participación del turismo en el PBI del Perú fue de 1.7 %, El Perú registró un arribo de 2'023,967 turistas extranjeros obteniendo US\$ 2,471 millones en el año 2009. La afluencia de turistas extranjeros a la región Lambayeque se incrementó a pesar de la crisis: se analizaron los primeros trimestres y se observó que en el

año 2008 crece en 8.85% respecto al 2007; en el 2009 crece solo 3.42%; y en el 2010 lo hace en un significativo 13.18%. En el caso de los visitantes nacionales, el 2008 registra un crecimiento de 2.48%; el 2009 aumenta 0.61%; y el 2010, 1.61%.

Por otro lado, el promedio de pernoctación al 2009 es muy bajo: de 1.9%; es decir, los turistas permanecen menos de dos días en la región Lambayeque. Sin embargo, la región Lambayeque, cuna de importantes culturas ancestrales, cuenta con un enorme potencial turístico que se podrían clasificar en arqueológicos, históricos, naturales y de cultura viva. Entre los sitios arqueológicos destacan las Pirámides de Túcume, el Complejo Arqueológico de Sicán, Sipán en Huaca Rajada y una lista de sitios en investigación que bien podrían ser una “escuela de arqueólogos” y, por lo tanto, un gran atractivo para el turismo especializado-científico de Lambayeque. Los museos dan lugar a un singular Circuito Histórico de Museos, uniendo el Museo Bruning, El Museo Nacional Tumbas Reales de Sipán, el Museo Nacional Sicán y los Museos de Sitio de Túcume, Huaca Rajada y Huaca Chotuna.

En cuanto a los atractivos de Naturaleza, cabe mencionar el maravilloso bosque seco de Pómac en Batán Grande y Chaparrí, Primera Área de Conservación Privada del País. Pimentel, hermoso balneario, ofrece una experiencia única de cultura viva, gracias a los pescadores que cada día hacen una magnífica demostración de sus caballitos de totora y todas las costumbres y rituales que conlleva esta actividad, practicada desde tiempos de los moches y que han dejado plasmada en sus huacos-retrato. En esta misma clasificación, es importante mencionar la práctica del chamanismo, especialmente en Túcume; la artesanía de Monsefú, las décimas de Saña; el folklore; la magnífica gastronomía, con el King kong, postre representativo de la zona; y la gente chiclayana, que es el mayor potencial de Lambayeque, que reúne todas las condiciones de una excelente “comunidad receptora”, de allí que Chiclayo reciba el nombre de “Ciudad de la Amistad” (RELAMB, 2010).

3.3.4 Fuerzas tecnológicas y científicas (T)

En un mundo cada vez más globalizado, el monitoreo de las tendencias de mercado debe realizarse permanentemente con el fin de retroalimentar y hacer más eficientes las acciones de promoción. En el Perú, la labor de promoción turística del sector público se encuentra a cargo de la Comisión de Promoción del Perú (Promperú), entidad que diseña y desarrolla estrategias basadas en un modelo de promoción integral. Este modelo de promoción integral comprende el monitoreo de la demanda, la aplicación de un marketing focalizado, brindar servicios de información al turista y una retroalimentación de información relacionada con la satisfacción de los turistas por de los servicios brindados. El monitoreo constante de la demanda permite diseñar estrategias de marketing focalizadas en los principales segmentos de los mercados prioritarios y se realiza a través de investigaciones de mercado desarrolladas en el país emisor, es decir, de dónde provienen los turistas y también en el país receptor: Perú. De este modo, la promoción incorpora la naturaleza dinámica del mercado y el conocimiento que se pueda tener del mismo.

La focalización consiste en seleccionar cuidadosamente los mercados y segmentos específicos que se desean trabajar, identificando las características comunes de estos segmentos y los medios para llegar a ellos. De esta manera, se logra optimizar recursos, obtener un mayor impacto en los segmentos objetivo, y llegar a cada turista potencial con un mensaje promocional de su agrado. La estrategia de promoción integral utiliza diferentes herramientas promocionales que se complementan entre sí; cada una de ellas presenta sus propios mecanismos y objetivos. Se emplean en forma coordinada para promover de manera integral el producto turístico peruano y a través de ellas se transmite el mensaje que se desea posicionar en la mente del turista. El modelo de promoción integral que desarrolla Promperú debe ser aplicado del mismo modo en el segmento de ecoturismo. En este caso, se debe aplicar una promoción especializada y responsable, que maneje conceptos diferentes en

cuanto a la utilización de los canales y herramientas de promoción (por ejemplo, utilización de *brochures* ecológicos). Además, la promoción debe ser segmentada y focalizada, identificando no solo los principales mercados prioritarios para el ecoturismo, sino los segmentos en los cuales se deben concentrar los esfuerzos. De este modo, se logrará un mejor uso de los recursos.

En el sector ecoturismo, la perspectiva del marketing debe estar orientada hacia una gestión que refleje actitudes empresariales que permitan obtener un equilibrio entre los intereses de los empresarios con intereses medio ambientales y sociales a largo plazo, y, al mismo tiempo, satisfacer las demandas y expectativas de los consumidores. Asimismo, la estrategia de marketing debe ser utilizada de manera responsable hacia los consumidores; es decir, no se debe utilizar el concepto de ecoturismo para tratar de promover y vender un producto que no cumpla con los requisitos de sostenibilidad de los productos ecoturísticos. La rentabilidad en este segmento se basa en la especialización del producto, la cual permite un mayor precio, pero todo depende de la calidad del producto y el manejo del mismo. Por otro lado, el uso de Internet se convierte en un medio muy importante para que los turistas decidan sus viajes. En consecuencia, las estrategias en cuanto a información, promoción y comercialización no deben dejar de lado este importante medio de comunicación (Promperú & UNALM, 2002)

En relación con su capacidad, pocos son los operadores intermediarios que operan en el Perú, sobre todo en el norte y centro del país. Probablemente, la falta de rentabilidad y de profesionalización, así como el escaso poder de negociación (debido a la atomización, escasa cuota de mercado y volumen generado) de los proveedores de estos servicios, son hechos que impiden una mejor evolución de la actividad empresarial en este sector. Los empresarios que basan su actividad en la faceta productiva están sufriendo un serio desgaste empresarial por la escasa o nula rentabilidad debida a los reducidos márgenes (comparados con otros países) de

la actividad desarrollada y, como consecuencia, se aprecia claramente una falta de recursos para llevar a cabo reinversiones en líneas de actuación que permitan avanzar en productos más competitivos y diferenciados. Si a esto se le suma la situación desfavorable para el desarrollo de la actividad que se trasluce en la difícil conectividad de los recursos, la escasa oferta cualificada, la falta de profesionalidad, el desconocimiento de procesos de comercialización y promoción, y la aparición y consolidación de otros destinos cercanos (competencia internacional), la situación se vuelve más compleja.

Son muchos los destinos cuyos modelos de turismo sí han sabido captar la tendencia de los mercados, desarrollando productos especializados y avanzados a partir de los recursos potenciales del territorio, adaptándolos a las necesidades de la demanda, comercializándolos según los canales más adecuados y posicionados mediante campañas de comunicación eficaces. Pese a esta competencia, la situación actual del Perú merece una profunda reflexión que permita que el turismo sea un sector con futuro, desarrollando la visión real de comprender, desarrollar y mantener un modelo de éxito. Por ello, se ha trabajado desde un planteamiento que redefiniese el concepto inicial del turismo en el Perú a todos los niveles: en la gestión de los territorios, en la demanda del consumidor y en los procesos de creación de oferta (producto, precio, comercialización y comunicación).

Por otro lado, se estima oportuno resaltar que la información turística disponible es escasa y no responde a las necesidades concretas de los destinos del país, por lo que se considera de inminente necesidad reparar este déficit. Por este motivo, sería conveniente mejorar el sistema de información actual haciendo un esfuerzo por profundizar en las bases regionales y en la frecuencia con la que los datos estén disponibles para su mejor planificación (Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. Viceministerio de Turismo, 2008).

3.3.5 Fuerzas ecológicas y ambientales (E)

Según la Universidad Agraria la Molina (2002), si bien es poco probable que pueda desarrollarse algún tipo de actividad turística sin causar impactos ambientales, sociales, psicológicos, culturales y económicos; el ecoturismo planifica sus actividades adecuadamente para minimizarlos. La planificación constituye un requisito indispensable para el éxito de cualquier proyecto de ecoturismo. El desarrollo de actividades ecoturísticas en áreas protegidas o áreas naturales poco intervenidas requiere prever impactos, desarrollar planes de contingencia y emergencia, y establecer con claridad los lineamientos bajo los cuales se desarrollará la operación turística, de manera que se disminuyan y monitoreen constantemente los impactos. Constituyen aspectos por tomar en cuenta en la planificación y monitoreo de impactos:

1. La operación en su conjunto (transporte-alimentación-alojamiento)
2. Los recorridos por los senderos (impacto sobre fauna y flora)
3. El manejo de desechos
4. La información y la interpretación que se ofrece al visitante
5. El marketing
6. La labor con la comunidad
7. La política gubernamental (Promperú & UNALM, 2002)

En ese sentido, la misma empresa que maneja la operación ecoturístico en una zona debe autorregularse, pero el Estado no debe descuidar su labor de fiscalización para evitar que una práctica inadecuada de ecoturismo genere grandes impactos y desvirtúe la imagen del ecoturismo del país. Para prevenir y monitorear el impacto de la actividad turística en un área natural, se utilizan herramientas como la capacidad de carga y los límites aceptables de cambio (LAC). Según el Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente (PNUMA), la capacidad de carga turística se define como: "...el máximo número de personas

que pueden visitar un lugar al mismo tiempo, sin causar daños físicos, económicos, socioculturales o ambientales, así como un inaceptable descenso de la satisfacción de los visitantes”.

Se pueden distinguir cuatro tipos de capacidad de carga turística:

1. Ambiental, constituye el número máximo de visitantes a partir de los cuales se producen alteraciones negativas ambientales, ecológicas o físicas.
2. Psicológica, el número máximo de visitantes que pueden compartir una experiencia sin alterar su calidad.
3. Social, el número máximo de visitantes a partir de los cuales se generan tensiones en la población local.
4. Político-económica, el número de personas que pueden visitar un lugar de acuerdo con las circunstancias políticas y económicas del mismo.

Es necesario resaltar que determinar la capacidad de carga de una área natural es una tarea difícil, puesto que se deben considerar una serie de variables que no solo se limitan a la capacidad física de una zona para acoger visitantes, sino que es necesario tener presente aspectos como los hábitos de la fauna local, absolutamente variable de acuerdo con las distintas especies. Por otro lado, los estudios de LAC analizan más bien impactos posibles, permiten prevenir las consecuencias, exigen definir los límites que de acuerdo con los objetivos de manejo del área se pueden considerar aceptables, y un constante monitoreo para evitar impactos a largo plazo. Cada área natural debería contar con un estudio de línea de base previo a su apertura para el turismo, de manera que los planificadores y administradores del área puedan decidir los indicadores que determinaran el límite aceptable de cambio.

Las características del nuevo turista implican un reto para los administradores de áreas naturales, puesto que se trata de personas interesadas en aprender sobre los valores naturales

y culturales del lugar. Para ello, se utiliza una técnica de comunicación denominada interpretación, que no es sinónimo de informar. La interpretación implica lo siguiente:

1. Traducir el conocimiento científico a un nivel que varía de acuerdo al público.
2. Participar activamente durante la visita.
3. Tomar conciencia de la importancia de los recursos.
4. Despertar el deseo de contribuir en la conservación.

Por lo tanto, el proceso de interpretación se inicia antes de la visita gracias al material informativo que recibe el visitante; durante el recorrido, continúa a través de los centros de interpretación, el guiado, los folletos de auto guiado, los paneles interpretativos; concluye con el material bibliográfico que el visitante encuentra a su disposición. Este tema es resaltado por Fennel en la siguiente definición: “El ecoturismo es una forma sostenible de turismo basado en los recursos naturales que se enfocan principalmente en la experimentación y aprendizaje acerca de la naturaleza, y que es éticamente manejado para ser de bajo impacto, no consuntivo y orientado localmente (control, beneficios y escalas)”. Ello ocurre típicamente en áreas naturales, y debe contribuir a la conservación o preservación de estas áreas (PromPerú & UNALM, 2002).

El incremento del ecoturismo en el ámbito mundial, sin embargo, estimula a que cada vez más países apuesten por esta actividad, lo que aumenta la competencia. Países con recursos naturales y culturales que pueden competir con Perú, desarrollan ventajas competitivas en cuanto a planificación, infraestructura, servicios, capacitación de recursos humanos, entre otros aspectos.

Por otro lado, la crisis económica mundial repercute directamente en el turismo. Una actividad tan sensible como el turismo depende significativamente de la estabilidad económica de los países emisores. Una variación negativa en este índice puede afectar las llegadas internacionales al país. El desarrollo poco planificado, hasta la actualidad, de la

actividad ecoturística (y turística en general) puede llevar a un deterioro de los servicios que se ofrecen, lo cual afecta negativamente la imagen del país como destino ecoturístico. La falta de un plan de desarrollo puede contradecir, incluso los ideales de conservación (ambiental y cultural) y de sostenibilidad, bajo los que se debe basar cualquier actividad ecoturística.

Asimismo, los problemas que enfrentan otras actividades económicas del país influyen directamente en el desarrollo del ecoturismo. Por ejemplo, la tala ilegal, la caza furtiva, la pesca irresponsable y el sobre pastoreo afectan ecosistemas y paisajes, recursos naturales que son la materia prima que sustentan la oferta de la actividad ecoturística. Por otro lado, como se ha podido observar luego de los hechos ocurridos el 11 de setiembre, el terrorismo mundial es una amenaza latente para el turismo en general. El Perú luchó contra este fenómeno social durante un largo período de su historia, el cual impedía el desarrollo del turismo tanto receptivo, como doméstico. Es importante seguir trabajando por mantener la seguridad interna del país, factor importante para la imagen que se proyecta hacia el mercado internacional. El aporte del ecoturismo puede ser beneficioso en este sentido, toda vez que bien planificado y ejecutado, pues contribuye con el desarrollo sostenible de las zonas rurales en las que se desarrolla (Promperú & UNALM, 2002).

3.4 Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE)

Luego de analizar los factores externos del sector ecoturístico de la región Lambayeque se obtuvo la Tabla 7.

Tabla 7

Matriz EFE del Sector Ecoturístico de la Región de Lambayeque.

Factor externo clave	Peso	Valor	Ponderado
Oportunidades			
1 Uso de innovaciones tecnológicas que, preserven el medio ambiente y la difusión de destinos turísticos.	0.08	1	0.08
2 Inversión y desarrollo de la Ruta Moche.	0.1	4	0.4
3 Desarrollo económico regional por la ejecución del desarrollo del proyecto Olmos.	0.1	1	0.1
4 Incremento del poder adquisitivo del consumidor peruano.	0.08	3	0.24
5 Incremento de la demanda turística de primer nivel.	0.08	4	0.32
6 Buenas perspectivas del Perú por parte de los organismos internacionales (BM, FMI, BID).	0.08	2	0.16
Amenazas			
1 Amenaza de desastres naturales.	0.06	2	0.12
2 Ausencia de un plan de manejo de aguas residuales y residuos sólidos a nivel regional.	0.08	2	0.16
3 Inseguridad ciudadana creciente.	0.08	3	0.24
4 Conflictos político-sociales.	0.08	2	0.16
5 Crisis económica a nivel mundial.	0.06	2	0.12
6 Mayor demanda de atractivos ecoturísticos de regiones aledañas en comparación con las de la región Lambayeque	0.06	3	0.18
7 Leyes y políticas gubernamentales que no favorecen el desarrollo del ecoturismo.	0.06	1	0.06
TOTAL	1		2.34

En la MEFE se obtuvo un promedio ponderado de 2.34, lo cual indica que el sector ecoturístico de la región de Lambayeque está respondiendo a las oportunidades que ofrece el entorno y evitando las amenazas pero no de forma óptima.

3.5 La Organización y sus Competidores

El análisis de las fuerzas competitivas se realizó mediante el análisis de las cinco fuerzas de Porter quien formula la estrategia competitiva sobre cinco aspectos, conocidas como las fuerzas competitivas, las cuales se analizan en la presente investigación:

3.5.1 Poder de negociación de los proveedores.

Teniendo en cuenta la magnitud del sector dentro de los proveedores vitales, se cuentan con empresas proveedoras de insumos para la preparación de alimentos, pero la realidad muestra una pobre formación de profesionales, lo cual constituye una debilidad latente a la fecha. Se hace indispensable la formación de profesionales en este rubro para poder atender adecuadamente a los visitantes tanto locales como extranjeros y poder crear un valor agregado en tal servicio, por lo que el poder de negociación de los proveedores del sector es bastante bajo.

3.5.2 Poder de negociación de los compradores.

Para el análisis del presente punto, se utilizan los siguientes tipos de clientes: (a) dadas las circunstancias territoriales, los clientes llamados habituales son los provenientes del interior del país los que buscan lugares alejados del bullicio de la ciudad para relajarse, normalmente en vacaciones, siguiendo rutas de relax, entretenimiento y aventura; (b) se considerará como compradores eventuales al turismo extranjero debido a la baja receptividad y a pesar de que el país cuenta con grandes riquezas naturales, culturales, arqueológicas ecoturísticas y gastronómicas.

El poder de negociación de los clientes nacionales es bajo debido a la falta de identificación cultural y conciencia turística lo que acarrea que a pesar de que el país ocupa un lugar privilegiado en heterogeneidad de la naturaleza el índice de afluencia siga siendo pobre. El Perú cuenta con casi el 100% de las zonas de vida del planeta, posee ventajas comparativas para ser uno de los más grandes destinos turísticos mundiales. El Perú es uno de los pocos países donde se ofrece turismo con alojamiento lejos de la bulla y estrés que es característica de las grandes ciudades, las playas en la zona norte, destacando Tumbes y Piura, quienes ofrecen circuitos turísticos que no tiene nada que envidiar a playas extranjeras, Es necesario desarrollar alianzas estratégicas para convertir al turismo en la principal fuente de divisas del Perú. Dentro de los principales puntos por trabajar para impulsar el ecoturismo, se considera: (a) concientizar a nivel nacional la actividad ecoturística; (b) constante modernización hotelera; (c) plan de choque delincuencia; (d) plan de choque de limpieza pública; (e) embellecimiento de los espacios turísticos; (f) mayor fuerza a realización de eventos internacionales; y (g) formación de calidad para empresarios y colaboradores meta

3.5.3 Amenazas de los sustitutos.

En el sector Ecoturístico de la región Lambayeque, no existen productos sustitutos y el potencial de ingreso es bajo, debido a la falta de identidad cultural de sus propios

habitantes y a que en la zona, los medios de diversión y recreación son los mismos: experiencia vivencial al aire libre, apreciación de la naturaleza, etc. Actualmente, se encuentran representados por los tres lugares existentes ya mencionados: Chaparrí, Bosque del Pómac y Laquipampa.

3.5.4 Amenaza de los entrantes

Legalmente se puede afirmar que una ANP y una ACR se reconocen por Decreto Supremo, aprobado en Consejo de Ministros, refrendado por el Ministro de Agricultura o sea el caso por el Ministro de Pesquería.

Una ANP es de dominio público y no podrá ser adjudicada en propiedad a los particulares; no obstante, los predios de propiedad privada podrán, a iniciativa de su propietario, ser reconocidos por el Estado, en toda o parte de su extensión, como Áreas de Conservación Privada, siempre y cuando cumplan con los requisitos físicos y técnicos que ameriten su reconocimiento, recomendándose a las ACP y las Zonas Reservadas (ACR) por Resolución Ministerial debiendo estas últimas ser gestionadas por los Gobiernos regionales.

Respecto de las barreras de entrada, se observa la necesidad de contar con una capacidad económica para poder ingresar al sector, asimismo posicionarse implica altos estándares y requisitos. Por lo tanto, el ingreso de nuevos competidores está básicamente ligado al regimiento de nuevas leyes, al grado de participación del Estado (nacional, regional y local) en cuanto a inversión pública y a la decisión de los gobiernos regionales por brindar un mayor apoyo a sus comunidades que permita el desarrollo del ecoturismo en sus respectivas zonas.

El gasto privado está principalmente relacionado con la obligación de prevenir el impacto ambiental en actividades productivas; este gasto ha sido creciente desde que las nuevas normas ambientales entraron en vigencia en la década de 1990. Además, se ha constatado la escasa asignación de recursos para investigación y mantenimiento.

