

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATOLICA DEL PERÚ

ESCUELA DE POSGRADOS



**Plan Estratégico para el desarrollo de la Marca Ciudad de Lima
y su Lanzamiento Durante los Juegos Panamericanos Lima 2019**

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

PRESENTADO POR

Edson Ernesto Dávila Bao

José Israel Maldonado Arce

Walter Chuqui Cusimayta

Asesor: Carlos Enrique Merino Aspauza

Surco, noviembre 2019

Agradecimientos

Deseamos agradecer a nuestras familias por ser una constante fuente de inspiración y comprensión durante la duración de la maestría, sin su apoyo lograr nuestras metas hubiera sido imposible.

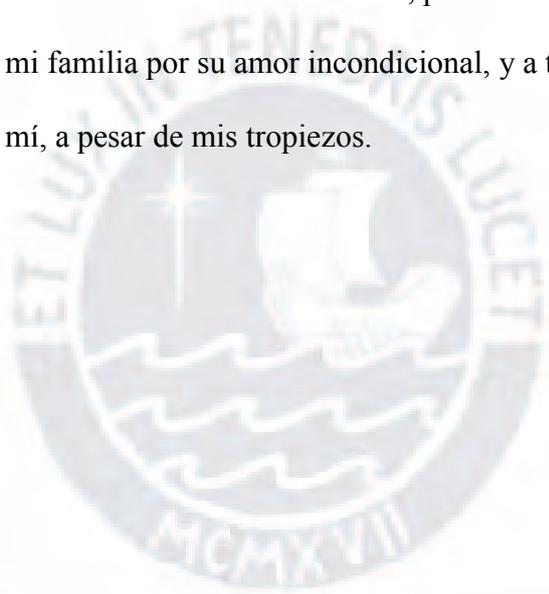


Dedicatorias

A Miyela, mi motor y motivo. A mi familia por su confianza y apoyo. Pocas son las palabras, mucho el sentimiento.

A mis padres Marcos y Julia por su apoyo, dirección y dedicación. A querida esposa Maribel, y mis hijas Andrea y Erika que son mi apoyo y fortaleza.

Dedico esta tesis a Dios, por no abandonarme nunca en los momentos más oscuros, a mi familia por su amor incondicional, y a todas las personas que nunca dejaron de confiar en mí, a pesar de mis tropiezos.



Resumen Ejecutivo

Los índices del turismo a nivel global se están incrementando año tras año (OMT, 2018), y con ello la competencia entre las ciudades alrededor del mundo por atraer turistas. Para sobresalir entre el mar de posibilidades turísticas, algunas ciudades han echado mano de las herramientas del mundo comercial para crear un concepto de marca ciudad que permita la definición y el desarrollo de la imagen que proyectan en la mente de sus habitantes y visitantes. Esta tendencia viene aplicándose en diversas ciudades de la región latinoamericana. Actualmente, ninguna ciudad del Perú cuenta con una marca ciudad desarrollada e impulsada profesionalmente bajo el enfoque de un plan estratégico de marketing. El plan aquí propuesto sugiere que la ciudad de Lima deberá responder a este reto con una imagen renovada con identidad propia y una comunicación coherente en función de sus principales atributos diferenciales: lo gastronómico, lo histórico, lo cultural, y lo entretenido.

El presente Plan Estratégico de Marketing pretende que Lima se convierta en el principal destino turísticos de la región Latinoamericana. Para ello, el objetivo principal del plan será desarrollar la Marca ciudad de Lima y su lanzamiento durante la realización de los XVIII Juegos Panamericanos y VI Juegos Parapanamericanos. Este evento deportivo, el de mayor jerarquía del continente americano, de donde proviene el grueso de turistas que visita Lima y el Perú, se llevará a cabo entre julio y agosto 2019 en la capital peruana. El éxito de la propuesta girará en función de la generación de un vínculo emocional de identidad y pertenencia por parte de los habitantes de la ciudad, así como la presentación de una nueva imagen de Lima ante los visitantes provenientes de distintas partes del mundo.

Abstract

Tourism index worldwide are increasing year after year (UNWTO, 2018), and with it the competition among cities around the world to attract tourists. To stand out among the sea of possibilities, some cities have used the tools of the commercial world to create a city brand concept that allows the development of the image they project in the minds of its inhabitants and visitors. This trend has been applied in several cities of the Latin American region. Currently, no city in Peru has a city brand developed and professionally driven under the focus of a strategic marketing plan. The plan proposed here suggests that the city of Lima should respond to this challenge with a renewed image with its own identity and coherent communication based on its main differential attributes: the gastronomic, the historical, the cultural, and the entertaining.

This Strategic Marketing Plan aims for Lima the main tourist destination in the Latin American region. For this, the main objective of the plan will be to create the Lima City Brand and its launch during the realization of the XVIII Pan American Games and VI Parapan American Games. This sporting event, the highest in the Americas, where the bulk of tourists who visit Lima and Peru come from, will take place between July and August 2019 in the Peruvian capital. The success of the proposal will revolve around the generation of an emotional bond of identity and belonging by the inhabitants of the city, as well as the presentation of a new image of Lima to visitors from different parts of the world.

Tabla de Contenidos

Lista de Tablas	vii
Lista de Figuras.....	ix
Marco Teórico y Estratégico.....	xiv
Plan Estratégico de Marketing: Una Visión General	xv
Capítulo I: Enfoque en Turismo sobre la Marca Ciudad	1
1.1 Definición de la Marca Ciudad.....	1
1.2 Hexágono de la Marca de Naciones de Simon Anholt.....	4
1.3 Marca Ciudad en Sudamérica.....	6
1.3.1 Marca Ciudad de Bogotá.....	6
1.4 Conclusiones.....	7
Capítulo II: Misión, Visión, Valores y Código de Ética	8
2.1 Misión.....	8
2.2 Visión.....	8
2.3 Valores.....	9
2.4 Código de Ética	9
2.5 Conclusiones.....	10
Capítulo III: Diagnóstico Situacional del Turismo en Cuidad de Lima	11
3.1 Análisis Externo	11
3.1.1 Análisis del entorno PESTE.....	11
3.1.2 Análisis del consumidor	19
3.1.3 Análisis del turismo.....	25
3.1.4 Análisis de las fuerzas competitivas.....	29
3.1.5 Análisis de la competencia	32
3.1.6 Matriz del perfil competitivo (MPC)	35

3.1.7 Matriz de evaluación de factores externos (MEFE).....	50
3.2 Análisis Interno.....	51
3.2.1 Análisis interno AMOFHIT	51
3.2.2 Matriz de evaluación de factores internos (MEFI).....	58
3.3 Conclusiones.....	59
Capítulo IV: Proceso Estratégico de Marketing	62
4.1 Análisis Estratégico de Marketing.....	62
4.1.1 Matriz FODA (MFODA)	62
4.1.2 Matriz interna y externa	62
4.2 Objetivos de Largo Plazo de Marketing (OLPM)	64
4.2.1 Objetivo general	64
4.2.2 Objetivos de marketing específicos.....	64
4.3 Decisiones Estratégicas de Marketing.....	65
4.3.1 Ventaja competitiva.....	65
4.3.2 Estrategias Genéricas	66
4.3.3 Propuesta estratégica de valor	67
4.3.4 Matriz estratégica OLPM	68
4.4 Objetivos de Corto Plazo de Marketing (OCPM)	68
4.5 Estrategias Operacionales de Marketing	70
4.5.1 Estrategia de posicionamiento.....	70
4.5.2 Estrategia de segmentación	72
4.5.3 Estrategia de medios.....	75
4.5.4 Matriz estratégica OCPM.....	76
4.6 Conclusiones.....	76
Capítulo V: Desarrollo de la Marca Ciudad Lima	79

5.1 Situación Actual de la Marca Ciudad Lima.....	79
5.2 La Marca Perú	79
5.3 Integración de la Marca Ciudad de Lima con la Marca Perú	81
5.4 Percepción de la Ciudad de Lima	82
5.4.1 Percepción de los limeños sobre Lima	82
5.4.2 Percepción de los visitantes extranjeros sobre Lima.....	84
5.5 Estrategias Para el Desarrollo la Marca Lima	91
5.5.1 Modelo <i>Brand Identity Prism</i> para la Marca Lima	91
5.5.2 Modelo <i>Brand Key</i> para la Marca Lima.....	92
5.6 Investigación para la elección de la Marca ciudad de Lima.....	94
5.7 Manual de uso de la Marca Ciudad de Lima	98
5.7.1 Desarrollo del concepto.....	98
5.7.2 Configuración del isologotipo	98
5.7.3 Paleta de colores de la marca ciudad de Lima.....	99
5.8 Conclusiones.....	99
Capítulo VI: Mezcla de Marketing para el Lanzamiento de la Marca Lima.....	101
6.1 Producto.....	101
6.1.1 Aspectos de la Marca Lima en los JPP2019	101
6.1.2 Plan de acción de la variable producto	102
6.2 Precio	112
6.3 Promoción.....	113
6.3.1 Cronograma de acción de promoción.....	119
6.4 Plaza.....	120
6.5 Personas	122
6.6 Evidencia Física.....	123