Dentro de los departamentos con mayor afluencia de visitantes, tanto extranjeros como nacionales, se encuentran Cuzco, Loreto, La Libertad, Lambayeque, Ica y Arequipa.

1. Cuzco: conocida como la “Capital Arqueológica de América” constituye el mayor atractivo turístico y el más visitado.
2. Loreto: Belleza exótica en sus parajes naturales y biodiversidad, donde los turistas tienen el contacto directo con la naturaleza virgen de los bosques amazónicos, su exuberante fauna y flora, y el contacto directo con los aborígenes.
3. La Libertad: Con su capital Trujillo, “Capital de la Primavera”, ciudad de la vieja estirpe colonial, con su majestuosa ciudad de barro Chan Chan, considerada la más grande del mundo, declarado patrimonio mundial de la Humanidad por la Unesco.
4. Arequipa: Conocida como la “Ciudad Blanca”, por sus construcciones hermosas y coloniales en sillar blanco, conocida como patrimonio cultural de la humanidad, destino ideal para conocer monumentos coloniales, cultura viva, disfrutando del turismo de aventura y biodiversidad.
5. Ica: Un lugar lleno de hermosos paisajes, misterio y misticismo. Destaca la provincia de Nazca y sus milenarias líneas que son maravillosas formas de inmensas figuras y líneas de espectacular perfección, declarado patrimonio mundial de la humanidad.
6. Lambayeque: Puerta de entrada de recientes descubrimientos arqueológicos como el Sr de Sipán, Huaca Rajada, el Sr de Sicán, y las pirámides de Túcume, son los lugares más visitados por su inmensa riqueza histórica y cultural (go2peru.com).

Tabla 8

Sitios Turísticos más Visitados del Perú

CIUDAD	2010			2011		
	Total	Nacional	Extranjero	Total	Nacional	Extranjero
Cuzco Machu Picchu	699,831	227,089	472,742	971,642	300,683	670,959
Cuzco Machu Picchu Ciudad Inka	583,480	164,138	419,342	832,143	223,246	608,897
Cuzco Machu Picchu Km. 82	107,927	62,132	45,795	128,846	76,448	52,398
Cuzco Machu Picchu Km. 88	847	541	306	919	639	280
Cuzco Machu Picchu Km. 104	7,577	278	7,299	9,734	350	9,384
Cuzco Choquequirao	7,664	3,688	3,976	5,783	2,922	2,861
Cuzco Moray	75,203	29,632	45,571	39,957	17,603	22,354
Cuzco Pikillaqta	32,514	20,086	12,428	17,009	11,195	5,814
Cuzco Raqchi	102,847	23,904	78,943	108,607	16,473	92,134
Cuzco Tipón	47,207	30,169	17,038	24,497	18,741	5,756
Cuzco Museo Histórico Regional	79,335	42,450	36,885	107,591	66,663	40,928
TOTAL CUZCO	1,744,432	604,107	1,140,325	2,246,728	734,963	1,511,765
Arequipa Colca	169,582	59,960	109,622	175,030	55,425	119,605
Arequipa Monasterio de Santa Catalina	156,639	43,534	113,105	159,384 ^a	41,256 ^a	118,128 ^a
TOTAL AREQUIPA	326,221	103,494	222,727	334,414	96,681	237,733
La Libertad Chan Chan	14,225	11,975	2,250	14,710	11,937	2,773
La Libertad Huaca Arco Iris	45,833	36,232	9,601	53,351	42,038	11,313
La Libertad Huaca El Brujo	33,258	26,235	7,023	43,067	34,639	8,428
La Libertad Huaca Sol y Luna	108,640	79,246	29,394	120,937	90,477	30,460
La Libertad Palacio Nican	86,284	62,386	23,898	93,861	71,372	22,489
TOTAL LA LIBERTAD	288,240	216,074	72,166	325,926	250,463	75,463
Loreto Reserva Nacional Pacaya Samira	6,378	1,078	5,300	7,853	1,177	6,676
Loreto Complejo Turístico Quistococha	169,555	152,597	16,958	213,462 ^b	182,288 ^b	31,174 ^b
TOTAL LORETO	175,933	153,675	22,258	221,315	183,465	37,850
Ica (islas Ballestas)	141,777	63,264	78,513	96,907 ^a	45,972 ^a	50,935 ^a
Ica (Mirador)	56,050	20,073	35,977	73,923	30,051	43,872
Ica (Paracas)	98,923	68,181	30,742	133,920	99,372	34,548
TOTAL ICA	296,750	151,518	145,232	304,750	175,395	129,355
Lambayeque (Museo Brunning)	35,022	31,529	3,493	41,895	38,428	3,467
Lambayeque (Museo Sicán)	30,835	26,508	4,327	35,356	30,771	4,585
Lambayeque (Museo Túcume)	47,592	39,056	8,536	52,205	43,625	8,580
Lambayeque (Tumbas Reales)	159,846	134,486	25,360	164,061	141,519	22,542
Lambayeque (Santuario Histórico Bosque Pómac)	13,708	12,434	1,274	13,749 ^c	12,851 ^c	898 ^c
TOTAL LAMBAYEQUE	287,003	244,013	42,990	307,266	267,194	40,072

^a Información obtenida a noviembre del 2011

^b Durante el primer I trimestre 2011, se observó la disminución de visitantes debido a las fuertes lluvias y crecida de los ríos en la zona.

^c Información obtenida a septiembre del 2011

Nota. Elaborado sobre la base al reporte del Mincetur sobre la Llegada de Visitantes Nacionales y Extranjeros a Sitios Turísticos. Recuperado de <http://www.mincetur.gob.pe/newweb/Default.aspx?tabid=3459>

3.5.5 Rivalidad de los competidores.

En el Perú, los lugares ecoturísticos más representativos son Madre de Dios, San Martín (Tarapoto) y Amazonas. Por lo tanto, Lambayeque está creciendo a paso lento; de hecho, el implementar circuitos turísticos como la Ruta Moche daría un gran giro en beneficio de la región. Una fuerte campaña de promoción de atractivos turísticos de la región como sus bellas playas y una mejor promoción de circuitos de museos, ruinas y restos arqueológicos permitirá a la región conseguir inversiones para su propio desarrollo. El sector ecoturístico peruano ha tenido un ligero incremento positivo debido a la buena economía de mercado efectuado por los últimos gobiernos que ha permitido una mayor afluencia de turistas al país. En la Tabla 9, se aprecia el incremento constante anual, así se creció en el 2009 respecto del 2008 en 7%, 10% en el 2010 respecto del 2009 y en 12% en el 2011 respecto del 2010.

Tabla 9

Cuadro de Arribo de Turistas Nacionales y Extranjeros ala Región Lambayeque por Meses. Años 2007-2011

Meses	2007			2008			2009			2010			2011		
	Nac.*	Ext.*	Total												
Enero	35886	1575	37,461	30440	1628	32,068	34871	1849	36,720	35434	2402	37,836	37261	2348	39,609
Febrero	31958	1684	33,642	32273	1588	33,861	33728	1685	35,413	38026	1945	39,971	36146	1942	38,088
Marzo	32575	1575	34,150	31374	1646	33,020	34159	1718	35,877	39078	2212	41,290	40675	1920	42,595
Abril	40523	1887	42,410	44788	2046	46,834	48894	2201	51,095	44926	2611	47,537	45680	2551	48,231
Mayo	32496	1715	34,211	30746	1325	32,071	33847	1514	35,361	40269	2031	42,300	41144	2026	43,170
Junio	32295	1403	33,698	30276	1471	31,747	32360	1724	34084	41172	2196	43368	42329	2137	44466
Julio	45811	2663	48,474	43611	2687	46,298	45694	2895	48589	48980	2880	51860	49523	2876	52399
Agosto	42471	2821	45,292	41748	2732	44,480	44451	2745	47196	48639	2731	51370	50851	2928	53779
Setiembre	34922	2175	37,097	31046	2021	33,067	30026	2402	32428	38843	2493	41336	48716	2665	51381
Octubre	35745	2275	38,020	31576	2198	33,774	30667	2295	32962	38173	2597	40770	47463	2667	50130
Noviembre	33624	2013	35,637	30500	2080	32,580	34341	2206	36547	36222	2419	38641	56928	2594	59522
Diciembre	45476	2887	48,363	43146	2958	46,104	49098	2735	51833	47348	2978	50326	63764	3027	66791
TOTAL	443,782	24,673	468,455	421,524	24,380	445,904	452,136	25,969	478,105	497,110	29,495	526,605	560,480	29,681	590,161

Nota. Elaborado de Informe físico proporcionado por la GERCETUR LAMBAYEQUE

*Nac: Arribos de turistas Nacionales

*Ext: Arribos de turistas Extranjeros

3.6 El Sector Ecoturismo de la Región Lambayeque y sus referentes

El sector ecoturismo a nivel nacional reconoce atractivos turísticos, actuales y potenciales que posee el Perú, realizar estudios en cuanto a infraestructura existente para el desarrollo del mismo es la clave del éxito. Cabe mencionar que el Perú cuenta con una gran riqueza de recursos naturales, históricos y culturales. Así mismo, existen serios problemas y dificultades en lo que respecta a los puntos básicos para el desarrollo de la evolución del ecoturismo, los cuales deben solucionarse en busca de estándares internacionales a los que está acostumbrado el ecoturista. Cabe resaltar que los principales puntos turísticos del Perú —históricos, culturales y naturales— y el patrimonio arqueológico han sido la principal atracción turística; en la actualidad, esta tendencia se está orientando a nuevos tipos de turismo y, por ende, a nuevos destinos turísticos como los atractivos turísticos naturales, lo que incide en aquellos de poca intervención de la raza humana.

Los recursos naturales como la biodiversidad o diversidad biológica se convierten en atractivos turísticos que permiten captar la atención de ecoturistas, por lo que se buscan explotar de manera regular la diversidad de flora y fauna de las áreas protegidas. Un adecuado punto de partida para el análisis interno del sector es la elaboración de un inventario de recursos para el ecoturismo, que identifique no solo los recursos naturales y culturales, sino también la infraestructura, y servicios para ecoturismo existentes y los que deberían implementarse. Un ejemplo de cómo inventariar los recursos se presenta en la Tabla 10 elaborada sobre la base de la propuesta de Patterson para evaluar los recursos vinculados a un negocio ecoturístico. Dicha tabla permitiría evaluar el potencial de una zona, ya que considera la existencia de recursos y su estado en el momento de la evaluación (Promperú & UNALM, 2002).

Tabla 10

Recursos y Servicios Vinculados a Operaciones de Ecoturismo

Naturales	Restaurantes	Culturales
Playa	Típicos	Festivales regionales
Diversidad / endemismo de aves	Informales	Fiestas religiosas
Diversidad / endemismo de plantas	Comida internacional	Estilos de vida tradicionales
Diversidad / endemismo de mamíferos	Vegetarianos	Narración de historias
Puntos de observación	Especialidad	Chamanismo
Cañón	Servicios de Interpretación	Formas tradicionales de trabajo
Cueva	Recorridos en bus	Alojamiento
Clima	Caminatas guiadas	Número de camas
Desierto	Servicio de guiado	Zonas para acampar
Pesca	Material para autoguiado	Hoteles
Bosque	Conferencias	Hostales
Formaciones geológicas	Video	Albergues
Islas	Transporte	<i>Ecolodges</i>
Lagos	Aéreo	Hospedajes
Ríos	Terrestre	Recursos Humanos
Caídas de Agua	Fluvial	Personal de primeros auxilios
Montañas y miradores	Animal (caballo)	Guía
Variedad de plantas	Helicóptero	Traductores
Variedad de mamíferos	Tren	Trabajadores de recepción
Senderos de Caminata	Infraestructura	Staff
Caminos Naturales	Comunicación	Marketing
Áreas Protegidas	Servicios médicos	Personal de apoyo
Ambientes Silvestre	Servicios de policía y seguridad	
Históricos	Carreteras y Caminos	
Sitios arqueológicos pre inca e inca	Sistemas de drenaje y luz	
Centros de interpretación		
Museos		
Otros		

Nota. Adaptado de Adaptado de Primer informe. Situación de Ecoturismo en el Perú. (Promperú& UNALM, 2002) Recuperado de <http://es.scribd.com/doc/37516645/Ecoturismo-en-El-Peru>.

Según los lineamientos del turismo rural en el Perú, existe una clasificación especial de turismo, dos grandes ramas divididas en Turismo Convencional y No Convencional, del cual se desprende el Turismo Rural Comunitario, el cual a su vez está comprendida en tres tipos:

Agroturismo, Ecoturismo y Turismo Vivencial, tomando dicha clasificación y, según las fuentes Fichas de Emprendimiento Rurales de mayo 2006, la mayor concentración, 26% del total de emprendimientos rurales de la zona norte se ubica en San Martín, debido al desarrollo de productos turísticos temáticos de calidad; seguida de Tumbes, con el 19%, que no se muestra ajeno al potencial turístico de su zona como los manglares, puerto Pizarro, sus playas, entre otros; Cajamarca/Amazonas, con 14%, que también han desarrollado acciones para el respeto social del medio ambiente, recursos patrimoniales y culturales existentes; Lambayeque, con el 11% debido a que ha mejorado los procesos destinados a la inversión en producción, comunicación y comercialización por parte del sector público y privado. Les sigue Loreto, 8%; Piura, con el 5%; y la Libertad, con 3%, que buscan orientarse e integrarse de manera más ecuánime con el avance de las otras regiones que ya empezaron a despegar (Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, 2006).

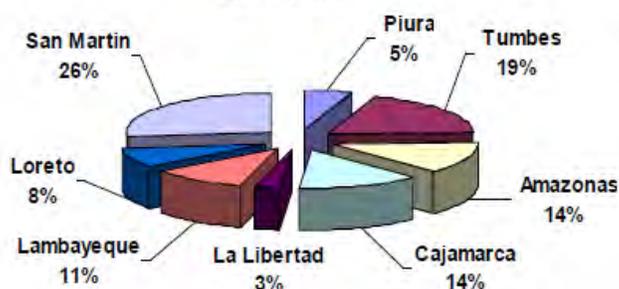


Figura 6. Emprendimientos rurales reales y potenciales zona norte.

Nota. Adaptado de Lineamientos para el desarrollo del Turismo Rural Comunitario en el Perú, de Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, Viceministerio de Turismo (2006).

Recursos naturales, históricos y culturales como oferta turística.

Tradicionalmente, el patrimonio arqueológico es la principal atracción turística; sin embargo, la preferencia del mercado internacional está cambiando, orientándose hacia nuevos tipos de turismo y destinos turísticos como atractivos naturales, especialmente los no

intervenidos por el hombre. Actualmente los recursos naturales del país (biodiversidad), se han convertido en atractivos turísticos que están captando la atención de los turistas, especialmente de aquellos llamados ecoturistas.

Biodiversidad.

La biodiversidad comprende todas las formas de vida y las diversas especies de los reinos vegetal y animal (flora y fauna). Esta biodiversidad existe hoy gracias al conocimiento y conservación desarrollado por las diversas culturas y civilizaciones que han poblado la tierra desde tiempos muy remotos, particularmente las grandes civilizaciones agrarias, en el caso de Perú y América Latina, las importantes civilizaciones prehispánicas en el mundo andino y amazónico. La biodiversidad es la fuente principal de la preservación de la vida en todas sus formas, porque constituye parte sustantiva de la cadena de vida de los ecosistemas, cadena que se basa en la mutua interdependencia de todos los seres del mundo vegetal, animal y humano, e incluso del mundo mineral. Todas las formas de vida son interdependientes y justamente son los desequilibrios ecológicos que se producen por pérdida de algunas especies los que han producido la más grave crisis ecológica que está atentando contra la salud y el bienestar de los seres humanos y de los otros seres vivos que interactúan con ellos.

Gracias a los antiguos peruanos principalmente a las grandes civilizaciones andinas que se sucedieron en la historia hasta llegar a la más conocida, el Imperio incaico, el mundo puede contar hoy con recursos como la papa, el tomate, quinua, maíz y muchos otros que han sido incorporados a la alimentación cotidiana de la gran mayoría de los países del mundo y que han dado lugar a importantes industrias a nivel global (Blog dedicado al Medio ambiente, cambio climático, la biodiversidad, y los residuos sólidos mostramos problemas y alternativas de solución, 2010).

Situación de la biodiversidad en el Perú.

El Perú es uno de los doce países considerados mega diversos en el mundo. Es decir que junto con otros once países albergan el 70% de la biodiversidad del mundo; estos son Brasil, Colombia, Ecuador, México, Zaire, Madagascar, Australia, China, India, Indonesia y Malasia. A pesar de que los registros están incompletos, para el 2006 el Perú contaba con lo siguiente:

1. Flora: 25,000 especies (10% del total mundial), de las cuales el 30% son endémicas. El Perú es el quinto país en el mundo de especies y es el primero en número de orquídeas, con más de 3000 especies.
2. Fauna: 462 especies de mamíferos; 1,816 de aves (primero a nivel mundial); 395 de reptiles, 403 de anfibios; 2,000 peces; 3,000 de mariposas (primero a nivel mundial). El Perú, además, posee una muy alta diversidad ecológica de climas, de pisos ecológicos, zonas de producción y ecosistemas productivos.
3. Cuenta con 11 ecoregiones: el mar frío, el mar tropical, el desierto costero, el bosque seco ecuatorial, el bosque tropical del Pacífico, la serranía esteparia, la Puna, el páramo, los bosques de lluvias de altura (selva alta), el bosque tropical amazónico (selva baja), la sabana de palmeras (Instituto de Ciencias de la Naturaleza Territorio y Energías Renovables, 2007).

Áreas naturales protegidas (ANP). Las ANP, según (Sernanp, 2011), son espacios continentales y/o marinos del territorio nacional reconocidos, establecidos y protegidos legalmente por el Estado como tales, debido a su importancia para la conservación de la diversidad biológica y demás valores asociados de interés cultural, paisajístico y científico, así como por su contribución al desarrollo sostenible del país. Según el Artículo 68° de la

Constitución Política del Perú “El Estado está obligado a promover la conservación de la diversidad biológica y de las ANP”

Tabla 11

*Comparación de Variedad de Especies entre Algunos Países Considerados Mega diversos**

Mamíferos		Aves		Anfibios		Reptiles		Plantas con flores	
Indonesia						México	717	Brasil	55000
	515	Colombia	1721	Brasil	516				
México		Perú	1701	Colombia	407	Australia	688	Colombia	45000
	449			Ecuador	358	Indonesia	600	China	27000
Brasil	428	Brasil	1622						
Zaire	409	Indonesia	1519	México	282	Brasil	467	México	25000
China	394	Ecuador	1447	Indonesia	270	India	453	Australia	23000
Perú	361	Venezuela	1275	China	261	Colombia	383	Sudáfrica	21000
Colombia	359	Bolivia	1250	Perú	251	Ecuador	345	Indonesia	20000
India	350	India	1200	Zaire	216	Perú	297	Perú	20000

Nota. Adaptado de Primer informe. Situación de Ecoturismo en el Perú. (Promperú & UNALM, 2002). Recuperado de <http://es.scribd.com/doc/37516645/Ecoturismo-en-El-Peru>.

*La tabla comparativa presentada registra información hasta 1990. Lamentablemente, no se cuenta con datos actualizados debidamente sistematizados; por lo tanto, las cifras incluidas en dicha tabla son únicamente referenciales. Por ejemplo, para el caso del Perú se sabe que el número de especies de aves se ha incrementado a 1,730 de acuerdo con la información proporcionada por el CONAM para el año 2000.

Las características principales son (a) es un área geográficamente definida: lo que indica que su ubicación, límites y extensión están claramente establecidos a través de un instrumento legal, y demarcados en el terreno; (b) designada y manejada: establecida para un uso controlado a través de planes de manejo; (c) con el fin de alcanzar objetivos específicos de conservación: para conseguir la conservación a largo plazo de la naturaleza y de sus servicios ecosistemáticos y sus valores culturales asociados. El Convenio de la Diversidad Biológica (CBD) define un área protegida como “un área geográficamente definida que está designada o regulada y gestionada para lograr específicos objetivos de conservación”; (d) mantiene muestras de los distintos tipos de comunidad natural, paisajes y formas fisiográficas, en especial de aquellos que representan la diversidad única y distintiva del País; y (e) en el Perú se han establecido 74 ANP de Administración Nacional que abarca aproximadamente el 15.21% de la superficie del territorio

nacional, conforman el Sistema Nacional de áreas Naturales Protegidas por el Estado Sinanpe; 15 ANP de conservación regional y 38 ANP de conservación privada.