6.7 Procesos	131
6.7.1 Procesos de Marca Lima en los JPP2019	132
6.7.2 Procesos para la campaña Lima, Capital de Experiencias	137
6.8 Conclusiones.....	142
Capítulo VII: Presupuesto y Control	143
7.1 Propuesta de Financiamientos	143
7.1.1 Propuesta de financiamiento del autobús de experiencia.....	143
7.1.2 Propuesta de financiamiento de la Casa de los Panamericanos	144
7.1.3 Propuesta de financiamiento para la Marca Lima	145
7.2 Presupuesto	147
7.3 Supuestos Administrativos y Económicos	149
7.4 Cronograma de Implementación	150
7.5 Mecanismos de Control.....	150
7.6 Conclusiones.....	153
Capítulo VIII: Conclusiones y Recomendaciones.....	154
8.1 Conclusiones.....	154
8.2 Recomendaciones	156
Referencias.....	160
Apéndices	175
Apéndice A: Logotipo de la marca Perú.....	175
Apéndice B: Capacidad hotelera según el Portal <i>Booking.com</i>	176
Apéndice C: Esquemas de diseños de las sedes deportivas	177
Apéndice D: Encuesta Sobre la Percepción de Lima.....	180
Apéndice E: Resumen de Comentarios de Ciudad de Lima según <i>TripAdvisor</i>	188
Apéndice F: Indicaciones para el diseñador gráfico del logotipo de la marca ciudad ..	192

Apéndice G: Encuesta para elección del logotipo para la marca ciudad Lima195

Apéndice H: Resumen del Análisis de Índice IESE *Cities in Motion* 2018198



Lista de Tablas

Tabla 1	<i>Raking Cities in Motion por Dimensiones 2018</i>	20
Tabla 2	<i>Vacacionista Extranjero que Visitaron el Perú en el 2017</i>	21
Tabla 3	<i>Países de Procedencia de los Turistas que Visitan el Perú</i>	22
Tabla 4	<i>Similitudes Entre Perfil de Turista que Visita el Perú y Lima</i>	22
Tabla 5	<i>Diferencias del Turista que Visita el Perú y Lima</i>	23
Tabla 6	<i>Características Psicológicas y Sociales del Turista en el Perú y Lima</i>	23
Tabla 7	<i>Actividades Realizadas por los Turistas que Visitan el Perú y Lima</i>	24
Tabla 8	<i>Análisis de las Fuerzas Competitivas</i>	29
Tabla 9	<i>Comparativa de los Rankings de Reputación Entre las Ciudades</i>	45
Tabla 10	<i>Matriz del Perfil Competitivo (MPC)</i>	49
Tabla 11	<i>Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)</i>	50
Tabla 12	<i>Cantidad de Establecimientos Para el Hospedaje en Lima Según Categoría</i>	54
Tabla 13	<i>Matriz de Evaluación de los Factores Internos (MEFI)</i>	59
Tabla 14	<i>Matriz FODA</i>	63
Tabla 15	<i>Matriz Estratégica OLPM (MEPOLPM)</i>	69
Tabla 16	<i>Matriz Estratégica OCPM (MEOCPM)</i>	78
Tabla 17	<i>Resultado de la Encuesta Para Elegir el Logotipo de la Marca Lima</i>	95
Tabla 18	<i>Propuesta de Costo Para la Campaña Autobús de Experiencia</i>	144
Tabla 19	<i>Propuesta de Costo Para la Campaña de la Casa de los Panamericanos</i>	145
Tabla 20	<i>Lima Metropolitana: Número de Empresas, Segmento Empresarial, 2015-16.</i>	146
Tabla 21	<i>Propuesta de Tarifas Colaborativas Para Participar en la Marca Lima</i>	147
Tabla 22	<i>Propuesta para las Tarifas Colaborativas de la Marca Lima</i>	147
Tabla 23	<i>Presupuesto Para el Plan Estratégico de la Marca Ciudad de Lima</i>	148
Tabla 24	<i>Mecanismos de Control</i>	151

Tabla 25	<i>Cronograma Para el Plan Estratégico de la Marca Ciudad de Lima</i>	152
Tabla B1	<i>Hoteles Tres, Cuatro y Cinco Estrellas Según Booking.com Febrero 2019</i>	176
Tabla D1	<i>Listado de Encuestados por Ubicación Geográfica según INEI</i>	186
Tabla E1	<i>Lista de Participantes Según el Continente de Origen</i>	188
Tabla E2	<i>Lista de Participantes Según el País de Origen del Continente Americano</i>	189
Tabla E3	<i>Lista de Participantes Según la Categoría Indicada en TripAdvisor</i>	190



Lista de Figuras

<i>Figura 0.</i> Modelo Secuencial del Plan Estratégico de Marketing	1
<i>Figura 1.</i> Hexágono de identidad competitiva de Simon Anholt.	5
<i>Figura 2.</i> Marca de marca de la ciudad de Bogotá - Colombia	6
<i>Figura 3.</i> Los mayores mercados emisores por gasto en turismo internacional.	14
<i>Figura 4.</i> Principales mercados emisores por gasto 2017.....	15
<i>Figura 5.</i> <i>Global Peace Index 2018 for Institute for Economics & Peace</i>	17
<i>Figura 6.</i> Vacacionista extranjero que visitó el Perú en el 2017.	21
<i>Figura 7.</i> Ingresos por viajes vs. PBI.....	26
<i>Figura 8.</i> Futuro de viajes en Latinoamérica.	26
<i>Figura 9.</i> Departamentos del Perú visitados por turistas extranjeros.	27
<i>Figura 10.</i> Turismo por países en América Latina del 2012 al 2017.	33
<i>Figura 11.</i> Turismo por ciudades en América Latina del 2012 al 2017.	34
<i>Figura 12.</i> Participación en turismo de las ciudades latinoamericanas con su país.	36
<i>Figura 13.</i> Propósito de visita a las ciudades latinoamericanas.....	37
<i>Figura 14.</i> Categoría de consumo de servicios en las ciudades latinoamericanas.....	38
<i>Figura 15.</i> Patrimonio histórico y cultura de las ciudades latinoamericanas.	39
<i>Figura 16.</i> Belleza paisajística de las ciudades latinoamericanas.....	40
<i>Figura 17.</i> Lugares de entretenimiento y compras de las ciudades latinoamericanas.	40
<i>Figura 18.</i> Actividades turísticas en las ciudades latinoamericanas.	41
<i>Figura 19.</i> Variedad y reputación gastronómica de las ciudades latinoamericanas.	42
<i>Figura 20.</i> Disponibilidad y capacidad hotelera de las ciudades latinoamericanas.....	43
<i>Figura 21.</i> Índice de costo de vida de las ciudades latinoamericanas.	44
<i>Figura 22.</i> <i>Ranking</i> de las ciudades con mayor reputación en el mundo en 2018.....	46
<i>Figura 23.</i> Índice de seguridad de las ciudades latinoamericanas.	47

<i>Figura 24.</i> Calidad de vida de las ciudades latinoamericanas.	48
<i>Figura 25.</i> Matriz interna y externa.	64
<i>Figura 26.</i> Propuesta estratégica de valor.....	68
<i>Figura 27.</i> Diagrama de posicionamiento para la Marca Lima	71
<i>Figura 28.</i> Estrategia de posicionamiento para mostrar la Marca Lima.....	72
<i>Figura 29.</i> Segmento de habitantes de la ciudad de Lima.....	73
<i>Figura 30.</i> Segmento entre habitantes de Lima, nacionales y extranjeros.....	74
<i>Figura 31.</i> Segmentos de la Marca Lima durante los JPP2019.....	75
<i>Figura 32.</i> Logotipo de Marca Perú.....	80
<i>Figura 33.</i> Especificaciones de la Marca Perú.....	82
<i>Figura 34.</i> Modelo <i>Brand Identity Prism</i> para la Marca Lima.....	92
<i>Figura 35.</i> Diagrama <i>Brand Key</i> para la Marca Lima	93
<i>Figura 36.</i> Resultado de encuesta para elegir el logotipo de la Marca Lima.....	96
<i>Figura 37.</i> Logotipo propuesto para la marca ciudad de Lima.....	96
<i>Figura 38.</i> Logotipo propuesto para la marca ciudad de Lima con fondo natural.....	97
<i>Figura 39.</i> Logotipo propuesto para la marca ciudad Lima en los JPP2019.....	97
<i>Figura 40.</i> Componentes del logotipo de la Marca Lima para los JPP2019.....	99
<i>Figura 41.</i> Relación de la Marca Perú, Marca Lima y JPP2019.....	101
<i>Figura 42.</i> Propuesta de recorrido para la sede del circuito de playas.	105
<i>Figura 43.</i> Propuesta de recorrido para la sede del estadio San Marcos.	105
<i>Figura 44.</i> Propuesta de recorrido para la sede del coliseo Eduardo Dibós.	106
<i>Figura 45.</i> Propuesta de recorrido para las sedes de la Región del Callao.....	106
<i>Figura 46.</i> Propuesta de recorrido para la sede Country Club de Villa.....	107
<i>Figura 47.</i> Propuesta de recorrido para la sede Villa Deportiva Nacional.....	107
<i>Figura 48.</i> Propuesta de recorrido sedes Villa María del Triunfo y Villa el Salvador.....	108