Tabla 12

Clasificación de las ANP según SERNANP-SINANPE

Categoría	Nº	Extensión (ha)	%
Parque nacional	12	7'967,119.03	6.20
Santuario nacional	9	317,366.47	0.25
Santuario histórico	4	41,279.38	0.03
Reserva nacional	15	4'652,449.16	3.62
Refugio de vida silvestre	3	20,775.11	0.02
Bosque de protección	6	389,986.99	0.3
Reserva paisajística	2	711,818.48	0.55
Reserva comunal	8	1'777,466.39	1.38
Coto de caza	2	124,735.00	0.1
Zona reservada	13		

Nota. Tomado de Servicio Nacional de Áreas Naturales Protegidas por el Estado. Recuperado de <http://www.sernanp.gob.pe/sernanp/contenido.jsp?ID=6>

Diversidad cultural y cultura viva.

Además de los ya reconocidos atractivos arqueológicos e históricos del Perú, la variedad de pueblos, etnias y sus ancestrales costumbres y tradiciones obligan a hablar de la diversidad cultural del Perú. Es decir, de su rica cultura viva, que sin duda, es otro recurso turístico interesante; con una acogida creciente en los últimos años. Como ejemplo, el país cuenta con 42 grupos étnicos distintos en la Amazonía, 12 familias lingüísticas y aproximadamente 40 lenguas vivas.

En el país, se da un mestizaje de culturas y costumbres que se manifiestan en muchos ámbitos de la vida diaria como las celebraciones religiosas, las fiestas populares, los mitos y leyendas, la artesanía, las formas de trabajar la tierra, el uso de los productos agrícolas, la

medicina tradicional, las creencias, y la gastronomía. Este crisol cultural, generalmente refugiado en áreas rurales, es un excelente complemento para aquellos que vienen a realizar ecoturismo en el Perú.

Parte de los atractivos es también la riqueza histórica y arqueológica, ya que el Perú es un país en cuyo territorio se desarrollaron sociedades complejas con una antigüedad superior a los 1500 años a. C. De este pasado han quedado como legado impresionantes monumentos arquitectónicos y diversas piezas artísticas, pero sobre todo una gran variedad de tradiciones, costumbres, y la relación entre el hombre y la naturaleza que forman parte de la riqueza de los pueblos que integran el Perú. Por lo tanto, no se debe perder de vista su incorporación como atractivo, que si bien no es el motivo principal del viaje para el ecoturista, enriquece notablemente la experiencia al ofrecer la posibilidad al visitante de conocer el uso ancestral de los recursos que hace cada grupo humano (Promperu, 2002).

Características de los servicios e infraestructura turística.

Alojamiento.

Un primer rubro muy importante a tomar en cuenta es el de alojamiento. El Ministerio de Industria, Turismo, Integración y Negociaciones Comerciales Internacionales (Mitinci) es el órgano gubernamental encargado de regular y normar los distintos tipos de hospedaje en el país. Para ello, se aprobó el 13 de julio de 2001 el Reglamento de Establecimientos de Hospedaje (D.S. 023-2001-MITINCI). Dicho instrumento legal especifica que un alojamiento se puede clasificar en hotel, apart-hotel, hostel, resort, ecolodge y albergue.

Accesibilidad.

La geografía peruana, marcada por los Andes y la selva amazónica, constituye un reto

para el diseño y mantenimiento de carreteras. Este hecho determina especiales características al transporte terrestre en el país, como son la lentitud y las dificultades para acceder a muchas zonas del territorio nacional. El ecoturismo generalmente busca áreas naturales poco impactadas, con gran biodiversidad y belleza paisajística; muchas zonas del Perú cuentan con esas características, pero llegar a estas constituye un verdadero desafío. Por lo tanto, la accesibilidad a los destinos debe ser un criterio importante a tomar en cuenta al diseñar un proyecto ecoturístico. Hay que resaltar que una gran parte de los ecoturistas no están dispuestos a invertir uno o dos de sus días de viaje solo en movilizarse por tierra hasta su destino final; sin embargo, valoran los cuidados tomados al ingresar a estos parajes. Por lo tanto, las conexiones, los medios de transporte y el tipo de facilidades son aspectos esenciales al considerar el potencial ecoturístico de un área. El transporte aéreo puede convertirse en un factor clave para planificar actividades de ecoturismo en una región. En el país, las compañías de aviación ofrecen vuelos regulares solo en los aeropuertos de las siguientes ciudades: Arequipa, Ayacucho, Cajamarca, Chiclayo, Cuzco, Huánuco, Iquitos, Juliaca, Lima, Piura, Pucallpa, Puerto Maldonado, Tacna, Tarapoto, Trujillo y Tumbes. En vista de lo anterior, se hacen necesarios aeropuertos, aeródromos y helipuertos, que faciliten la movilización rápida de los visitantes a aquellas zonas que se consideren polos de desarrollo ecoturístico.

En la zona de selva, el medio de transporte más importante es el fluvial, el cual está condicionado por el clima; el periodo de crecida es el ideal para navegar con relativa seguridad. De igual manera, en muchos casos se trata de largas horas en bote, para lo cual el visitante requiere no sólo de toda la seguridad posible (chalecos salvavidas, combustible suficiente, radio, un motorista entrenado y otras condiciones), sino también comodidad durante el viaje (asientos

adecuados, techos para protección del excesivo calor y la lluvia, agua, alimentos, entre otros) (Promperú & UNALM, 2002).

Servicios para las operaciones de ecoturismo.

El presente estudio considera “servicios” como lo necesario para el desarrollo del ecoturismo en una determinada zona; a saber, alimentación, limpieza, servicios higiénicos, servicios médicos, transporte, comunicaciones (teléfono, Internet y radio de onda corta), entre otros. Generalmente, en las áreas rurales ya existen servicios de este tipo, pero la calidad tanto en infraestructura como en atención al cliente no están al nivel de la exigencia turística Internacional. Evidentemente, hay zonas que requieren de incentivos para la implementación de servicios. En el caso de los servicios de restaurantes, se pueden detectar problemas en la calidad del servicio, de higiene, de presentación de los platos, demora en la atención, entre otros. En general, el servicio de restaurantes en el país es muy heterogéneo, y urge capacitación en la gestión y operación de las actividades. Es necesario tomar en cuenta que existe una gran cantidad de restaurantes instalados cerca de las vías de comunicación y en terminales terrestres, así como en diversos pueblos del interior, que podrían beneficiarse con la implementación de circuitos ecoturísticos, siempre y cuando sean capacitados y alcancen el nivel que el operador y el turista exigen. Una gran ventaja es su ubicación, pues pueden estar en camino a un lugar de interés ecoturístico o a un albergue; no se debe olvidar que una vez en el albergue o en el alojamiento, generalmente, la alimentación está a cargo del mismo operador, quien incluso se encarga de los refrigerios en las visitas o caminatas.

En cuanto al problema del servicio de transporte en el Perú, su mala reputación es una gran desventaja; en efecto, se publican advertencias sobre estos servicios en guías de viajeros y revistas de turismo internacionales. Problemas como el incumplimiento de horarios, la falta de

mantenimiento de vehículos, incumplimiento de las reservas, choferes medianamente capacitados y la numeración irregular de los asientos, caracterizan a este servicio. Precisamente todas estas dificultades tradicionales en el Perú deben evitarse a los turistas.

Por otra parte, los servicios médicos en el interior del país, especialmente en áreas rurales, son deficientes, pues carecen del equipo, los medicamentos, el personal y los medios de transporte necesarios, para atender a la población local y para atender a turistas con altos estándares de exigencia. Este es, quizás, el tema más delicado que debe cubrir el operador ecoturístico, dada la enorme responsabilidad que asume cuando recibe visitantes extranjeros. Además, generalmente los turistas arriban con un seguro especial que requiere una contraparte nacional que responda a las exigencias de calidad de la aseguradora extranjera. En las instalaciones de los albergues, se cuenta con medicinas y un equipo de emergencia y primeros auxilios, pero, para casos graves que requieran de un médico y de un medio de traslado rápido, se podrían presentar serias dificultades (Universidad Agraria la Molina, 2002).

3.7 Matriz Perfil Comparativo (MPC) y Matriz Perfil Referencial (MPR)

Tabla 13

Matriz PC del Sector Ecoturístico de la Región Lambayeque

MATRIZ DEL PERFIL COMPETITIVO										
FACTORES CLAVES DE ÉXITO	PESO	LAMBAYEQUE		MADRE DE DIOS		SAN MARTIN		AMAZONAS		
		VALOR	PONDER	VALOR	PONDER	VALOR	PONDER	VALOR	PONDER	
1 Construcciones nativas (albergues confortables, servicios básicos, facilitación presentación del servicio turístico.)	0.11	2	0.22	3	0.33	3	0.33	3	0.33	
2 Educación ambiental interna (comunidad) y externa (sociedad)	0.10	2	0.20	3	0.30	3	0.30	3	0.30	
3 Desarrollo económico de las comunidades /calidad de vida	0.10	1	0.10	2	0.30	2	0.20	2	0.20	
4 Interrelación entre grupos de interés	0.09	2	0.18	2	0.27	2	0.18	2	0.18	
5 Desarrollo de oferta y promoción de servicios apropiados e innovados continuamente según necesidades específicas de actuales y potenciales consumidores	0.10	2	0.20	3	0.30	3	0.30	2	0.20	
6 Macrologística. Accesibilidad: carreteras, puertos y aeropuertos	0.07	2	0.14	2	0.14	2	0.14	2	0.14	
7 Micrologística. Accesibilidad: senderos, rutas, identificación de circuitos de vida de fauna y flora	0.07	2	0.14	2	0.14	2	0.14	2	0.14	
8 Beneficios logrados por alianzas estratégicas público-privadas para el desarrollo de inversiones turísticas no estatales	0.03	2	0.03	3	0.09	3	0.09	2	0.06	
9 Desarrollo de plan de marketing	0.10	2	0.20	2	0.30	2	0.20	2	0.20	
10 Personal capacitado y entrenado	0.10	2	0.20	3	0.30	3	0.30	2	0.20	
11 Desarrollo de investigaciones científicas	0.03	1	0.03	2	0.09	2	0.06	2	0.06	
12 Conservación y Desarrollo Sostenible	0.10	2	0.20	4	0.30	4	0.40	3	0.30	
TOTAL	1.00		1.84		2.86		2.64		2.31	

Tabla 14

Matriz PR del Sector Ecoturístico de la Región Lambayeque

MATRIZ DEL PERFIL REFERENCIAL								
FACTORES CLAVES DE ÉXITO	PESO	ECOTURISMO LAMBAYEQUE		MÉXICO VALLE DE BRAVO		MALASIA PARQUE NACIONAL HOMONIMO		
		VALOR	PONDER	VALOR	PONDER	VALOR	PONDER	
1 Construcciones nativas (albergues confortables, servicios básicos, facilitación presentación del servicio turístico.)	0.11	2	0.22	4	0.44	3	0.33	
2 Educación ambiental Interna (comunidad) y externa (sociedad)	0.10	2	0.20	4	0.40	3	0.30	
3 Desarrollo económico de las comunidades /calidad de vida	0.10	1	0.10	3	0.30	3	0.30	
4 Interrelación entre grupos de interés	0.09	2	0.18	3	0.27	4	0.36	
5 Desarrollo de oferta y promoción de servicios apropiados e innovados continuamente según necesidades específicas de actuales y potenciales consumidores	0.10	2	0.20	4	0.40	3	0.30	
6 Macrologística. Accesibilidad: carreteras, puertos y aeropuertos	0.07	2	0.14	4	0.28	4	0.28	
7 Micrologística. Accesibilidad: senderos, rutas, identificación de circuitos de vida de fauna y flora	0.07	2	0.14	4	0.28	4	0.28	
8 Beneficios logrados por alianzas estratégicas público-privadas para el desarrollo de inversiones turísticas no estatales	0.03	2	0.03	3	0.09	3	0.09	
9 Desarrollo de plan de marketing	0.10	2	0.20	3	0.30	3	0.30	
10 Personal capacitado y entrenado	0.10	2	0.20	4	0.40	3	0.30	
11 Desarrollo de investigaciones científicas	0.03	1	0.03	3	0.09	3	0.09	
12 Conservación y desarrollo sostenible	0.10	2	0.20	3	0.30	3	0.30	
TOTAL	1.00		1.84		3.55		3.23	

3.8 Conclusiones

1. Las relaciones internacionales permiten el intercambio de ideas, tecnología y conocimiento, atravesando sus fronteras y adaptando los intereses a los de otras naciones.
2. La biodiversidad es la fuente principal de la preservación de la vida en todas sus formas, porque constituye parte sustantiva de la cadena de vida de los ecosistemas, cadena que se basa en la mutua interdependencia de todos los seres del mundo vegetal, animal y humano, e incluso del mundo mineral. Todas las formas de vida son interdependientes y son justamente los desequilibrios ecológicos que se producen por pérdida de algunas especies los que constituyen el origen de la más grave crisis ecológica que está atentando contra la salud y el bienestar de los seres humanos y de los otros seres vivos que interactúan con ellos.
3. El ingreso de nuevos competidores está básicamente ligado a la promulgación de nuevas leyes; al grado de participación del Estado (nacional, regional y local), en cuanto a inversión pública; y a los gobiernos regionales que se decidan a brindar un mayor apoyo a sus comunidades a fin de lograr un mejor desarrollo del ecoturismo en sus respectivas zonas, y llegar a acuerdos público-privados para poder ofrecer un mejor servicio.
4. La inversión implícita para iniciar un negocio de ecoturismo no solo es considerable en términos económicos, sino que involucra el proceso de comunicación con las comunidades para explicarles la oportunidad de mejora de su calidad de vida, si deciden administrar sus (recursos naturales y culturales preservando, al mismo tiempo, el medio ambiente.
5. El sector ecoturismo se encuentra en un estado de lento crecimiento, debido al escaso compromiso de actores e instituciones involucradas, quienes deben conformar

productos óptimos y competitivos procurando una inversión adecuada y rentable.

6. El sector ecoturismo se relaciona con otros sectores, siendo necesario fortalecer los mecanismos de coordinación interinstitucional entre el Mincetur, gobiernos regionales y locales, entre otros, estas acciones deben garantizar la sostenibilidad ambiental de los recursos y del turismo.



Capítulo IV: Evaluación Interna

4.1 Análisis Interno AMOFHIT

Para este análisis, se utilizó como herramienta el análisis de las áreas funcionales que integran el ciclo operativo del sector (D'Alessio, 2008)

4.1.1 Administración y Gerencia (A)

La región Lambayeque, cuna de importantes culturas ancestrales, cuenta con un enorme potencial turístico, debido a su amplia gama de recursos, los cuales se pueden clasificar en cuatro grupos: arqueológicos, históricos, naturales y culturas vivas. En el Perú, legalmente, según la administración imperante, estos cuatro grupos pueden formar parte de ANP (áreas naturales protegidas) y ACP (áreas conservación privadas).

Según el Servicio Nacional de Áreas Naturales Protegidas por el Estado (Sernanp) y el Sistema Nacional de Áreas Naturales Protegidas por el Estado (Sinanpe), las Áreas Naturales Protegidas de Administración Nacional inventariadas a la actualidad en la región Lambayeque son seis: cuatro ANP y dos ACP. De estas cuatro ANP, dos son áreas de conservación regional, el Bosque Huacrupe-La Calera y el Bosque Moyán-Palacio, las cuales no reciben una administración turística por el momento. En el caso de las otras dos ANP, Refugio de Vida Silvestre de Laquipampa y Santuario Histórico de Bosque de Pómac, existe una administración estatal que supedita el manejo de sus fondos a un fondo común a nivel nacional observándose un desarrollo lento. Mientras que de las dos ACP restantes: Chaparrí cuenta con una organización y gerencia formal, es decir, un soporte organizacional más sólido, con lo que puede responder rápidamente a los cambios del mercado (necesidades de los clientes). Finalmente, La Huerta del Chaparrí ha obtenido recién en el mes de noviembre su reconocimiento legal, por lo que no es posible realizar algún análisis de ella.

Tabla 15

Informe de Visitas a las Áreas Naturales Protegidas en la Región Lambayeque años 2004-2010

		ÁREA NATURAL PROTEGIDA		
AÑO		Chaparrí	Refugio de Vida Silvestre de Laquipampa	Santuario Histórico de Bosque de Pómac
2004	Nacional	751	0	11,279
	Extranjero	57	0	834
	Total	808	0	12,113
2005	Nacional	1,753	531	12,702
	Extranjero	140	57	888
	Total	1,893	588	13,590
2006	Nacional	2,547	695	12,039
	Extranjero	176	25	888
	Total	2,723	720	12,927
2007	Nacional	3,104	699	17,344
	Extranjero	305	29	1,161
	Total	3,409	728	18,505
2008	Nacional	4,063	1,117	16,232
	Extranjero	313	16	1,375
	Total	4,376	1,133	17,607
2009	Nacional	5,871	1,020	13,847
	Extranjero	599	12	1,039
	Total	6,470	1,032	14,886
2010	Nacional	6,124	1,407	12,434
	Extranjero	606	5	1,274
	Total	6,730	1,412	13,708
2011	Nacional	6,349	1,665	14,993
	Extranjero	482	21	1,048
	Total	6,831	1,686	16,041

Nota. Elaborado sobre la base de la información proporcionada por Comunidad Campesina Muchik “Santa Catalina de Chongoyape” y al reporte del Mincetur sobre la Llegada de Visitantes Nacionales y Extranjeros a Sitios Turísticos. Recuperado de <http://www.mincetur.gob.pe/newweb/Default.aspx?tabid=3459>

Como se aprecia en la Tabla 15, la tendencia de visitas a las áreas protegidas en la región Lambayeque es ascendente tanto de nacionales y extranjeros, como sector mantiene un promedio de 13.8% de crecimiento anual, el destino turístico de Chaparrí es el que mayor

crecimiento en número de visitantes tiene con un 35% anual; el destino turístico de Laquipampa, un 19%; y el Bosque de Pómac registra un promedio de crecimiento de 4%. Cabe mencionar que en porcentaje es el de menor, pero es el que alcanza el mayor número de visitantes. Este crecimiento presenta aspectos positivos y negativos, ya que se presenta un mayor ingreso, pero también se debe evaluar la capacidad de carga y los límites aceptables de cambio de cada destino.

De la información recabada, de las tres ANP solo una de ellas sigue un planeamiento estratégico, ya que cuenta con una gestión privada, los demás carecen de este y su organización es incipiente aún; no obstante, ya comienzan a tener presencia como destino ecoturístico. El gobierno recién está organizándose y poniéndose de acuerdo con las comunidades para poder manejar sosteniblemente los recursos.

A pesar de que se cuenta con un plan estratégico para la Reserva Ecológica de Chaparrí, este no se plasma en su visión y misión. La misión y visión deben ser simples, concisas, claras y sólidas en contenido, generadoras de un entusiasmo por el futuro, motivadoras del compromiso efectivo de los miembros de la organización y deben evidenciar la dirección de largo plazo de la organización (D'Alessio, 2008). Los demás destinos ecoturísticos no presentan una visión y misión; es más, ningún destino ecoturístico cuenta con enlaces electrónicos en los que se puedan apreciar los diferentes servicios que ofrecen, excepto la Reserva Ecológica de Chaparrí, que dispone de una página web en la que se difunden solamente sus servicios, mas no existe visión y misión.

El sector ecoturismo, que, en realidad, está conformado por los tres productos (Laquipampa, Bosque del Pómac y Chaparrí) que ofrece la región, se apoyan en un 100% de las agencias de viaje. La mayoría de las visitas se realizan solamente por un día, que es lo que demora el recorrido de un producto y después los turistas regresan a sus respectivos hospedajes, lo que evidencia falta de planificación para la explotación de la demanda

existente. No existe ningún gremio que se identifique de forma fáctica con el sector; solamente se observan los esfuerzos de la administración de cada uno por tratar de realizar la mejor función de forma aislada.