<i>Figura 49.</i> Propuesta de recorrido para la sede de la playa Punta Rocas.	108
<i>Figura 50.</i> Propuesta de recorrido para la ceremonia de inauguración.	109
<i>Figura 51.</i> Mapa de la Casa de los Panamericanos.	110
<i>Figura 52.</i> Estrategias para el lanzamiento de la Marca Lima.	119
<i>Figura 53.</i> Cronograma de actividades en los JPP2019.	121
<i>Figura 54.</i> Propuesta publicitaria para la zona de embarco.	123
<i>Figura 55.</i> Propuesta publicitaria para la zona de llegadas.	123
<i>Figura 56.</i> Propuesta publicitaria para la zona de recojo de maletas.	124
<i>Figura 57.</i> Propuesta de <i>backing</i> para fotos.	124
<i>Figura 58.</i> Propuesta de <i>branding</i> para el autobús de las delegaciones deportivas.	124
<i>Figura 59.</i> Propuesta de valla publicitaria aérea.	125
<i>Figura 60.</i> Propuesta de gigantografía para la Marca Lima.	125
<i>Figura 61.</i> Propuesta pancartas para plazas y parques.	125
<i>Figura 62.</i> Propuesta de valla publicitaria peatonal.	126
<i>Figura 63.</i> Propuesta de publicidad en postes de alumbrado público.	126
<i>Figura 64.</i> Propuesta de publicidad en estación del Metropolitano.	127
<i>Figura 65.</i> Propuesta de publicidad en estación del Metro de Lima.	127
<i>Figura 66.</i> Propuesta de publicidad en estadios.	128
<i>Figura 67.</i> Propuesta de publicidad en piscina.	128
<i>Figura 68.</i> Propuesta de publicidad en pista atlética.	128
<i>Figura 69.</i> Propuesta de identificación para delegaciones deportivas.	129
<i>Figura 70.</i> Propuesta de publicidad para tazas.	129
<i>Figura 71.</i> Propuestas para material de venta principal.	130
<i>Figura 72.</i> Propuestas para material de venta alternativa.	130
<i>Figura 73.</i> Prototipos para la propuesta de la aplicación móvil.	131

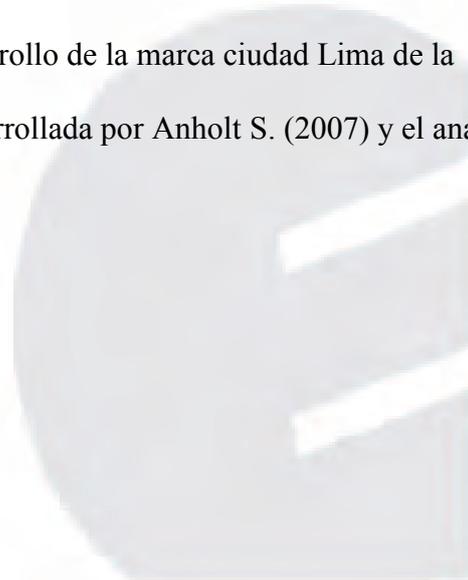
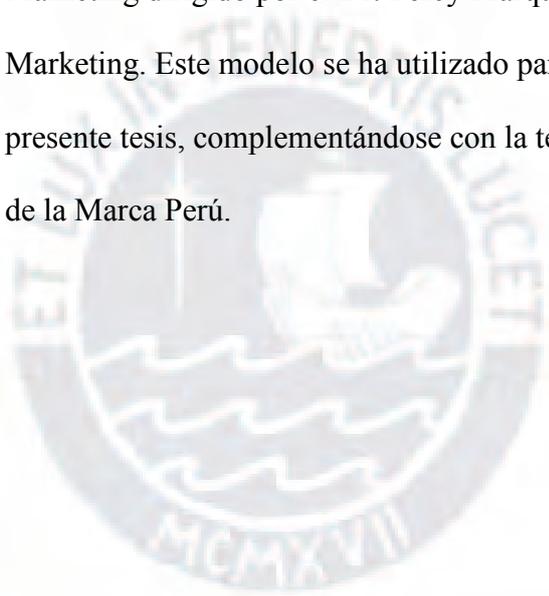
<i>Figura 74. Customer Journey</i> de las delegaciones deportivas en el aeropuerto.....	132
<i>Figura 75. Customer Journey</i> de las delegaciones deportivas en la villa deportiva.....	133
<i>Figura 76. Customer Journey</i> de las delegaciones deportivas en las sedes deportivas.....	134
<i>Figura 77. Customer Journey</i> de familiares y público en general en las sedes deportivas.....	135
<i>Figura 78. Diagrama</i> de procesos de recorrido de autobús de experiencias.....	138
<i>Figura 79. Customer Journey</i> de participantes en el autobús de experiencias.	139
<i>Figura 80. Descripción</i> del recorrido de la Casa de los Panamericanos.....	140
<i>Figura 81. Customer Journey</i> de participantes en la Casa de los Panamericanos.....	141
<i>Figura A1. Logotipo</i> de Marca Perú fondo rojo.....	175
<i>Figura A2. Logotipo</i> de Marca Perú fondo blanco.....	175
<i>Figura B1. Hoteles</i> tres, cuatro y cinco estrellas según Booking.com febrero 2019.	176
<i>Figura C1. Cluster A:</i> Villa Deportiva Regional del Callao, Costa Verde y San Marcos. ...	177
<i>Figura C2. Cluster B:</i> Villa Deportiva Nacional, Coliseo Eduardo Dibós, Escuela de Equitación del Ejército y Circuito Ciudad - Miraflores.....	177
<i>Figura C3. Cluster C:</i> C.D. Villa María del Triunfo, Polígono de Tiro Las Palmas, Escuela Militar de Chorrillos, Costa Verde y Morro Solar.....	178
<i>Figura C4. Cluster D:</i> C.D. Villa el Salvador, Country Club de Villa.....	178
<i>Figura C5. Cluster E:</i> Playa Punta Rocas, Puerto Viejo, Club Náutico Bujama Lacus, Río Cañete Lunahuaná y Yatch Club Peruano.....	179
<i>Figura F1. Escudo</i> de la Ciudad de Lima.	192
<i>Figura F2. Iconos</i> de la Marca de Santiago, Bogotá, Buenos Aires y Ciudad de México....	193
<i>Figura G1. Opción A</i> de propuesta de logotipo para la Marca Lima.	195
<i>Figura G2. Opción B</i> de propuesta de logotipo para la Marca Lima.	195
<i>Figura G3. Opción C</i> de propuesta de logotipo para la Marca Lima.	195

<i>Figura G4.</i> Opción D de propuesta de logotipo para la Marca Lima.	196
<i>Figura G5.</i> Opción E de propuesta de logotipo para la Marca Lima.....	196
<i>Figura G6.</i> Opción F de propuesta de logotipo para la Marca Lima.	196
<i>Figura G7.</i> Resultado de encuesta para elegir el logotipo de la Marca Lima.....	197
<i>Figura H1.</i> Comparativa de ciudades mejor ubicadas con Lima según el <i>Raking Cities in Motion</i> por Dimensiones 2018.....	198
<i>Figura H2.</i> Comparativa de las ciudades de Buenos Aires, Santiago de Chile y Lima según el <i>Raking Cities in Motion</i> por Dimensiones 2018.....	198



Marco Teórico y Estratégico

El marco teórico y estratégico incluye la descripción y análisis de los estudios teóricos, prácticos y estratégicos para el sustento metodológico e implementación del plan estratégico, necesario para el desarrollo y lanzamiento de la marca ciudad Lima durante los XVIII Juegos Panamericanos y VI Parapanamericanos en Lima 2019. En el presente documento se describirá el Modelo Secuencia del Proceso Estratégico planteado por D'Alessio (2014), desde el punto de vista de Marketing revisado en el curso Dirección de Marketing dirigido por el Dr. Percy Marquina, perteneciente a la Maestría de Dirección de Marketing. Este modelo se ha utilizado para el desarrollo de la marca ciudad Lima de la presente tesis, complementándose con la teoría desarrollada por Anholt S. (2007) y el análisis de la Marca Perú.