Tabla 16

Cuadro Comparativo de Áreas Naturales Protegidas en la Región Lambayeque

Áreas Naturales Protegidas	Misión	Visión
Reserva Ecológica de Chaparrí	La marca Chaparrí consolidada como el producto ecoturístico más importante de Lambayeque	El territorio total de la comunidad y la Huerta Encantada funciona como una servidumbre ecológica con desarrollo sostenible y líder en el Corredor Biológico y turístico de Lambayeque y de la región Nor-Amazónica.
Santuario Bosque Seco de Pómac	No se encontró.	No se encontró.
Reserva Natural de Laquipampa	No se encontró.	No se encontró.

Nota. Documento proporcionado por Heinz Plenge, y entrevista con guardabosque de destinos

En cuanto a los puestos gerenciales, no existen recursos humanos muy capacitados. Generalmente, el talento humano es proporcionado por los diferentes especialistas que ofrecen su servicio profesional, que son, en su mayoría, extranjeros que comparten sus experiencias adquiridas al implementar diferentes estrategias utilizadas en otros países. Sin embargo, estas experiencias deben ser acondicionadas a la realidad peruana, de modo que se aproveche al máximo la biodiversidad de los destinos turísticos. En cuanto al personal operativo, el talento es proporcionado por los pobladores de las distintas zonas para apoyar con el conocimiento de los parques; estos son capacitados en cómo guiar y mantener las culturas vivas.

La industria ecoturística es accesible para todos los peruanos, pero son pocos los que acceden a estos destinos con la asimilación clara de esta forma de turismo. Aunque se observa cada vez una mayor valoración por las zonas naturales, no existe una cultura del ecoturismo, como forma de hacer turismo responsable, sino como forma de escape de la urbe, lo cual hace evidente la falta del desarrollo de conciencia ecoturística en los turistas internos.

En el caso de los turistas extranjeros, se puede percibir claramente esta evolución en el interés por la preservación del medio ambiente, sus habitantes y cultura.

4.1.2 Marketing y ventas (M)

El ecoturismo se diferencia de las otras ramas de la industria turística por su estricto espíritu de desarrollo para con las áreas naturales y un buen estado de conservación. El principal atractivo para los ecoturistas es la oportunidad de observar vida silvestre y paisajes naturales. A diferencia de los turistas convencionales, este tipo de viajero está dispuesto a aceptar ciertas condiciones de rusticidad en los servicios, si reconoce que ello se debe a un interés genuino por no alterar el ambiente. El dinero que produce esta “industria sin chimeneas” es una muestra tangible de como la naturaleza paga su derecho a existir, pues, a diferencia de otras industrias, el ecoturismo depende de recursos naturales renovables, posibles de permitir su autosostenibilidad si son manejados eficientemente.

Bien manejado, el ecoturismo es una gran herramienta de educación ambiental sobre la importancia y el porqué de la conservación de la diversidad biológica, y a largo plazo puede ser vital para promover el desarrollo regional mediante su uso sostenible. Una visita a las áreas naturales puede ser una excelente motivación para aquellas personas que generalmente solo se acercan a esos lugares a través de documentales de televisión o artículos de revistas. A medida que aumente el número de visitantes a estas zonas, habrá más fundamentos para convencer a los políticos de actuar más responsablemente con respecto a la biodiversidad. Cabe señalar que solo si los interesados en los beneficios del ecoturismo —turistas, población local, profesionales en ciencias naturales y conservacionistas— se involucran directamente en el tema, se logrará que gobernantes y empresarios tomen las decisiones apropiadas para su adecuado desarrollo. Y ya existen muestras de que esta industria ha atraído el interés de agencias internacionales no gubernamentales y gobiernos, que estimulan y apoyan sus iniciativas (CONAM, 1999).

En la actualidad, es imprescindible la elaboración de una adecuada estrategia para el manejo y la conservación de las áreas naturales y la vida silvestre. Solo así se podrá impulsar el ecoturismo de manera eficiente. Existe ahora la necesidad de contar con análisis de costos-beneficios de esta actividad, en todos sus ámbitos de su desarrollo (económico y ecológico). Así, deben establecerse los costos ambientales en erosión del suelo, contaminación, tala del bosque y desechos, que implica su desarrollo. Por lo expuesto, el turismo tiene un importante rol que jugar en el desarrollo regional y en la conservación de la diversidad biológica; esto solo puede lograrse mediante la supervisión del gobierno y de los usufructuarios del servicio. El reto ahora es hallar un balance entre promover el ecoturismo y minimizar sus impactos negativos sobre el ambiente (CONAM, 1999).

Un actor fundamental del ecoturismo es, sin duda, el eco turista, pues es el consumidor final del producto. Se define como aquella persona que viaja con intención de aprender y disfrutar de la naturaleza. Analizar sus expectativas, necesidades y preferencias resulta fundamental para establecer los lineamientos y metas de una estrategia ecoturística. Además, dentro de los ecoturistas se pueden detectar múltiples intereses especializados que permiten establecer nichos de mercado interesantes (por ejemplo, observadores de aves, investigadores, estudiantes, entre otros), para los cuales se pueden diseñar productos específicos y claramente diferenciados. No se debe olvidar que ellos son los que deciden a dónde viajan, cuándo lo hacen, saben qué buscan y qué necesitan; por lo tanto, los estudios de mercado son esenciales, ya que permiten diseñar productos turísticos que respondan a sus necesidades. No obstante, quien visita un destino ecoturístico no solamente es el ecoturista; se deben considerar también otros tipos de turistas (entre ellos el convencional) que, ya sea por casualidad, curiosidad o cualquier otro motivo, deciden realizar alguna actividad ecoturística o visitar algún destino eco turístico. (Promperú, 2002).

Existen productos diferenciados de acuerdo con las intereses del ecoturista, de los cuales solo un destino ecoturístico lo aprovecha, los demás todavía están empezando a sentir la necesidad por estos tipos de destinos. Como se ha mencionado anteriormente solo se ofrecen tres destinos ecoturísticos, de los cuales solo uno está preparado para ofrecer apropiadamente las condiciones que busca el ecoturista. Se pueden mencionar los recursos naturales, históricos, culturales, visitas guiadas, alojamiento, servicio de interpretación, transportes, infraestructura y recursos humanos que solamente ofrece Chaparrí. Los otros dos destinos no ofrecen en mayor detalle las condiciones que buscan los ecoturistas ya que recién están empezando a implementar los estándares requeridos por el nuevo perfil del ecoturista.

El primer contacto que tiene el eco turista es con las agencias de turismo, seguidos de los operadores turísticos, la publicidad en diferentes revistas y a través de internet. También existe la publicidad *facetoface*, aprovechando la decisión de compra en el punto de venta (agencias de turismo) y teniendo en cuenta que una palabra en este puede modificar la decisión de compra del consumidor en el último momento dando los mejores resultados.

El mercado se encuentra tanto a nivel internacional y nacional, los compradores se ven agrupados en la Cadena de Operadores Turísticos que se encarga de contactar servicios de hoteles, restaurantes, empresas de transportes, etc., y revender al usuario final armando muchas veces paquetes vacacionales.

El gerente general de la empresa turística Chaski Tours, en entrevista personal, manifestó que existen operadores turísticos especializados que cuentan con red de contactos y base de clientes con necesidades de ecoturismo ya definidas, mayormente el ecoturismo receptivo. En el caso de Chaparrí, el albergue es administrado por el sector privado, que se complementa con la comunidad, la cual se encarga de realizar las visitas guiadas. Cabe recalcar que, debido a la reducida oferta de productos ecoturísticos implementados por la región, la estadía es bastante reducida siendo en promedio de cuatro días para realizar el

recorrido pertinente, por lo que él propone implementar circuitos turísticos macro regionales, lo cual generará una mayor pernoctación del ecoturista en el Perú, lo que generará mayores ingresos de divisas y mejorará el nivel de vida de la comunidad.

Aunque presenta un flujo de turistas menor al de la región sur, la potencialidad de esta oferta se presta para desarrollar una mayor variedad de intereses especiales de viaje. Por una parte, si se toma en cuenta las once ecorregiones del Perú clasificadas por Antonio Brack, se puede comprobar que el norte concentra diez de ellas, de las cuales cuatro son exclusivas de esta región: mar tropical, bosque seco ecuatorial, páramo y bosque tropical del Pacífico, configurando una flora y fauna de especial atracción. En este contexto, esta ecorregión puede satisfacer tanto el turismo de naturaleza convencional, basado en paseo por ríos y bosques, como el especializado, enfocado en la observación de determinadas especies de la flora y fauna. Así, cuenta con una de las áreas naturales protegidas más grandes del Perú: Pacaya-Samiria, así como otras áreas de exclusiva flora y fauna: Parque Nacional del Río Abiseo, Santuario Nacional Manglares de Tumbes, Área de Conservación Privada Abra Patricia, etcétera. Por otra parte, sus playas se han posicionado para satisfacer el turismo de sol y playa, así como el de deportes de aventura, sobre todo surf en playas como Máncora, Lobitos, Órganos, Cabo Blanco y Huanchaco, entre otras. Por último, en la zona se puede destacar el segmento de Cultura no solo por los museos y arqueología (Museo Arqueológico Bruning, Museo Tumbas Reales Señor de Sipán, Museo Nacional de Sicán, Museo de Sitio Túcume, Kuelap, Ciudadela de Chan Chan), sino también por la gastronomía, el turismo rural comunitario, el termalismo y el chamanismo (Pentur, 2008-2018).

4.1.3 Operaciones y logísticas. Infraestructura (O)

La gestión de esta área es particularmente compleja y crítica para la supervivencia, desarrollo y competitividad de la operación (D'Alessio, 2008). Desde el punto de vista logístico, se considera el entorno macro logístico de cada destino turístico. El ecoturismo

mayormente busca zonas que no estén muy impactadas por la tecnología; es por eso es que algunos destinos turísticos son de difícil acceso, y el ecoturista no está dispuesto perder dos a tres días de viaje solo para estar unas cuantas horas, por lo que se puede emplear otros medios de transporte como el aéreo, utilizando los recursos presentes o realizando inversiones en helipuertos y aeródromos. Por ello, es aconsejable, para un futuro, no solo por el afán de acercar al eco turista al destino ecoturístico, que construir carreteras por zonas rurales, aunque esto dañe el ecosistema.

El servicio que es necesario brindar al ecoturista consta básicamente de alimentación, limpieza, servicios higiénicos, salud, transporte entre otros. Estos servicios ya están presentes en las áreas de los destinos turísticos, pero la calidad en infraestructura como la atención al cliente no se encuentra al nivel de las exigencias del mercado. Cada vez más los ecoturistas tienen necesidades más complejas, por lo que es necesaria la flexibilidad no solo para reconocer los cambios de necesidades, sino ponerlas en marcha. En cuanto a la alimentación, los restaurantes presentan deficiencias tanto en higiene como en rapidez y presentación de platos, por lo que es necesaria una capacitación para estar a la altura de las necesidades. Otro aspecto importante es el servicio de transporte de pasajeros, que, en algunos sectores, es muy informal y la calidad del servicio es baja, e incluso se llega muchas veces a aprovechar la situación para cobrar una mayor tarifa. Los servicios de salud en las zonas rurales son deficientes, carecen del equipo necesario para atender emergencias; también carecen de las medicinas necesarias y de personal capacitado.

4.1.4 Finanzas y contabilidad (F)

El ecoturismo debe observarse desde el punto de vista de empresa, de negocio; por lo tanto, tiene que ser rentable. Esta rentabilidad se puede estimar comparando el ingreso por turista que se tendría en relación con la actividad más desarrollada en la zona, por ejemplo con la agricultura o ganadería; es decir, el ecoturismo le otorga más valor al uso de la zona

natural, que cualquier otra actividad económica. El ecoturista siempre está dispuesto a pagar precios altos por un excelente servicio. La comparación entre actividades se debe dar entre las actividades más representativas de la zona y pronosticar lo que generaría ambas actividades, esta comparación se debe hacer considerando el nivel de impacto a la biodiversidad de la zona.

Las comunidades deberán llevar un control ordenado no solo para estimar el impacto y la carga máxima que posee la ANP sino para controlar eficazmente los recursos (ingresos) y este sea reinvertido y utilizado por la comunidad de manera óptima. Los recursos necesarios requeridos por la comunidad están en la naturaleza y no se necesita mayor inversión más que la organización para enfocar la oferta del servicio.

La comunidad se debe enfocar en las decisiones de inversión, para determinar las necesidades de los turistas y así determinar el tipo de inversión.

4.1.5 Recursos humanos (H)

Este recurso es la más importante y valiosa de toda organización por lo que establece relaciones directas con los turistas y son los encargados de representar a la comunidad y a la región. Se requiere evaluar las competencias, las calificaciones profesionales y características personales, de estas evaluaciones se conocerán las deficiencias y así poder capacitar en temas que no sean manejados por la comunidad. La comunidad debe desarrollar este recurso implementando mejoras continuas, desarrollando al personal para que no existan barreras que impida el cambio.

El recurso humano, como se mencionó anteriormente, no está muy capacitado; está conformado mayormente por profesionales extranjeros que aplican sus experiencias en otras regiones. El recurso humano es captado tanto de los institutos/universidades como de los pobladores de la zona, para que trabajen como guías turísticos. El talento es proporcionado por los diferentes pobladores de las diferentes zonas para apoyar con el conocimiento de los

parques, y son capacitados en cómo guiar y mantener las culturas vivas. Esta capacitación se da a nivel de trato a los turistas y manejo de grupo de personas.

4.1.6 Sistemas de información y comunicaciones (I)

Los sistemas de información son incipientes; en ninguno de los tres destinos están sistematizados, y se lleva un control manual. Esta información solamente es procesada para obtener datos simples, mas no es analizada concienzudamente.

Al no existir sistemas de información no hay retroalimentación, y las comunidades no pueden reaccionar al cambio del mercado. No cuentan con bases de datos propias, utilizan bases de datos externas para hacer un pronóstico básico del nivel de pernoctancia y número de visitas. No se han calculado el nivel máximo permitido de visitas diarias y el nivel de impacto de cada visitante.

Los sistemas de seguridad son básicos y no necesitan mayor sofisticación que la misma comunicación entre los guardabosques. La comunicación externa se maneja a través de las agencias de viaje y de la empresa de turismo las cuales ofertan una gama de paquetes turísticos en donde se promocionan los tres destinos turísticos, la comunicación interna es de manera verbal en reuniones en las comunidades o algunos afiches o comunicados escritos ubicados en zonas estratégicas para su respectiva difusión.

4.1.7 Tecnología e investigación y desarrollo (T)

No existen recursos para implementar esta labor, como se mencionó anteriormente, no existe una investigación sobre las diferentes variables; tampoco existe personal destinado estrictamente para esta labor y las bases de datos que se tienen son generales y no específicas para cada destino turístico.

Lo recomendable es asignar a una persona encargada o contratar a un especialista, esto puede darse por parte del estado con apoyo de la comunidad, por cada destino turístico

para que evalúe los procesos y productos, y pueda ayudar a la mejora de la calidad y proceso de los mismos.

Las comunidades deberán apoyarse en la investigación y desarrollo y así lograr que los destinos ecoturísticos puedan se registren como marca independiente o conjunta de la región Lambayeque; pero nada de esto será posible si no se asigna un presupuesto adecuado para tal propósito. Se deben de realizar análisis de las necesidades para presentar nuevos productos.

4.2 Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI)

Se han definido para el sector ecoturismo de la región Lambayeque 12 factores determinantes de éxito, de las cuales cinco son fortalezas y siete son debilidades. Se obtuvo un resultado en la matriz EFI de 2.42, lo que nos indica que el sector no cuenta con las fortalezas necesarias para desarrollar estrategias competitivas; a consecuencia de la falta de promoción y concientización de la riqueza del patrimonio natural, y por no considerar los segmentos del mercado.

Tabla 17

Matriz EFI del Sector Ecoturístico de la Región Lambayeque

Nº	Factor interno	Peso	Valor	Ponderado
Fortalezas				
1	Interconectividad vía terrestre y aérea	0.08	3	0.24
2	Geografía de la zona que ofrece diversidad de ecosistemas	0.12	4	0.48
3	Posesión de atractivos turísticos de interés cultural y arqueológico	0.10	3	0.3
4	Se cuenta con experiencias exitosas locales de gestión privada en ecoturismo	0.12	4	0.48
5	Ubicación estratégica en los ejes turísticos macro regionales	0.10	3	0.3
Debilidades				
1	Carencia de un inventario de recursos para el ecoturismo	0.6	1	0.6
2	Carencia de un plan de promoción de la actividad ecoturística	0.08	2	0.16
3	Falta de capital humano preparado en ecoturismo	0.08	1	0.08
4	Pobre coordinación con las comunidades cercanas a las zonas ecoturísticas	0.08	1	0.08
5	Baja calidad de los servicios	0.06	1	0.06
6	Infraestructura de alojamiento inadecuada y pobres	0.06	2	0.12
7	Ausencia de ordenamiento territorial de las zonas ecológicas	0.07	2	0.14
TOTAL		1.00		2.42

4.3 Conclusiones

El sector ecoturismo de la región Lambayeque cuenta con el apoyo de instituciones privadas y del Estado para organizar, capacitar y asesorar a la comunidad en temas relacionados con la actividad turística, como alimentación, limpieza, servicios higiénicos, servicios médicos, transporte, comunicaciones (teléfono, internet y radio de onda corta), entre otros. El Perú cuenta con variedad de pueblos ancestrales, costumbres y tradiciones que obligan a hablar de la diversidad cultural del país, es decir, la riquísima cultura viva que sin duda es otro recurso turístico interesante. La infraestructura y la calidad de servicio aún no están al nivel de la exigencia turística internacional. Del mismo modo, el servicio de restaurantes presenta problemas de calidad de higiene, presentación de platos, demora en la

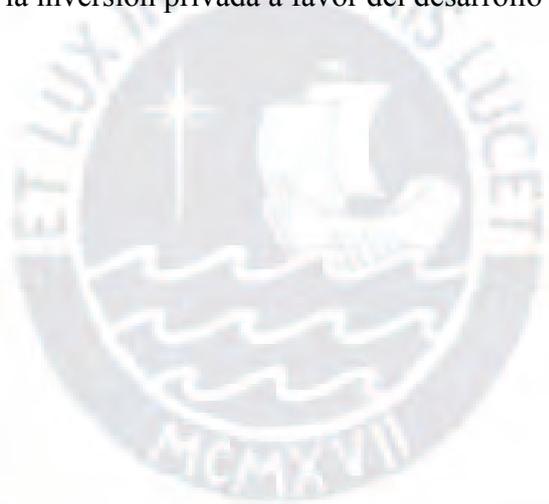
atención entre otros, por lo que se hacen necesarias la gestión y la capacitación en las actividades. Cabe mencionar que el servicio de transporte en el país cuenta con mala reputación, debido al incumplimiento de horarios, falta de mantenimiento de unidades, incumplimiento de reservas, choferes medianamente capacitados y numeración irregular de los asientos. A pesar de todas estas incomodidades, se ha visto crecer en el último año la demanda de visitantes. Esto muestra que existe un mercado que promete generar ingresos al sector. Aproximadamente el 50% de los hospedajes están debidamente registrados y categorizados; los demás operan de manera informal.

El sector ecoturístico local está en crecimiento, pero no cuenta con fortalezas necesarias para afrontar las oportunidades que presenta el mercado. La ausencia de un plan integral de marketing, que ayude a organizar y a unificar esfuerzos en el sector, hace que el desarrollo del sector ecoturísticos avance de manera lenta, ya que no permite promocionarse adecuadamente a nivel nacional e internacional. Del mismo modo, la falta de inversión en mejorar la calidad del servicio y en capacitación de personal no aporta en el desarrollo de la competitividad de la industria local debido a que la mayor parte de la población de las áreas rurales no cuenta con capacitación para ingresar a laborar en el sector turismo; además, muchas de estos habitantes de la zona no han concluido la educación primaria, lo que representa un serio problema para emplearlos.

Capítulo V: Intereses del Sector Ecoturismo de la Región Lambayeque y Objetivos de Largo Plazo

5.1 Intereses del Sector Ecoturismo de la Región Lambayeque

Se han definido como intereses de sector ecoturismo de la región Lambayeque (a) promover el desarrollo del ecoturismo de la región Lambayeque de forma sostenible, (b) proteger el patrimonio natural a nivel regional, (c) propagar la cultura de protección de los recursos ecoturísticos entre los *stakeholders* según estándares internacionales, y (d) promover la inversión privada a favor del desarrollo del sector y la protección del patrimonio natural.



5.2 Potencial del Sector Ecoturismo de la Región Lambayeque

Gerencia y administración.

La región Lambayeque cuenta con pocos atractivos ecoturísticos debidamente explotados y habilitados para atender las visitas de los turistas; algunos bajo la administración pública y otros bajo la gestión privada. Estas últimas cuentan con un plan estratégico para orientar sus operaciones hacia su visión, un mejor manejo de los recursos, y mayor capacidad de respuesta ante las variaciones de la demanda. Asimismo, se cuenta con el apoyo y la capacitación de especialistas extranjeros que comparten sus experiencias en otros países. Estos puntos atractivos para el turismo ecológico tienen potencial para seguir desarrollándose y ganar paulatinamente más demanda, considerando que, para ello, es necesario que estos destinos ecoturísticos estén administrados por un régimen privado y se busca una capacitación constante de expertos por un desarrollo sostenible.

Marketing.

El ecoturismo se caracteriza por su estricto espíritu de desarrollo para con áreas naturales y en buen estado de conservación; su principal atractivo es la diversidad de plantas y animales silvestres, y paisajes naturales. Estas características son promocionadas por varios medios de comunicación. Uno de los de mayor importancia son las agencias de viaje y los operadores turísticos; otro medio utilizado son las revistas especializadas y el Internet. A pesar de que actualmente el flujo de turistas es menor en comparación con la macro región sur, la potencialidad de la región se presta para desarrollar una mayor variedad de intereses especiales de viaje debido a la variedad de ecorregiones de la zona. Gracias a esta biodiversidad y a su difusión por varios medios de comunicación, el sector ecoturístico local tiene potencial para su desarrollo.

Operaciones.

Los servicios que el ecoturista requiere son alimentación, limpieza, servicios higiénicos, salud, transporte, entre otros. Estos servicios ya están presentes en las áreas de los destinos turísticos, pero su calidad y eficiencia, así como la atención al cliente no se encuentran al nivel de las exigencias del mercado. Los requerimientos de los ecoturistas son relativamente más complejos, por lo que es necesario ser flexible para satisfacer esas necesidades. Se requiere capacitación especializada e inversión para mejorar los servicios.

Finanzas.

A nivel mundial, los ecoturistas cuentan con ingresos superiores a la media; valoran y aprecian las actividades de ocio relacionadas con el medio ambiente y a su preservación (Sánchez & Vicente, 2011). El ecoturista está dispuesto a pagar precios altos, más que por un buen servicio, por vivir una experiencia gratificante en contacto con la naturaleza lejos de las zonas urbanas. Debido a la disposición de pagar un alto costo, la práctica de esta actividad sería lucrativa, si se reinvierte en su sostenibilidad y en la preservación de los atractivos ecológicos. El ecoturismo le confiere mayor valor al uso de la zona natural, que cualquier otra actividad económica.

Recursos humanos.

No se cuenta con el recurso humano especializado en ecoturismo; sin embargo, se cuenta con el apoyo de profesionales extranjeros que aplican experiencias de otras regiones y otros países. El recurso humano es captado tanto de los institutos o universidades locales como de los pobladores de la zona, para que sean los guías turísticos. Con programas de capacitación constante y especializada se podrá contar el recurso humano idóneo para desarrollar el sector.

Sistemas de información y comunicaciones.

Actualmente, los sistemas de información utilizados en el sector son incipientes; la información es trabajada para obtener datos simples y no se explota adecuadamente para su análisis.

Investigación y desarrollo.

No se destinan los recursos económicos ni humanos para ejecutar labores de investigación y desarrollo; se cuenta con estudios del sector por parte del Estado, pero estos no se desarrollan de forma intensiva por región, solo se consideran aspectos generales.

5.3 Principios Cardinales del Sector Ecoturismo de la Región Lambayeque

1. **Influencia de terceras partes.** Las zonas ecológicas cuentan con la protección del Estado, respaldado por los Ministerios de Turismo, Agricultura y de Medio Ambiente. Asimismo, el Estado ayuda con el desarrollo de las distintas zonas proporcionando infraestructura vial y controlando los conflictos político-sociales. Disturbios de este tipo pueden frenar el desarrollo del turismo de las zonas afectadas y deterioran la imagen de la región.
2. **Lazos pasados y presentes.** La región Lambayeque cuenta con atractivos ecológicos, históricos, culturales y gastronómicos; estos recursos —algunos de los cuales datan de hace cientos de años— son ricos en historia y variedad. Para el desarrollo del sector, es necesario mantener las culturas vivas, conservar sus centros arqueológicos, compartir su historia, y preservar la variedad de su flora y fauna.
3. **Contrabalance de los intereses.** Para desarrollar cualquier sector o industria se requiere que sea rentable; sin embargo, el crecimiento del ecoturismo es delicado, porque su desarrollo se basa en el uso de sus diversos atractivos ecológicos. Se debe mantener el

equilibrio entre la rentabilidad y la conservación del medio ambiente, minimizando la contaminación y otros efectos negativos.

4. Conservación de los enemigos. Existen otras regiones que tienen una mayor promoción como destinos ecoturísticos, en especial las que tienen zona de selva. Si bien dichas regiones cuentan con mayor demanda, se podría aplicar *benchmarking* y adaptarlo a la realidad local.

5.4 Matriz de Intereses del Sector Ecoturismo de la Región Lambayeque (MIO)

Los intereses organizacionales son los fines a que cada destino turístico desea alcanzar para tener éxito en el Sector.

Tabla 18

Matriz de Intereses del Sector Ecoturismo de la Región Lambayeque

INTERÉS DEL SECTOR	INTENSIDAD DEL INTERÉS		
	VITAL (peligroso)	IMPORTANTE (serio)	PERIFÉRICO (molesto)
Promover el desarrollo del ecoturismo de la región Lambayeque de forma sostenible.		Trujillo, Piura	Arequipa, Cusco
Proteger el patrimonio natural a nivel regional.			Trujillo, Piura
Propagar la cultura de protección de los recursos ecoturísticos entre los <i>stakeholders</i> según estándares internacionales.			Arequipa, Cusco
Promover la inversión privada a favor del desarrollo del sector y la protección del patrimonio natural.	Trujillo,	Piura	

5.5 Objetivos de Largo Plazo

- OLP 1. Para el año 2022, lograr conjuntamente con el gobierno central y local, y las comunidades que ocho destinos turísticos tengan la forma de administración de ACP.

- OLP 2. Incrementar de uno a tres el número de días de pernoctación de los ecoturistas que llegan a la región Lambayeque para el año 2022.
- OLP 3. Para el año 2022, alcanzar la cantidad de cinco millones y medio de ecoturistas que visiten la región Lambayeque, de los 159 916 que lo han hecho hasta la actualidad.
- OLP 4. Para el año 2022, contar con la certificación internacional ISO 14000 en los destinos ecoturísticos de la región Lambayeque, incrementando la cantidad de productos ecoturísticos de tres a ocho.
- OLP 5. Generar en los próximos diez años mil empleos sustentables y adecuadamente remunerados para la PEA de cada destino ecoturístico, que procure la mejora de la calidad de vida de sus habitantes.

5.6 Conclusiones

A pesar de sus carencias, la región Lambayeque cuenta con potencial para el desarrollo del sector ecoturístico, basándose principalmente en su interesante diversidad en flora y fauna, y su riqueza cultural, histórica y gastronómica. Sin embargo, los principales obstáculos a los que se enfrenta la región Lambayeque para el desarrollo de este sector son la falta de financiación e inversión privada, la deficiencia en los servicios, el difícil acceso a algunas zonas ecológicas, y la falta de personal especializado en ecoturismo específicamente. Esta situación dificulta actualmente su crecimiento. Para desarrollar al máximo el potencial del sector ecoturismo de la región Lambayeque, se requiere básicamente como estrategia promocionar los atributos de cada atractivo ecológico de la zona, no solamente entre los turistas como usuario final, sino entre el empresariado para atraer la inversión privada a la zona a favor del desarrollo sostenible del sector, y de la conservación del medio ambiente y del patrimonio cultural.

Capítulo VI: El Proceso Estratégico

6.1 Matriz Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA)

La Matriz FODA es una de las más empleadas e importantes y se utiliza como herramienta de análisis situacional, se construye con la ayuda de las Matrices EFI y EFE.

Tabla 19

Matriz FODA del Sector Ecoturismo de la Región Lambayeque

Fortalezas		Debilidades
<ol style="list-style-type: none"> 1. Interconectividad vía terrestre. 2. Geografía de la zona que ofrece diversidad de ecosistemas. 3. Posesión de bienes declarados de interés cultural y arqueológico. 4. Se cuenta con experiencias exitosas locales de gestión privada en ecoturismo. 5. Ubicación estratégica en los ejes macro regional. 		<ol style="list-style-type: none"> 1. Carencia de un inventario de recursos para el ecoturismo. 2. Carencia de un plan de promoción de la actividad ecoturística. 3. Falta de capital humano preparado en ecoturismo. 4. Pobre coordinación con las comunidades cercanas a las zonas ecoturísticas. 5. Baja calidad de los servicios. 6. Infraestructura de alojamiento inadecuada. 7. Ausencia de ordenamiento territorial de las zonas ecológicas.
Oportunidades	FO. Explote	DO. Busque
<ol style="list-style-type: none"> 1. Uso de innovaciones tecnológicas que preserven el medio ambiente y difundan los destinos turísticos. 2. Inversión y desarrollo de la Ruta Moche. 3. Desarrollo económico regional por la ejecución del proyecto Olmos. 4. Incremento del poder adquisitivo del consumidor peruano. 5. Incremento de la demanda turística de primer nivel. 6. Buenas relaciones del Perú con organismos internacionales (BM, FMI, BID). 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Desarrollo de nuevos destinos ecoturísticos certificados:F1,F2,F3,F4,O2,O5 2. Promocionar los destinos ecoturísticos existentes, considerando observadores de aves, turistas de sol y playa, investigadores, personas de la 3ra edad:F4,F5,O4,O5 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Desarrollar la plataforma tecnológica para sistematización de la información ecoturística de la región:D1,D6,O1 2. Establecer una alianza estratégica entre la región y organismos internacionales para la capacitación del capital humano y comunidades en ecoturismo:D3,D4,D7,O6 3. Desarrollar y promocionar la marca Lambayeque como destino ecoturístico:D2,O2
Amenazas	FA. Confronte	DA. Evite
<ol style="list-style-type: none"> 1. Amenaza de desastres naturales. 2. Ausencia de un plan de manejo de aguas residuales y residuos sólidos a nivel regional. 3. Inseguridad ciudadana creciente. 4. Conflictos político-sociales. 5. Crisis económica a nivel mundial. 6. Mayor demanda de atractivos ecoturísticos de regiones aledañas a la región Lambayeque. 7. Leyes y políticas gubernamentales que no favorecen el desarrollo del ecoturismo. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Desarrollar proyectos conjuntos para la región Lambayeque a fin de mejorar la accesibilidad a los destinos:F1,F2,A6 2. Inducción adecuada de residuos sólidos sobre la base de las buenas prácticas detectadas:F4,A2 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Promoción de la importancia del ecoturismo y de la certificación ISO 14000 entre los colaboradores de la cadena del sector ecoturismo:D5,D6,A2,A6

A partir del emparejamiento de los resultados del análisis interno y externo del sector ecoturismo, se generaron un conjunto de estrategias:

1. FO: Desarrollo de nuevos destinos ecoturísticos certificados, y promocionar los destinos ecoturísticos existentes, considerando observadores de aves, turistas de sol y playa, investigadores, personas de la tercera edad. Se sustenta al existir recursos para el desarrollo de la ruta Moche de la cual la región Lambayeque forma parte; presentarse una tendencia regional de crecimiento económico, y un incremento de la demanda turística de primer nivel. La explotación de estas circunstancias son posibles al poseer una geografía con diversidad de ecosistemas, haber desarrollado experiencias exitosas, y gozar de una ubicación estratégica en los ejes macro regionales.
2. DO: Desarrollar la plataforma tecnológica para la sistematización de la información ecoturística de la región, que colaboraría para absolver la carencia de un inventario de recursos para el ecoturismo y la inadecuada infraestructura de alojamiento, al aprovechar las innovaciones tecnológicas que preserven el medio ambiente, y difundan los destinos turísticos.
3. DO: Establecer una alianza estratégica entre la región y organismos internacionales para la capacitación del capital humano y comunidades en ecoturismo. Con las buenas relaciones del Perú con organismos internacionales (BM, FMI, BID), se busca corregir la falta de capital humano preparado en ecoturismo, la pobre coordinación con las comunidades cercanas a las zonas ecoturísticas y la ausencia de ordenamiento territorial de las zonas ecológicas.
4. DO: Desarrollar y promocionar la marca Lambayeque como destino ecoturístico basados en la existencia de recursos para la inversión y el desarrollo de la ruta Moche, que permitirían subsanar la carencia de un plan de promoción de la actividad ecoturística.
5. FA: Desarrollar proyectos conjuntos para la región Lambayeque a fin de mejorar la accesibilidad a los destinos, aprovechando la interconectividad de las vías terrestres y la geografía de la zona que ofrece diversidad de ecosistemas para poder competir con

una mayor demanda de atractivos ecoturísticos de regiones aledañas a la región Lambayeque.

6. FA: Inducción adecuada de residuos sólidos sobre la base de las buenas prácticas detectadas, aprovechando las experiencias exitosas locales de gestión privada en ecoturismo para mitigar la ausencia de un plan de manejo de aguas residuales y residuos sólidos a nivel regional.
7. DA: Promover la importancia del ecoturismo y de la certificación ISO 14000 entre los colaboradores de la cadena del sector ecoturismo. Esto permitirá reducir la baja calidad de los servicios y la inadecuada infraestructura de alojamiento, para hacer frente a la ausencia de un plan de manejo de aguas residuales y residuos sólidos a nivel regional, y una mayor demanda de atractivos ecoturísticos de regiones aledañas a la región Lambayeque.

6.2 Matriz Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA)

La Matriz PEYEA se utiliza para determinar qué postura estratégica tienen los destinos ecoturísticos.

Tabla 20

Valores de Matriz PEYEA del Sector Ecoturismo de la Región Lambayeque

Posición estratégica interna		
Factores determinantes de fortaleza financiera (FF)	Valor	Promedio
1. Retorno en la inversión	4	3.4
2. Flujo de caja	2	
3. Facilidad de salida del mercado	4	
4. Riesgo involucrado en el negocio	3	
5. Economías de escala y de experiencia		
Factores determinantes de ventaja competitiva (VC)	Valor	Promedio-6
1. Participación en el mercado	2	-3.75
2. Conocimiento tecnológico	2	
3. Utilización de la capacidad de los competidores	3	
4. Integración vertical	2	
Posición estratégica externa		
Factores determinantes de estabilidad del entorno (EE)	Valor	Promedio-6
1. Cambios tecnológicos	2	-3.20
2. Tasa de inflación	3	
3. Variabilidad de la demanda	4	
4. Barreras de entrada al mercado	3	
5. Rivalidad competitiva	2	
Factores determinantes de fortaleza de la industria (FI)	Valor	Promedio
1. Potencial de crecimiento	5	4.5
2. Potencial de utilidades	5	
3. Estabilidad financiera	3	
4. Utilización de recursos	5	

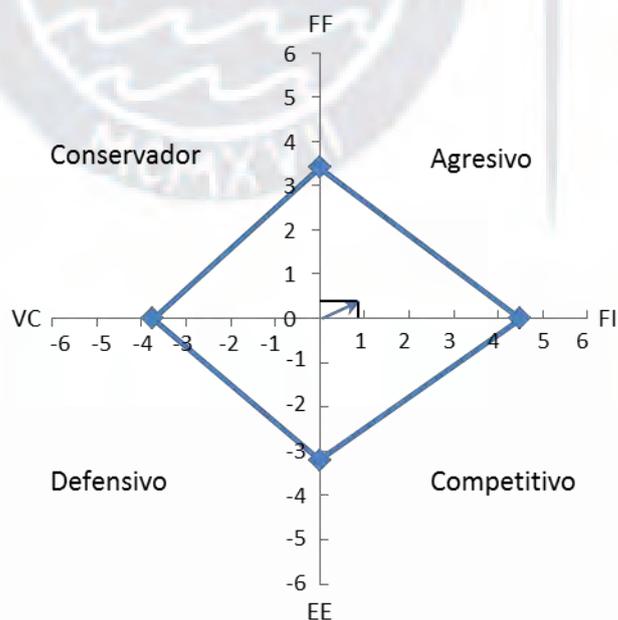


Figura 7. Matriz PEYEA del sector ecoturismo de la región Lambayeque.

Nota. $FF+EE=3.40-3.20=0.20$ (eje vertical); $FI+VC=4.50-3.75=0.75$ (eje horizontal)

Según los resultados obtenidos en la matriz PEYEA, se puede mencionar que el sector se caracteriza por contar con una aceptable fortaleza financiera, pertenecer a una industria

atractiva, poseer una competitividad en desarrollo y presentar una intermedia estabilidad en el entorno. Tomando en cuenta lo antes descrito, se observa un panorama prometedor que aún no ha sido aprovechado; si a esto se le agrega que la posición estratégica del sector ecoturismo en la región Lambayeque es agresiva, corresponde explotar su posición favorable.

Así el desarrollo de nuevos productos ecoturísticos y la promoción de los mismos deben formar parte de las estrategias específicas por implementar dentro de las generales que el sector refiere: (a) diversificación concéntrica, (b) integración vertical, (c) concentración y (d) liderazgo en costos.

6.3 Matriz Boston Consulting Group (MBCG)

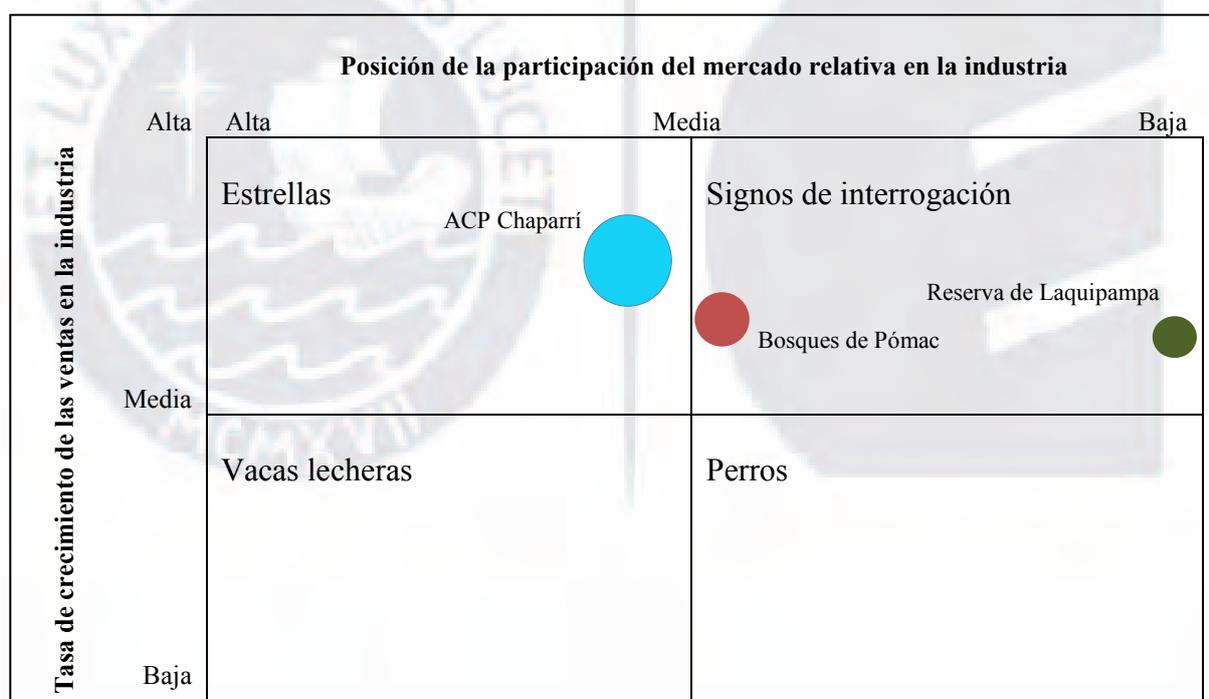


Figura 8. Matriz BCG del sector ecoturismo de la región Lambayeque.