Plan Estratégico de Marketing: Una Visión General

Se ha planteado desarrollar el Plan Estratégico de Marketing, el cual se compone de un conjunto de actividades que se van a desarrollar de forma secuencial, con la finalidad del desarrollo y lanzamiento de la marca ciudad Lima y esta sea proyectada hacia el futuro, posicionando a la capital como referente turístico en la región latinoamericana y el continente americano. El Plan Estratégico de Marketing consta de tres etapas: (a) formulación, la cual es la etapa de planeamiento del proceso en donde se analizará al sector turismo, así como las influencias internas y externas que afectan a la marca ciudad Lima. Luego se analizará el entorno con el apoyo de la matriz PESTE (Político, Económico, Social, Tecnológico y Ecológico), así como las necesidades y comportamiento de los potenciales consumidores. Posterior a ello se procederá a analizar las fuerzas competitivas de Porter y la competencia de otras ciudades latinoamericanas, en donde se desarrolla la Matriz del Perfil Competitivo (MPC), para finalmente crear la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE) con el objetivo de identificar las mejores estrategias para mejorar el posicionamiento y reconocimiento de la marca ciudad Lima en el lanzamiento de los Juegos Panamericanos y Parapanamericanos Lima 2019(JPP2019); (b) implementación, donde se establecerán los Objetivos a Largo Plazo (OLP) para la marca ciudad y se señalarán los Objetivos de Corto Plazo (OCP), así como las decisiones estratégicas a seguir basadas en la propuesta estratégica de valor. Luego se desarrollará el *mix* de marketing en donde se describirán las acciones a tomar en base al Producto, Precio, Promoción, Plaza, Personas, Procesos y Evidencia Física para cumplir con los objetivos trazados, así como la estructuración del presupuesto, los cronogramas y el control para el cumplimiento de las actividades dentro de un proyecto viable, rentable y factible; (c) conclusiones y recomendaciones del estudio para la aplicación y despliegue de la propuesta.