Según la matriz BCG, si se desea lograr mejores resultados, se debe administrar el portafolio de acuerdo con la realidad de cada producto. La Reserva de Laquipampa y los Bosques de Pómac están ubicados en el cuadrante correspondiente a signos de interrogación; para este cuadrante, se aplican las estrategias de desinvertir y estrategias intensivas: (a) penetración en el mercado, (b) desarrollo del mercado, y (c) desarrollo del producto. En

cuanto a la ACP de Chaparrí, se ubica en el segundo cuadrante o de productos estrellas; a este cuadrante le corresponden las estrategias de (a) integración, (b) estrategias intensivas, y (c) aventuras conjuntas.

6.4 Matriz Interna Externa (MIE)

TOTAL PONDERADO EFE (2.34)	TOTAL PONDERADO EFI (2.42)		
	Fuerte 3.0 a 4.0	Promedio 2.0 a 2.99	Débil 1.0 a 1.99
Alto 3.0 a 4.0	I	II	III
Medio 2.0 a 2.99	IV	V	VI
Bajo 1.0 a 1.99	VII	VIII	IX

Figura 9. Matriz IE del sector ecoturismo de la región Lambayeque.

Según los resultados calculados en la matriz EFE y EFI, el sector ecoturismo de la región Lambayeque se ubica en la región II de la matriz, por lo que se sugiere retener y mantener, debiendo invertirse selectivamente y gerenciar las utilidades, mientras que el análisis de los cuadrantes reporta en el V, al cual le corresponde la estrategia de (a) penetración de mercado y (b) desarrollo de productos.

De acuerdo con lo antes mencionado, estrategias específicas como la promoción en nichos específicos y elevar la calidad de servicio de los actuales deberían estar presentes.

6.5 Matriz Gran Estrategia (MGE)

El diagnóstico del sector ecoturismo de la región Lambayeque, según lo analizado en los puntos anteriores, muestra una posición competitiva débil ante un crecimiento de mercado relativamente rápido: cuadrante II en la matriz GE. Esta situación exige el uso de estrategias intensivas (a) desarrollo de mercados, (b) penetración de mercados, (c) desarrollo de productos; además, la ausencia de ventajas competitivas o competencias distintivas haría

considerar como estrategia la integración horizontal y, en último caso, (e) desposeimiento, y (f) liquidación.

En el caso particular del sector ecoturismo de Lambayeque, al poseer una ventaja competitiva en desarrollo se pueden seleccionar estrategias como el desarrollo de proyectos conjuntos con el Estado y promocionar a nivel local e internacional los destinos ecoturísticos.

		Rápido crecimiento del mercado				
		Cuadrante II	Cuadrante I			
Posición competitiva débil		Sector Ecoturismo de la Región Lambayeque			Posición competitiva fuerte	
		Cuadrante III	Cuadrante IV			
		Lento crecimiento del mercado				

Figura 10. Matriz GE del sector ecoturismo de la región Lambayeque.

6.6 Matriz de Decisión Estratégica (MDE)

Según los resultados obtenidos en la matriz de decisión de estrategias, las estrategias seleccionadas fueron (a) penetración en el mercado, (b) desarrollo del mercado, (c) desarrollo del producto, (d) alianzas estratégicas, y (e) promoción de la importancia del ecoturismo y de la certificación ISO 14000 entre los colaboradores de la cadena del sector ecoturismo.

Tabla 21

Matriz de Decisión de Estrategias del Sector Ecoturismo de la Región Lambayeque

ESTRATEGIA	FODA	PEYEA	BCG	IE	GE	TOTAL
Diversificación concéntrica		X				1
Integración horizontal			X		X	2
Aventura conjunta			X			1
Concentración		X				1
Liderazgo en costos		X				1
Desposeimiento					X	1
Liquidación					X	1
Penetración en el mercado						
Desarrollar y promocionar la marca Lambayeque como destino ecoturístico	X		X	X	X	4
Desarrollo del mercado						
Promocionar los destinos ecoturísticos existentes, considerando observadores de aves, turistas de sol y playa, investigadores, personas de la 3ra edad.	X		X		X	3
Desarrollo del producto						
Desarrollo de nuevos destinos ecoturísticos certificados.	X		X	X	X	4
Alianzas estratégicas						
Establecer una alianza estratégica entre la región y organismos Internacionales para la capacitación del capital humano y comunidades en ecoturismo.	X					1
Desarrollar proyectos conjuntos para la región Lambayeque para mejorar la accesibilidad a los destinos.	X	X	X			3
Otras estrategias						
Desarrollar la plataforma tecnológica para sistematización de la información ecoturístico de la región.	X					1
Inducción adecuada de residuos sólidos sobre la base de las buenas prácticas detectadas.	X					1
Promoción de la importancia del ecoturismo y de la certificación ISO 14000 entre los colaboradores de la cadena del sector ecoturismo.	X	X				2

6.7 Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)

La matriz permite señalar como estrategias aceptables (a) desarrollar proyectos conjuntos para la región Lambayeque para mejorar la accesibilidad a los destinos; (b) desarrollar y promocionar la marca Lambayeque como destino ecoturístico; (c) desarrollo de nuevos destinos ecoturísticos certificados; (d) promocionar los destinos ecoturísticos existentes, considerando observadores de aves, turistas de sol y playa, investigadores, personas de la tercera edad, y (e) promover la importancia del ecoturismo y de la certificación ISO 14000 entre los colaboradores de la cadena del sector ecoturismo.

Tabla 22

Matriz CPE del Sector Ecoturismo de la Región Lambayeque

Factores claves	Peso	Alternativas estratégicas									
		E1: Desarrollar proyectos conjuntos para la región Lambayeque para mejorar la accesibilidad a los destinos. E2: Desarrollar y promocionar la marca Lambayeque como destino ecoturístico regional. E3: Promocionar los destinos ecoturísticos existentes, considerando observadores de aves, turistas de sol y playa, investigadores, personas de la tercera edad. E4: Desarrollo de nuevos destinos ecoturísticos certificados E5: Promoción de la importancia del ecoturismo y de la certificación ISO 14000 e implementar programa de plan de mejora continua entre los colaboradores de la cadena del sector ecoturismo.									
		E1		E2		E3		E4		E5	
		Valor	Pond	Valor	Pond	Valor	Pond	Valor	Pond	Valor	Pond
Oportunidades											
Uso de innovaciones tecnológicas que preserven el medio ambiente y difundan los destinos turísticos.	0.08	3	0.24	3	0.24	3	0.24	3	0.24	3	0.24
Inversión y desarrollo de la ruta Moche.	0.10	4	0.4	4	0.4	4	0.4	4	0.4	1	0.1
Desarrollo económico regional por la ejecución del desarrollo del proyecto Olmos.	0.10	3	0.3	4	0.4	3	0.3	4	0.4	3	0.3
Incremento del poder adquisitivo del consumidor peruano.	0.09	3	0.27	4	0.36	3	0.27	4	0.36	2	0.18
Incremento de la demanda turística de primer nivel nacional e internacional.	0.09	4	0.36	4	0.36	4	0.36	3	0.27	3	0.27
Buenas relaciones del Perú con organismos internacionales (BM, FMI, BID).	0.08	3	0.24	3	0.24	3	0.24	3	0.24	3	0.24
Amenazas											
Amenaza de desastres naturales.	0.06	4	0.24	3	0.18	3	0.18	3	0.18	2	0.12
Ausencia de un plan de manejo de aguas residuales y residuos sólidos a nivel regional.	0.08	2	0.16	2	0.16	2	0.16	2	0.16	1	0.08
Inseguridad ciudadana creciente.	0.08	3	0.24	2	0.16	3	0.24	2	0.16	1	0.08
Crisis económica a nivel mundial.	0.06	2	0.12	2	0.12	2	0.12	2	0.12	2	0.12
Mayor demanda de atractivos ecoturísticos de regiones aledañas en comparación a las de la región Lambayeque.	0.07	4	0.28	3	0.21	4	0.28	3	0.21	2	0.14
Leyes y políticas gubernamentales que no favorecen el desarrollo del ecoturismo.	0.07	1	0.07	1	0.07	1	0.07	1	0.07	1	0.07
Fortalezas											
Interconectividad vía terrestre y aérea.	0.08	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32
Geografía de la zona que ofrece diversidad de ecosistemas.	0.12	3	0.36	3	0.36	3	0.36	3	0.36	4	0.48
Posesión de atractivos turísticos de interés cultural y arqueológico.	0.10	3	0.3	3	0.3	3	0.3	3	0.3	4	0.4
Se cuenta con experiencias exitosas locales de gestión privada en ecoturismo.	0.12	3	0.36	3	0.36	3	0.36	3	0.36	4	0.48
Ubicaciones estratégicas en los ejes turísticos macro regionales.	0.10	3	0.3	3	0.3	3	0.3	3	0.3	3	0.3
Debilidades											
Carencia de un inventario de recursos para el ecoturismo.	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06
Carencia de un plan de promoción de la actividad ecoturística.	0.09	1	0.09	1	0.09	1	0.09	1	0.09	1	0.09
Falta de capital humano preparado en ecoturismo.	0.08	3	0.24	3	0.24	3	0.24	3	0.24	2	0.16
Pobre coordinación con las comunidades cercanas a las zonas ecoturísticas.	0.08	2	0.16	2	0.16	2	0.16	2	0.16	2	0.16
Baja calidad de los servicios.	0.07	2	0.14	2	0.14	2	0.14	2	0.14	2	0.14
Infraestructura de alojamiento inadecuada.	0.07	2	0.14	2	0.14	2	0.14	2	0.14	2	0.14
Ausencia de ordenamiento territorial de las zonas ecológicas.	0.07	1	0.07	1	0.07	1	0.07	1	0.07	1	0.07
TOTAL	2.00		5.46		5.44		5.40		5.35		4.74

6.8 Matriz de Rumelt (MR)

Todas las estrategias propuestas cumplen con los requisitos analizados, por lo que todas deberán ser consideradas

Tabla 23

Matriz Rumelt del Sector Ecoturismo de la Región Lambayeque

Estrategias	Consistencia	Consonancia	Factibilidad	Ventaja	Se acepta
E1: Desarrollar proyectos conjuntos para la región Lambayeque para mejorar la accesibilidad a los destinos.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E2: Desarrollar y promocionar la marca Lambayeque como destino ecoturístico.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E3: Promocionar los destinos ecoturísticos existentes, considerando observadores de aves, turistas de sol y playa, investigadores, personas de la tercera edad.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E4: Desarrollo de nuevos destinos ecoturísticos certificados	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E5: Promoción de la importancia del ecoturismo y de la certificación ISO 14000 e implementar programa de plan de mejora continua entre los colaboradores de la cadena del sector ecoturismo.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí

6.9 Matriz de Ética (ME)

Todas las estrategias propuestas son retenidas por no violar derecho alguno o ser injustas en alguna forma.

Tabla 24

Matriz de Ética del Sector Ecoturismo de la Región Lambayeque

ESTRATEGIAS					
Auditoría ética	E1: Desarrollar proyectos conjuntos para la región Lambayeque para mejorar la accesibilidad a los destinos.				
	E2: Desarrollar y promocionar la marca Lambayeque como destino ecoturístico.				
	E3: Promocionar los destinos ecoturísticos existentes, considerando observadores de aves, turistas de sol y playa, investigadores, personas de la tercera edad.				
	E4: Desarrollo de nuevos destinos ecoturísticos certificados.				
	E5: Promoción de la importancia del ecoturismo y de la certificación ISO 14000 e implementar programa de plan de mejora continua entre los colaboradores de la cadena del sector ecoturismo				
	E1	E2	E3	E4	E5
Derechos					
Impacto en el derecho a la vida	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral
Impacto en el derecho a la propiedad	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral
Impacto en el derecho al libre pensamiento	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral
Impacto en el derecho a la privacidad	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral
Impacto en el derecho a la libertad de conciencia	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral
Impacto en el derecho de hablar libremente	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral
Impacto en el derecho al debido proceso	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral
Justicia					
Impacto en la distribución	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral
Equidad en la administración	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral
Normas de compensación	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral
Utilitarismo					
Fines y resultados estratégicos	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral
Medios estratégicos empleados	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral

6.10 Estrategias Retenidas y de Contingencia

Las estrategias retenidas de acuerdo con los procesos de selección utilizados fueron las siguientes: (a) desarrollar proyectos conjuntos para la región Lambayeque para mejorar la accesibilidad a los destinos; (b) Desarrollar y promocionar la marca Lambayeque como destino ecoturístico; (c) promocionar los destinos ecoturísticos existentes, considerando observadores de aves, turistas de sol y playa, investigadores, personas de la tercera edad; (d) desarrollo de nuevos destinos ecoturísticos certificados; y (E) promoción de la importancia del ecoturismo y de la certificación ISO 14000 entre los colaboradores de la cadena del sector ecoturismo. No se han definido estrategias de contingencia.

6.11 Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo

Tabla 25

Matriz de Estrategias vs. OLP del Sector Ecoturismo de la Región Lambayeque

VISIÓN: Para el año 2022 la región Lambayeque será reconocida dentro de los destinos ecoturísticos competitivos de América del Sur, a través de sus productos turísticos certificados internacionalmente.

OBJETIVOS DE LARGO PLAZO

1. Para el año 2022, lograr conjuntamente con el gobierno central y local, y las comunidades, que ocho destinos turísticos tengan la forma de administración de ACP.
2. Incrementar de uno a tres el número de días de pernociación de los ecoturistas que llegan a la región Lambayeque para el año 2022.
3. Para el año 2022, alcanzar la cantidad de cinco millones y medio de ecoturistas que visiten la región Lambayeque, de los 159 916 que lo han hecho hasta la actualidad.
4. Para el año 2022, contar con la certificación internacional ISO 14000 en los destinos ecoturísticos de la región Lambayeque, incrementando la cantidad de productos ecoturísticos de tres a ocho.
5. Generar en los próximos diez años mil empleos sustentables y adecuadamente remunerados para la PEA de cada destino ecoturístico, que procure la mejora de la calidad de vida de sus habitantes.

Estrategias	OLP1	OLP2	OLP3	OLP4	OLP5
E1: Desarrollar proyectos conjuntos para la región Lambayeque para mejorar la accesibilidad a los destinos.	X	X	X	X	X
E2: Desarrollar y promocionar la marca Lambayeque como destino ecoturístico.		X	X	X	
E3: Promocionar los destinos ecoturísticos existentes, considerando observadores de aves, turistas de sol y playa, investigadores, personas de la tercera edad.		X	X	X	X
E4: Desarrollo de nuevos destinos ecoturísticos certificados	X	X	X	X	X
E5: Promoción de la importancia del ecoturismo y de la certificación ISO 14000 e implementar programa de plan de mejora continua entre los colaboradores de la cadena del sector ecoturismo.	X		X	X	X

6.12 Matriz de Estrategia versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos

Tabla 26

Matriz de Posibilidades de los Competidores

Estrategias	Posibilidades	
	LAMBAYEQUE	MADRE DE DIOS
E1: Desarrollar proyectos conjuntos para la región Lambayeque para mejorar la accesibilidad a los destinos.	Media	Media
E2: Desarrollar y promocionar la marca Lambayeque como destino ecoturístico.	Media	Media
E3: Promocionar los destinos ecoturísticos existentes, considerando observadores de aves, turistas de sol y playa, investigadores, personas de la tercera edad.	Media	Media
E4: Desarrollo de nuevos destinos ecoturísticos certificados	Media	Media
E5: Promoción de la importancia del ecoturismo y de la certificación ISO 14000 e implementar programa de plan de mejora continua entre los colaboradores de la cadena del sector ecoturismo..	Media	Media

6.13 Conclusiones

El sector del ecoturismo en la región Lambayeque se desarrolla en una industria muy atractiva, es estable en su entorno, pero de débil posición competitiva ante un crecimiento de mercado relativamente rápido. Sin embargo, la región posee recursos y competencias distintivas que pueden convertirse en ventajas competitivas, lo que implica la implementación de estrategias básicamente intensivas, pero personalizadas según la realidad del portafolio de productos. Así, en la Reserva de Laquipampa y los Bosques de Pómac, se necesitan estrategias intensivas, mientras que, en la ACP de Chaparrí, se requieren estrategias intensivas y aventuras conjuntas.

Es, entonces, necesario alcanzar la competitividad de la cual carece en la actualidad el sector de forma que se transforme en un punto atractivo para inversiones nacionales o extranjeras, y el posicionamiento en la Macro Región Norte, el Perú y Latinoamérica.

Capítulo VII: Implementación Estratégica

La etapa de la implementación del proceso estratégico consiste en definir específicamente los pasos a seguir para alcanzar la visión establecida. Para ello, se determinarán los objetivos de corto plazo que tendrán relación con las estrategias retenidas y los objetivos de largo plazo.

7.1 Objetivos de Corto Plazo

Los objetivos de corto plazo son los hitos sobre los cuales se desarrollan las estrategias seleccionadas, determinan la asignación de recursos, base sin la cual sería imposible alcanzar los objetivos de largo plazo. Estos deben ser claros, medibles y verificables. Los objetivos de corto plazo definidos son los siguientes:

- OLP 1. Para el año 2022, lograr conjuntamente con el gobierno central y local, y las comunidades que ocho destinos turísticos tengan la forma de administración de ACP.
- OCP 1.1. Lograr la administración en forma de ACP de un destino ecoturístico por año.
- OCP 1.2. Desarrollo de competencias del recurso humano de un destino ecoturístico en la modalidad de ACP, con el dictado 240 horas de capacitación al año.
- OLP2. Incrementar de uno a tres el número de días de pernoctación de los ecoturistas que llegan a la región Lambayeque para el año 2022.
- OCP2.1: Capacitar al 100% del personal de los destinos ecoturísticos de la región Lambayeque en la correcta atención a los visitantes y la conservación del medio ambiente para el año 2014.
- OCP2.2: Para el año 2022 incrementar en tres días la pernoctación de los ecoturistas.
- OLP3: Para el año 2022 alcanzar la cantidad de cinco millones y medio de ecoturistas que visiten la región Lambayeque.

OCP3.1. Establecer para el año 2014 un sistema integrado para la seguridad de los visitantes durante su estadía a la región Lambayeque.

OCP 3.2. Desarrollar dos campañas de promoción al año para nichos específicos como observadores de fauna y flora, así como para los practicantes de actividades en las playas.

OCP 3.3. Para el año 2015 incrementar el número de visitantes ecoturistas a la región Lambayeque en 45% respecto del 2012.

OLP 4. Para el año 2022, contar con la certificación internacional ISO 14000 en los destinos ecoturísticos de la región Lambayeque, incrementando la cantidad de productos ecoturísticos de tres a ocho.

OCP 4.1. Lograr la certificación ISO 14000 de un destino turístico por año.

OCP 4.2. Capacitar al 100% del personal de los destinos ecoturísticos sobre la aplicación e importancia en la certificación ISO 14000 para el año 2016.

OCP 4.3. Desarrollar hasta el año 2017 seis estudios de factibilidad para determinar las zonas ecoturísticas potenciales de la región.

OCP 4.4. Cada ocho meses, agrupar a pobladores y productores que desarrollen sus actividades dentro del área de influencia de un destino ecoturístico en una asociación legalmente constituida que les permita representatividad para la administración del mismo.

OCP 4.5. Lanzar al mercado cada año y medio un nuevo destino ecoturístico en la región Lambayeque.

OLP 5. Generar en los próximos diez años mil empleos sustentables y adecuadamente remunerados para la PEA de cada destino eco turístico que procure la mejora de la calidad de vida de sus habitantes.

OCP 5.1. Promocionar las actividades, tradiciones y estilos de la vida que generen interés en los visitantes de un destino eco turístico por año.

OCP 5.2. Por año instruir en calidad de servicio y comercialización, al personal encargado de cada bien o servicio de dos destinos ecoturísticos.

OCP 5.3. Desarrollar un mercado nacional y uno internacional para los bienes o servicios de cada destino ecoturístico por año.

7.2 Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo

Los recursos financieros, logísticos, recursos humanos y tecnológicos que serán utilizados para el cumplimiento de los objetivos de corto plazo serán asumidos por los inversionistas, los gobiernos locales y regionales, el Mincetur, ProInversión, y PromPerú a través de la creación de alianzas multisectoriales entre el sector público y privado, incluyendo entidades cooperantes potenciales. En el caso de las instituciones que forman parte del gobierno, los recursos que se destinen a realizar las actividades de difusión y promoción de los destinos ecoturísticos de la región Lambayeque deberán ser considerados en la elaboración de los presupuestos.

La inversión por parte de Mincetur está en marcha, ya que, para el año 2012, tiene presupuestado invertir S/.500 millones siendo necesarias para ello las alianzas estratégicas con gobiernos regionales, locales y comuneros para incentivar además la inversión extranjera. La inversión en promoción turística a nivel macro región norte para proyectos públicos asciende a U\$ 1 749 555, mientras que la inversión de proyectos que se encuentran en formulación y/o evaluación es de U\$ 849 707 (plan estratégico nacional 2005-2015-Mincetur)

Es necesaria la participación activa de la comunidad en capacitación constante y desarrollo técnico, participación en ferias turísticas internacionales y otros eventos para promocionar las actividades, tradiciones, y estilos de vida de las zonas ecoturísticas de Lambayeque.

Es importante considerar dentro de la inversión el porcentaje que se destinará a la Policía de Turismo de cada región a fin de implementar en infraestructura y logística.

7.3 Políticas de cada Estrategia

Políticas para la estrategia 1.

Desarrollar proyectos conjuntos para la región Lambayeque a fin de mejorar la accesibilidad a los destinos.

1. Creación de asociaciones como gremios para el servicio de taxis, empadronados adecuadamente para que generen confianza y seguridad
2. Capacitar una vez por mes a los asociados en el trato adecuado al turista.
3. La asociación debe exigir la renovación de unidades de transporte para mantener un adecuado servicio.
4. La asociación debe presentar dos proyectos en los que se garanticen mejoras en los accesos a los destinos ecoturísticos, en coordinación con la región en un periodo de un año.
5. La asociación debe crear una red de contactos entre los diferentes operadores logísticos.

Políticas para la estrategia 2.

Desarrollar y promocionar la marca Lambayeque como destino ecoturístico.

1. Estandarizar en los colegios de la región la Semana de la Identificación Cultural, donde sea posible intercambiar la Cultura que se atesora, a fin de fomentar conciencia de turismo.

Políticas para la estrategia 3.

Promocionar los destinos ecoturísticos existentes, considerando observadores de aves, turistas de sol y playa, investigadores, personas de la tercera edad.

1. Las agencias turísticas deben crear un clúster para desarrollar paquetes turísticos conjuntos.
2. Las agencias turísticas deben estar en constante retroalimentación para mejorar día a día el servicio brindado en cada destino.
3. La promoción adecuada mediante medios de comunicación, como Internet (foros, sociedades, asociaciones, blogs de líderes de opinión en el tema ecoturísticos etc.).
4. Evitar la depredación de los recursos turísticos.

Políticas para la estrategia 4.

Desarrollo de nuevos destinos ecoturísticos certificados.

1. Las comunidades deben fomentar las culturas vivas del litoral lambayecano, a través de visitas guiadas por personal capacitado de la comunidad y aprovechando el *boom* gastronómico.
2. La comunidad debe realizar un inventario de los destino ecoturísticos.

Políticas para la estrategia 5.

Promoción de la importancia del ecoturismo y de la certificación ISO 14000 e implementar programa de plan de mejora continua entre los colaboradores de la cadena del sector ecoturismo.

1. Capacitación a las comunidades sobre ISO mensualmente para concientizar al personal sobre la importancia de la conservación del ecosistema.

2. Crear conciencia sobre ecoturismo sostenible a través de capacitaciones, charlas, mensuales y folletos.
3. Crear un plan para la obtención de la certificación ISO.

7.4 Estructura del Sector Ecoturístico de la Región Lambayeque

El último esfuerzo por aportar en la búsqueda de una mayor integración, compartir la experiencia de tareas cumplidas y metas alcanzadas, y, sobre todo, reforzar y consolidar del “liderazgo en turismo” fue realizado por el Comité Regional de Turismo de Lambayeque, cuyos participantes pertenecen al sector privado y público. Este comité deberá tener representantes de (a) Ahora, (b) Mincetur, (c) Municipalidad de Chiclayo, (d) Municipalidad de Ferreñafe, (e) Municipalidad de Chongoyape, (f) Gobierno Regional de Lambayeque, (g) Policía de Turismo, (h) ProInversión, (i) PromPerú, (j) representantes de las aerolíneas y empresas de transporte de pasajeros con operaciones en la ciudad de Chiclayo, (k) universidades e institutos que oferten carreras afines a la industria hotelera o de turismo y (l) comunidades comprometidas. Y cuyo trabajo se materializará en el PERTUR Lambayeque 2010-2020 y su primer Plan Operativo Regional 2010-2012.

Para la implementación de las estrategias planteadas en el presente plan estratégico, se sugiere que dado su reconocimiento legal, disponibilidad de recursos y capacidad de convocatoria sea esta entidad, el CRT, la que coordine las actividades, evalúe periódicamente el avance de su ejecución, y aplique las medidas necesarias para asegurar su implementación, mediante una retroalimentación para hacer mejoras continuas.

La gestión recomendada para contribuir al desarrollo de la comunidad es la administración bajo las ACP, de esta manera se garantiza la protección ambiental en todas las actividades productos y servicios que se desarrollen en las zonas ecoturísticas a promocionar.

7.5 Medio Ambiente, Ecología, y Responsabilidad Social

Mediante esta experiencia de turismo ecológico se promueve la mayor afluencia de visitantes para disfrutar de los atractivos naturales de la reserva, manifestaciones culturales, gastronomía y artesanía. Además, se promueve la conservación y propicia un involucramiento activo de las poblaciones que habitan en la zona de amortiguamiento del bosque y de las zonas ecológicas, quienes acceden a beneficios económicos al brindar sus servicios turísticos, un claro ejemplo de este modelo es la administración del Bosque de Pómac.

Otra actividad del plan de desarrollo para la zona es la reforestación de 300 hectáreas con riego tecnificado, que fueron devastadas por invasores. Se pueden apreciar ejemplares de algarrobo de dos metros de altura, gracias al cuidado que les dan los propios pobladores. Este modelo de ecoturismo también incluye la capacitación a los lugareños en negocios relacionados con la actividad turística como alojamientos, gastronomía y artesanía(<http://www.andina.com.pe/Espanol/noticia-protecten-medio-ambiente-fomento-ecoturismo-santuario-bosque-pomac>)

Existe un solo hospedaje en el cual se garantiza lo siguiente: (a) limpiar, recolectar y reciclar apropiadamente de los residuos; (b) capacitar a sus colaboradores en temas de protección ambiental; (c) edificar y ampliar sus establecimientos respetando los estándares de impacto ambiental; y (d) dar mantenimiento preventivo a sus establecimientos para minimizar la contaminación ambiental, ahorrar energía y evitar el desperdicio de agua. Todo esto se da con ayuda de los visitantes. Los demás destinos ecoturísticos carecen de hospedaje, pero durante el recorrido de los visitantes existen depósitos específicos para cada tipo de residuo.

7.6 Recursos Humanos y Motivación

Contar con el personal capacitado y competente para realizar los diversos procesos involucrados en el cumplimiento de los objetivos de largo y corto plazo, los pobladores deben estar comprometidos con los objetivos. Para esto, se contará con personal proveniente de las comunidades campesinas, los cuales serán capacitados y especializados por el Mincetur, Además, se dispondrá de especialistas de Pro inversión que brindarán orientación en la preparación de proyectos de inversión en infraestructura en la ciudad de Chiclayo.

Para esto se desarrollan capacitaciones en coordinación con las organizaciones no gubernamentales, con el respaldo del gobierno regional de Lambayeque y las municipalidades distritales encargadas del fomento de las zonas ecoturísticas bajo su gestión.

Para un desarrollo eficiente de la actividad turística, es necesaria la participación de los pobladores, ya que tienen un papel muy importante, porque son las actitudes de los mismos quienes van a cimentar una imagen en las personas que nos visitan. Por este motivo, es necesario cambiar de actitudes o comportamientos negativos frente a los visitantes, a los mismos pobladores y hacia nuestro entorno natural para crear una buena imagen de nuestro pueblo, dicho sea de paso se contribuirá calidad de los servicios turísticos que engloba, la puntualidad, la responsabilidad, la amabilidad, el respeto hacia el turista, el cobro de precios justos, el mantener nuestra ciudad limpia y ordenada, conservar los recursos naturales, el conocimiento de los recursos que poseemos para brindar una información veraz y oportuna. (<http://www.monografias.com/trabajos65/conciencia-turistica-peru/conciencia-turistica-peru2.shtml>)

7.7 Gestión del Cambio

Dadas las propuestas de cambio como el incremento de los destinos ecoturísticos y el fortalecimiento de la cultura ecológica, se propone una serie de medidas para hacer frente a la resistencia al cambio que permita apoyar la implementación de las estrategias planteadas.

1. Mincetur dirigirá una campaña intensiva sobre cultura ecológica.
2. El comité regional que se formará ayudará a impulsar a la región Lambayeque como destino turístico iniciando una campaña de información para difundir las ventajas de la Ruta Moche.
3. La Municipalidad y la Policía de Turismo dirigirán un plan de concientización ciudadana para fortalecer la cultura ecológica.
4. Las universidades e institutos deberán tener en cuenta los requerimientos del sector ecoturismo de la región Lambayeque para desarrollar sus planes de estudio.

7.8 Conclusiones

El número de visitas recibidas por parte del sector turístico y en especial el sector ecoturístico en la región Lambayeque, si bien ha crecido en los últimos años, no responde a una administración estratégica que esté permitiendo optimizar los recursos turísticos para construir productos turísticos que respondan a las tendencias mundiales.

Para la consecución de los objetivos de largo plazo, y el cumplimiento de la misión y el alcance de la visión propuesta, es necesaria, en primer lugar, una concientización de todos los grupos de interés sobre la importancia de la valoración del ecoturismo como elemento de desarrollo de zonas pobladas que respeta y protege el medioambiente, y brinda la oportunidad de decisión y administración sobre sus recursos a las propias comunidades inmersas dentro del ámbito de dominio del recurso turístico.

El desarrollo de este sector requiere de la elaboración de leyes claras y firmes, de un diagnóstico y monitoreo constante de los recursos y tendencias turísticas, de la capacitación continua de todos los partícipes del servicio brindado, y del apoyo a la inversión privada supervisada. Asimismo, es necesario crear el ambiente adecuado para la entrega de productos de calidad a fin de conseguir la certificación 14000.

Capítulo VIII: Evaluación Estratégica

8.1 Perspectivas de Control

Para el sector, se ha elaborado un tablero de control que contiene ocho indicadores planteados desde cuatro perspectivas: (a) perspectiva financiera, (b) perspectiva de los clientes, (c) perspectiva interna y (d) perspectiva de la organización (ver Tabla 27).

8.2 Tablero de Control Integrado

Tabla 27

Objetivos e Indicadores para el Tablero de Control Integrado

Objetivo de corto plazo	Medidas	Unidades	Ejecutor
Perspectiva financiera			
OCP2.2: Para el año 2022 incrementar en tres días la pernoctación de los ecoturistas.	Número de visitantes y recorridos	Dólares	Mincetur/ Promperú / Inversionista privado.
OCP 3.3. Para el año 2015 incrementar el número de visitantes ecoturistas a la región Lambayeque en 45% respecto del 2012.	Número de visitantes y pernoctación	Dólares	ANP
Perspectiva de los clientes			
OCP 4.3. Desarrollar hasta el año 2017 seis estudios de factibilidad para determinar las zonas ecoturísticas potenciales de la región.	Número de recursos turísticos	Porcentaje	Mincetur/ Minamb/
OCP 4.5. Lanzar al mercado cada año y medio un nuevo destino ecoturístico en la región Lambayeque.	Número de recursos turísticos	Porcentaje	Mincetur/ Promperú
OCP 3.2. Desarrollar dos campañas de promoción al año para nichos específicos como observadores de fauna y flora, así como para los practicantes de actividades en las playas.	Número de visitantes	Porcentaje	ANP/ Operadores de Turismo/ Mincetur/ Minamb
Perspectiva interna			
OCP 3.1. Establecer para el año 2014 un sistema integrado para la seguridad de los visitantes durante su estadía a la región Lambayeque.	Reducción de incidentes a turistas.	Porcentaje.	Gobierno Regional de Lambayeque.
Perspectiva de la organización			
OCP 4.4. Cada 8 meses, agrupar a pobladores y productores que desarrollen sus actividades dentro del área de influencia de un destino ecoturístico en una asociación legalmente constituida que les permita representatividad para la administración del mismo.	Cantidad de ofertantes de productos ecoturísticos	Porcentaje	Mincetur/ Promperú
OCP 2.1. Capacitar al 100% del personal de los destinos ecoturísticos de la región Lambayeque en la correcta atención a los visitantes y la conservación del medio ambiente para el año 2014.	Capacitación de personal	Porcentaje	Mincetur/ Promperú

8.3 Conclusiones

Para poder alcanzar los objetivos de largo plazo definidos en las etapas anteriores se definieron los objetivos de corto plazo. Dichos objetivos se emplearon para detallar el tablero de mando integral, y poder evaluar las medidas, unidades y el ejecutor de cada uno de ellos, desde cuatro perspectivas: (a) financiera, (b) de los clientes, (c) interna, y (d) de la organización.



Capítulo IX: Competitividad del Sector Ecoturismo en la Región Lambayeque

9.1 Análisis Competitivo del Sector Ecoturismo en la Región Lambayeque

El sector ecoturismo de la región Lambayeque reúne condiciones que le permiten tener mayores posibilidades de éxito en el mercado internacional, el modelo particular de turismo ligado estrechamente con la ecología busca incrementar la economía de la región, atrayendo más turistas y cuidando el medio ambiente. La competencia de las empresas en forma de clúster no implica que se agrupen conscientemente bajo un contrato, sino que de forma táctica compiten de esa manera, aprovechando las denominadas economías de aglomeración y las ventajas territoriales, característica fundamental de los negocios en la zona.

Analizando la competitividad y la atractividad del sector ecoturismo en la región Lambayeque, se considera el formato de evaluación desarrollados por Dickel, Rowe, Mann, Mason y Mockler (citados por D'Alessio, 1998):

Tabla 28

Detalle de Análisis de Atractividad del Sector Ecoturismo en la Región Lambayeque

Factor	Impulsor	Puntaje
1. Aumento de crecimiento	Aumentando o disminuyendo	9
2. Diversidad del mercado	Número de mercados atendidos	6
3. Rentabilidad	Aumento, estable de crecimiento	8
4. Vulnerabilidad	Competidores, inflación	6
5. Concentración	Número de jugadores	0
6. Ventas	Cíclicas, continuas	5
7. Especialización	Enfoque, diferenciación, único	5
8. Identificación de marca	Facilidad	5
9. Distribución	Canales, soporte requerido	3
10. Política de precios	Efectos de aprendizaje, elasticidad, normas del sector	7
11. Posición de costos	Competitivo, bajo costo, alto costo	5
12. Servicios	Oportunidad, confiabilidad, garantías	5
13. Tecnología	Liderazgo, ser únicos	3
14. Integración	Vertical, horizontal, facilidad de control	8
15. Facilidad de entrada y barreras de salida		7
TOTAL		82

En el sector ecoturístico de la región Lambayeque, se puede apreciar que el grado de demanda en cuanto al crecimiento anual con respecto al año anterior (periodo 2011-2010) fue del 35% en Chaparrí, 20% en Laquipampa y 4% en el Bosque del Pómac; se observa que Chaparrí es la ANP más visitada tanto por turísticas locales como internacionales (ver Tabla 15).

La ausencia de circuitos complementarios al circuito turístico tradicional convierte a Lambayeque en un destino que el turista puede visitar en un día o dos, lo cual deviene en índices de permanencia y pernoctaciones mínimas. Estos factores son, a su vez, aprovechados

por las agencias de viajes de departamentos vecinos, para realizar visitas de un día con la mayoría de sus servicios cubiertos desde la ciudad de origen, lo que impide que las empresas prestadoras de servicios turísticos se beneficien. Además, la conciencia ecológica y manejo turístico de estos recursos es pobre, considerando las áreas naturales protegidas con las que cuenta la región, las especies en peligro de extinción junto con los programas de conservación existente y la diversidad de flora y fauna. También se registra una deficiente facilitación turística, en cuestión de señalización, red vial, oficinas de información turística y servicios complementarios dentro de los atractivos turísticos de la región. Asimismo, no existe un servicio de protección al turista efectivo fundamentalmente en la ciudad de Chiclayo (Consejo Regional de Turismo, 2005).

Para el análisis de la competencia del sector ecoturismo de la región Lambayeque, se ha considerado a las regiones que a la fecha han logrado desarrollar un mejor nivel de servicio: (a) Madre de Dios y (b) San Martín; estas cuentan con similares en características, y tienen las mismas oportunidades y amenazas para su desarrollo. Madre de Dios destaca por sus construcciones nativas, educación ambiental internamente, desarrollo económico de las comunidades, desarrollo de un plan de marketing, desarrollo de investigaciones científicas, conservación y desarrollo sostenible; es considerada “Capital de la Biodiversidad del Perú” debido a que es poseedora de una gran riqueza natural y cultural. Por otro lado, San Martín (Tarapoto) considerada “Ciudad de las Palmeras”, es dueño de una impresionante diversidad, una gran variedad de paisajes, flora y fauna, hermosas cataratas, turismo de aventura (canotaje, *rafting*, expediciones y caminatas), comidas típicas y tragos exóticos. Dentro de sus ciudades más importantes se encuentran Lamas, Rioja, Juanjui, Saposá, Tocache y Uchiza.

Los factores básicos por trabajar para lograr la competitividad del sector son los siguientes: (a) la cultura organizacional de la conservación de las áreas verdes y el circuito de

playas de la ciudad de Chiclayo, considerando alianzas estratégicas para alcanzar el punto óptimo en el buen servicio al turista; (b) difusión del sector ecoturístico; (c) las políticas de protección son poco claras debido a que existen contradicciones entre Mincetur y Ministerio de Agricultura, de ahí la baja ejecución de leyes promulgadas.

9.2 Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres del Sector Ecoturismo de la Región Lambayeque.

Las condiciones para la competitividad, conforme van aumentando, conducen a la formación de clústeres o conglomerados de empresas. El clúster de ecoturismo se caracterizará por la constante interacción del sector privado y público, aprovechando especialmente la inversión privada dado el desarrollo económico regional por la ejecución del proyecto Olmos. Esta inversión privada estará conformada por empresas que buscan la práctica de la responsabilidad social y ambiental. El apoyo por parte del gobierno sería desde el aspecto legal, ya que se contará con leyes y políticas gubernamentales que favorezcan el desarrollo del ecoturismo, esto apoyado con la constante capacitación y formación del capital humano, incluidos especialistas y a habitantes de las comunidades, en cultura ecológica y preservación del medio ambiente. Dentro del clúster, se deben incluir zonas de hospedaje para los visitantes que sean administradas por habitantes de las comunidades, como punto inicial para otorgarles empleabilidad y un sustento económico bajo la premisa de conservar el medio ambiente brindando a su vez servicio de calidad. Por ello, es importante la constante coordinación y participación de las comunidades así como del empresariado y del gobierno para el desarrollo del sector.

Otro modo de emplear a la mano de obra de la zona en pro de su desarrollo económico sería contratar a los pobladores de la zona a fin de que ellos mismos acondicionen las vías de acceso a los destinos ecoturísticos, con la asesoría de especialistas, para minimizar el impacto ambiental, todo esto financiado por capital privado.

La integración de los diferentes destinos como clúster tendrá como una de sus principales herramientas un plan de marketing para poder promocionarse a nivel nacional e internacional y atraer aquellos clientes interesados en el turismo ecológico o de destinos naturales. También se podrían establecer convenios del clúster ecoturístico con otros negocios afines como el de turismo gastronómico o arqueológico-cultural locales o de otras regiones. Todos los que integren el clúster contarán con la debida acreditación ISO 14000 como una forma de diferenciarse y asegurar los estándares internacionales.

9.3 Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres.

Los aspectos estratégicos del clúster del sector ecoturismo en la región Lambayeque deben orientarse a identificar las oportunidades, conocer sus fortalezas, corregir sus debilidades y el desarrollo de un plan de mejora continua, sobre la base de los lineamientos planteados. El fortalecimiento de la institución regional —en relación con la gestión y control del uso de recursos— asegura la conservación del patrimonio natural y del medio ambiente para el desarrollo de productos turísticos, lo cual promueve, entre los habitantes, la difusión de los valores, costumbres y tradiciones de la historia y cultura regional. Esto genera en los ciudadanos el sentido de pertenencia a una cultura humana específica y desarrolla potencialidades para su explotación en el desarrollo de la actividad ecoturístico.

1. Desarrollar y promover la integración institucional pública y privada con el objetivo de constituir un conglomerado o clúster ecoturístico en la región Lambayeque, a fin de incrementar la oferta de productos de calidad, orientados al mercado objetivo del ecoturismo interno del país.
2. Constituir asociaciones estratégicas con la población y el sector privado, para impulsar y fortalecer a la PNP, con lo que se contribuye a la mejora de los servicios de seguridad ciudadana en los circuitos ecoturísticos de la región.

3. Promover la capacidad y sostenibilidad del sector, fortaleciendo gremios ecoturísticos, así como las comunidades, gobiernos locales y asociaciones.
4. Desarrollar de manera sostenida la demanda del ecoturismo a través del conocimiento del comportamiento y requerimiento de los turistas actuales y potenciales, llevando a cabo estudios del comportamiento del mercado.

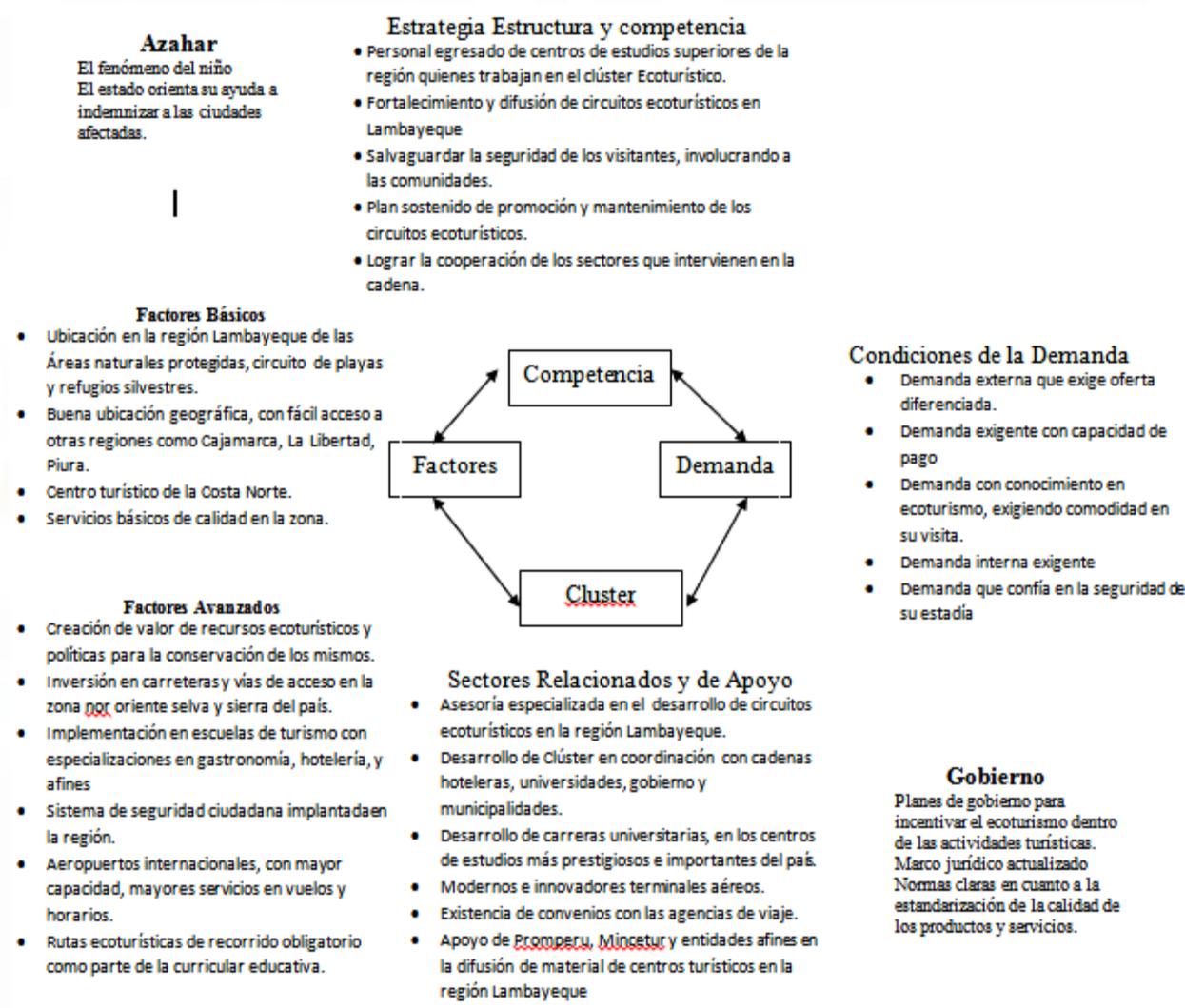


Figura 11. Diamante de Porter futuro del sector ecoturismo de la región Lambayeque.

10.2 Conclusiones Finales

1. La región Lambayeque es dueña de una gran biodiversidad, historia y bagaje cultural, siendo el turismo una actividad económica de gran potencial y uno de los ejes de desarrollo que favorece la inclusión social y mejoramiento económico de la región, el crecimiento sostenido del número de visitantes en los últimos años ha permitido fortalecer la inversión en caminos y accesos en circuitos ecoturísticos, afianzado la inversión privada que está demostrando que el sector ecoturismo es un principal generador de ingresos.
2. La región Lambayeque presenta condiciones para desarrollar el ecoturismo con inversión, la cual contribuye a la generación de empleo, mejora de calidad de vida de la población anfitrion y transformación de recursos en productos turísticos competitivos y sostenibles.
3. El estado debe involucrarse mas en el fomento de la inversión privada para el sector privado debido a que la visión del ecoturismo en la actualidad es una actividad económica de alto rendimiento y sostenible en el tiempo, por lo que es beneficioso, alcanzable y sostenible para todas las partes involucradas.
4. Lambayeque es una región con potencial turístico, en especial en el turismo arqueológico-cultural, corporativo y culturas vivas, la cual empieza a tener crecimiento gracias al gran apoyo del sector privado que apostó por esta nueva iniciativa. Actualmente, las principales ANP, como Laquipampa, Bosque del Pómac y Chaparrí gozan de gran aceptación dentro del sector, lo que está permitiendo desarrollar su potencial.
5. El sector ecoturístico de Lambayeque se encuentra en crecimiento, a pesar de no contar con los recursos necesarios para desafiar la tendencia creciente del mercado ecoturístico.

6. La región Lambayeque se presenta con un panorama prometedor que aún no ha sido aprovechado, sin embargo gracias al aporte del sector privado tenemos al área de protección privada Chaparrí que se esta posicionando una imagen – marca, que esta permitiendo integración y promoviendo la inclusión social de la región.
7. El desarrollo económico de la región Lambayeque es importante para lograr atraer nuevas inversiones en el sector del ecoturismo; esto será posible explotando las actuales ANP, para lo cual se necesita impartir capacitación constante al personal para que brinde servicios de calidad de acuerdo con los estándares internacionales, lo cual permitirá optimizar la oferta para el mercado corporativo y de ecoturismo.
8. La presencia del ISO 14000: Normas que establecen los lineamientos para implementar un sistema de gestión ambiental se hacen indispensables para un desarrollo medido en la región Lambayeque, ya que ayudará a prever demandas, multas, mejorar la imagen corporativa y el atractivo de la empresa para empleados y vecinos. Así mismo, refuerza estrategias de diferenciación de sus productos.

10.3 Recomendaciones Finales

1. El sector ecoturismo de la región Lambayeque puede utilizar el trabajo presentado como guía para el desarrollo del sector.
2. El sector ecoturismo debe estar atento a las oportunidades que se presentarán por la promoción de los circuitos ecoturísticos de la región Lambayeque.
3. El sector ecoturismo debe orientarse a desarrollar e implementar las estrategias recomendadas en el presente PEA.
4. Es necesario desarrollar e incentivar las capacitaciones para el personal incentivando el estudio de especialidades turísticas y afines a fin de estimular el crecimiento en el mercado y cumplir con los estándares de calidad.

5. Se debe mejorar la infraestructura en carreteras, y los albergues y refugios para visitantes.
6. El sector ecoturístico debe establecer alianzas estratégicas con aerolíneas y empresas de transporte para promocionar el destino ecoturístico y mejorar el flujo de turistas a esta ciudad.
7. Es necesaria la coordinación sostenida con Mincetur para implementar políticas y estrategias conducentes a la promoción de la región Lambayeque dentro de la Ruta Moche, y adaptar las estrategias del gobierno local a fin de optimizar el uso de recursos en la promoción de los destinos ecoturísticos.
8. El sector ecoturismo debe participar activamente en conjunto con el gobierno local, regional y la Policía Nacional para mejorar las condiciones de la seguridad ciudadana y crear un clima que garantice la seguridad y tranquilidad de los visitantes durante su estadía en la ciudad.
9. Las comunidades deben respaldar la mínima generación de impacto en el ambiente visitado y buscar beneficiar a la naturaleza, reconociendo que son elementos claves para la experiencia del viaje y, por lo tanto, aceptando los límites de uso.

10.4 Futuro del Sector Ecoturístico de la Región Lambayeque

De acuerdo con lo investigado en el presente PEA, la tendencia de la industria ecoturística al crecimiento es evidente. Esto ha sido posible debido a la promoción de los circuitos ecoturísticos de la región y al establecimiento de nuevas rutas, además de la ya famosa Ruta Moche. Estos nuevos itinerarios serán reconocidos por su valor gastronómico, por su riqueza en monumentos, por sus monumentos arqueológicos, por sus playas y el mismo ecoturismo, lo cual permitirá a los visitantes disfrutar de su estadía de manera confortante.

Finalmente, para optimizar el desarrollo ecoturístico de la región, es necesaria la participación conjunta del gobierno regional, municipalidades provinciales y distritales, entidades privadas y organismos especializados, en la proyección hacia el desarrollo del ecoturismo competitivo y sostenible, y en la búsqueda de la generación ingresos que beneficien a la población, especialmente a las comunidades que habitan los atractivos visitados, a fin de lograr la valoración ambiental que traerá como resultado la protección de la naturaleza y de sus recursos.



Referencias

- Blog dedicado al Medio ambiente, cambio climático, la biodiversidad, y los residuos sólidos mostramos problemas y alternativas de solución.* (2010). Recuperado de <http://ecojunin.blogspot.com/2010/05/biodiversidad.html>
- Banco Central de Reserva del Perú. (2011). *Síntesis Reporte de Inflación Diciembre 2011*. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2011/diciembre/Reporte-de-Inflacion-Diciembre-2011-Sintesis.pdf>
- Consejo Nacional del Ambiente (CONAM). (1999). *Bases para el desarrollo del ecoturismo sostenible en el Perú*. Lima, Lima, Perú.
- Consejo Regional de Turismo – CRT. (2005). *Plan Estratégico Regional de Turismo de Lambayeque 2005-2015*. Recuperado de [concytec.gob.pe: http://portal.concytec.gob.pe/portalsinacyt/images/stories/corcytecs/lambayeque/LAMBAYEQUE_PLAN ESTRATEGICO TURISMO.pdf](http://portal.concytec.gob.pe/portalsinacyt/images/stories/corcytecs/lambayeque/LAMBAYEQUE_PLAN ESTRATEGICO TURISMO.pdf)
- D'Alessio Ipinza, F. (2008). *El proceso estratégico. Un enfoque de gerencia*. México D. F., México: Pearson Educación.
- Edgardo Cruzado Silverii. (2010). *Actualidad Económica del Perú*. Recuperado de <http://aeperu.blogspot.com/2010/09/presupuesto-publico-2011-lo-bueno-lo.html>
- Enriquez Narváez, F., & Blanco Sepúlveda, R. (2002). *El ecoturismo como estrategia de desarrollo rural en América Latina. Caso de la aldea indígena Plan Grande Quehueche (Izabal, Guatemala)*. Recuperado de <http://e-spacio.uned.es/fez/eserv.php?pid=bibliuned:ETFSerie6-7D0A93E6-73EE-7A27-7BB5-145B2635CB63&dsID=PDF>

go2peru.com. (2011). *Los mejores destinos turísticos del Perú*. Recuperado de

http://www.go2peru.com/spa/top_ten.htm

Hartmann, F. H. (1998). *Las Relaciones Internacionales*. Buenos Aires, Argentina: Instituto de Publicaciones Navales.

Instituto de Ciencias de la Naturaleza Territorio y Energías Renovables. (2007).

Biodiversidad. Recuperado de www.pucp.edu.pe/idea/docs/m3.pdf

José Alfredo Sánchez, J. C. (1996). *Turismo en Costa Rica: El Reto de la competitividad*.

Recuperado de <http://web.media.mit.edu/~barahona/main/publications/cen650.pdf>

Más del 70% de turistas extranjeros visita espacios naturales del Perú. (2011). Diario El Comercio. Recuperado de <http://elcomercio.pe/planeta/762500/noticia-mas-70-turistas-extranjeros-visita-espacios-naturales-peru>

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, Viceministerio de Turismo. (2006).

Lineamientos para el desarrollo del Turismo Rural Comunitario en el Perú.

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. Viceministerio de Turismo. (2008). *PENTUR*

2008 - 2018. Recuperado de

[http://www.mincetur.gob.pe/newweb/Portals/0/PENTUR%20FINAL%20septiembre%20\(2\)%20\(4\).pdf](http://www.mincetur.gob.pe/newweb/Portals/0/PENTUR%20FINAL%20septiembre%20(2)%20(4).pdf)

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo; Viceministerio de Turismo. (2008).

Lineamientos para el desarrollo del Turismo Rural Comunitario en el Perú.

Recuperado de

http://www.mincetur.gob.pe/newweb/portals/0/LINEAMIENTOS_DESARROLLO_TURISMO_RURAL_ARTE.pdf

Ministerio de Defensa. (2005). *Libro Blanco de la Defensa Nacional*. Recuperado de 2012, de http://www.mindef.gob.pe/menu/libroblanco/pdf/Capitulo_III.pdf

Ministerio de Economía y Finanzas. (2011). *Noticias MEF, Boletín N° 28*. Recuperado de http://www.mef.gob.pe/contenidos/prensa/boletines/noticias_mef/boletin_28_opt.pdf

Ministerio de Relaciones Exteriores del Perú. (2009). *Lineamientos de la política exterior peruana*. Recuperado de <http://www.rree.gob.pe/portal/p exterior.nsf/1AA43027D97D4C52052567930078A768/9D9836B8E66438D805256E52005304B9?OpenDocument>

Ministerio del Ambiente de Perú. (2010). *Compendio de la Legislación Ambiental Peruana. Volumen X. Diversidad Biológica y Areas Naturales protegidas*. Recuperado de http://www.minam.gob.pe/index.php?option=com_content&view=article&id=426&Itemid=81

Ministerio del Ambiente SERNANP. (2011). *Ministerio del Ambiente SERNANP*. Recuperado de <http://www.sernanp.gob.pe/sernanp/contenido.jsp?ID=11>

Ministerio del Ambiente SERNANP. (2011). *Ministerio del Ambiente SERNANP*. Recuperado de <http://www.sernanp.gob.pe/sernanp/contenido.jsp?ID=6>

Organización Mundial de Turismo. (2011). *Organización Mundial de Turismo*. Recuperado de <http://media.unwto.org/es/press-release/2011-11-11/el-turismo-europeo-crece-superando-las-expectativas>

Organización Mundial de Turismo. (2011). *Panorama OMT del Turismo Internacional. Edición 2011*. Recuperado de <http://mkt.unwto.org/en/content/tourism-highlights>

Presidencia del Consejo de Ministros - Centro Nacional de Planeamiento Estratégico. (2009).

Lineamientos Estratégicos para el Desarrollo Nacional 2010 - 2021. Recuperado de <http://www.ibcperu.org/doc/isis/11057.pdf>

Presidencia del Consejo de Ministros. Centro Nacional de Planeamiento Estratégico. (2011).

Plan Bicentenario. El Perú hacia el 2021. Recuperado de <http://www.ceplan.gob.pe/>

ProInversión. (2011). *Agencia de promoción de la Inversión Privada - Perú*. Recuperado de

<http://proinversion.gob.pe/0/0/modulos/JER/PlantillaStandard.aspx?ARE=0&PFL=0&JER=58>

Promperú. (2010). *Pulso Turístico*. Recuperado de

<http://media.peru.travel/IMPP/2010/BoletinPulsoTuristico/BPT%20SET-01%202010.pdf>

Promperú. (2011a). *Perfil del Turista Extranjero 2010*. Recuperado de

<http://media.peru.travel/IMPP/2010/TurismoReceptivo/Demanda%20Actual/Perfil%20del%20Turista%20Extranjero%202010/Publicación%20PTE%202010.pdf>

Promperú. (2011b). *Perfil del Vacacionista Nacional 2010*. Recuperado de

<http://media.peru.travel/IMPP/2010/TurismoInterno/Demanda%20Actual/Perfil%20del%20Vacacionista%20Nacional%202010/Publicacion%20Perfil%20Vacacionista%20Nacional%202010.PDF>

(Promperú & UNALM, 2002) Primer informe. Situación de Ecoturismo en el Perú. Lima,

Lima, Perú.

RELAMB. (2010). Plan estratégico regional de turismo región Lambayeque (PERTUR) 2010

– 2020. Plan operativo regional 2010 - 2012.

SERNANP. (2011). *Servicio Nacional de Areas Naturales Protegidas por el Estado*.

Concepto de ANP. Recuperado de www.sernanp.gob.pe

The International Ecotourism Society (TIES) . (2006). *Hoja Informativa: Ecoturismo Global*.

Recuperado de

http://www.southernnature.cl/sala_lectura/turismo/TIES_Ecoturismo_Global.pdf

The International Ecotourism Society (TIES). (2011). *How is ecotourism different from nature*

tourism, sustainable tourism, responsible tourism? Recuperado de

<http://www.ecotourism.org/book/how-ecotourism-different-nature-tourism-sustainable-tourism-responsible-tourism>

Turismo en áreas naturales protegidas crece un 18% al año.(2011).Diario El Comercio.

Recuperado de <http://elcomercio.pe/planeta/758911/noticia-turismo-areas-naturales-protegidas-crece-18-al-ano>

United Nations Environment Programme. (2011). *Division of Technology, Industry, and*

Economics. Sustainable Consumption & Production Branch. Recuperado de 2011, de

<http://www.unep.fr/scp/tourism/topics/ecotourism/>

Universidad Agraria la Molina. (2002). *Primer Informe Situación del Ecoturismo en el Perú*.

Recuperado el de www.peru.info/catalogo/attach/3659.pdf

World Economic Forum. (2011a). *The Global Competitiveness Report 2011-*

2012. Recuperado de http://www3.weforum.org/docs/WEF_GCR_Report_2011-12.pdf

World Economic Forum. (2011b). *The Global Information Technology Report 2010-*

2011. Recuperado de http://www3.weforum.org/docs/WEF_GITR_Report_2011.pdf

Lista de Abreviaturas

ACP	Áreas de Conservación Privadas
ANP	Áreas Naturales Protegidas
AMOFHIT	Administración y Gerencia, Marketing y Ventas, Operaciones Productivas y de Servicios e Infraestructura, Finanzas y Contabilidad, Recursos Humanos y Cultura, Informática y Comunicaciones, y Tecnología
CANATUR	Cámara Nacional de Turismo
DIRCETUR	Dirección Regional de Turismo
EDPYME	Entidad de desarrollo de pequeñas y medianas empresas
INEI	Instituto Nacional de Estadística e Informática
MBCG	Matriz del Boston Consulting Group
MCPE	Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico
MDE	Matriz de Decisión Estratégica
MEFE	Matriz de Evaluación de Factores Externos
MEFI	Matriz de Evaluación de Factores Internos
MFODA	Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas
MGE	Matriz de la Gran Estrategia
MIE	Matriz Interna-Externa
MINCETUR	Ministerio de Comercio Exterior y Turismo
MIO	Matriz de Intereses de la Organización
MPC	Matriz de Perfil Competitivo
MPEYEA	Matriz de Posicionamiento Estratégico y Evaluación de la Acción
MPR	Matriz de Perfil de Referencia
OCP	Objetivos de Corto Plazo
OLP	Objetivos de Largo Plazo

OMT	Organización Mundial del Turismo
PESTE	Políticas, Económicas, Sociales, Tecnológicas y Ecológicas
PROINVERSIÓN	Agencia de la Promoción de la Inversión Privada Perú
PROMPERÚ	Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo