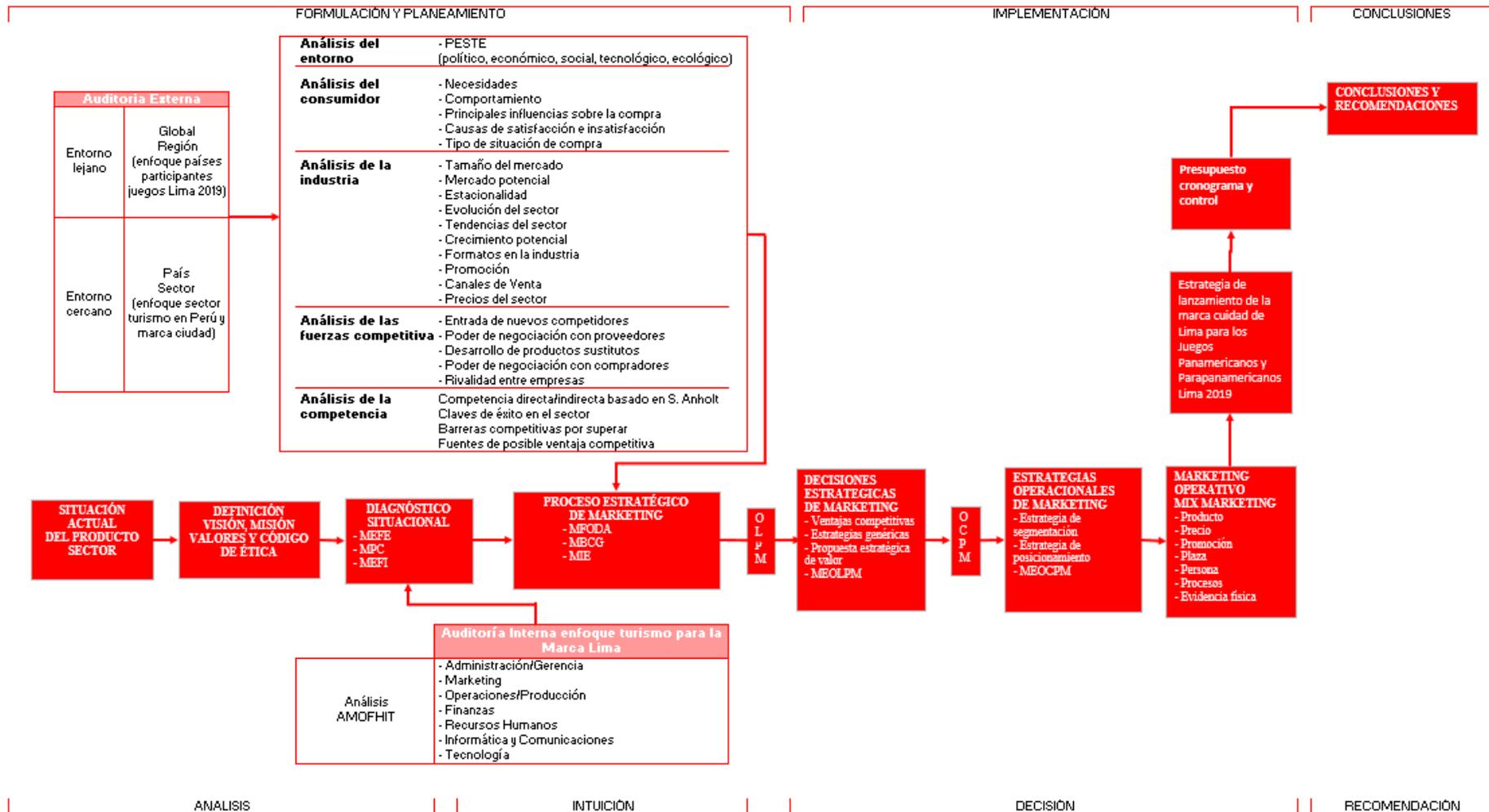


Figura 0. Modelo Secuencial del Plan Estratégico de Marketing.

Adaptado de P. Marquina (2015). Curso Dirección de Marketing por Pontificia Universidad Católica del Perú & "Modelo Secuencial del Proceso Estratégico: Un enfoque de Gerencia (2° edición)" por F.A. D'Alessio (2014). México D.F. México Pearson

Capítulo I: Enfoque en Turismo sobre la Marca Ciudad

1.1 Definición de la Marca Ciudad

El turismo urbano es un segmento de rápido crecimiento en el mercado del turismo global. De acuerdo con la Organización Mundial del Turismo (2018), se registró un incremento del 7% con respecto al año pasado. Gracias a la aparición de páginas de reseñas de viajes como *Tripadvisor*, redes sociales para compartir fotografías como *Instagram* y la aparición de numerosas aerolíneas *low cost*; los viajes han incrementado su popularidad y han simplificado su planificación. Ahora los consumidores pueden preparar todo desde una computadora o un *smartphone*. Por ello, no sorprende que la competencia turística entre ciudades se haya incrementado (Selby, 2004).

A medida que las ciudades compiten globalmente para atraer turismo e inversiones, el concepto de estrategia de marca empieza a adaptarse del mundo comercial y aplicarse en el desarrollo urbanístico y en el mejoramiento de calidad de vida de las ciudades (Dinnie, 2011). Las estrategias de marca son empleadas con un propósito doble (Jansson y Power, 2006): las ciudades enfatizan sus características tanto materiales (edificaciones, monumentos y eventos) como inmateriales (historia, experiencias, *slogans* y logos). De esta manera, las ciudades esperan diferenciarse de la competición y atraer más turistas.

El desarrollo de una marca ciudad resulta ser un método útil para construir una imagen turística ante el mundo. Lugares de todo tipo pueden beneficiarse de la implementación de una estrategia coherente para la gestión de sus recursos, reputación e imagen de ciudad (Dinnie, 2011). Para ello es necesario conocer tres conceptos clave:

Arquitectura y atributos de la marca. La arquitectura de la marca es la aproximación de una organización en cuanto a diseño y gestión del portafolio de su marca. La forma en que un lugar puede ser organizado en submarcas de la misma manera que una corporación puede manejar su portafolio de productos y servicios. El reto para una marca

ciudad gira en torno al desarrollo de un concepto paraguas fuerte, que brinde coherencia a lo largo de las diferentes actividades a realizar para los distintos públicos objetivos, mientras que, a la vez, permita la creación de comunicaciones específicas. Para ello se debe identificar claramente un grupo de atributos que la ciudad posee y que generen percepciones positivas sobre la ciudad a través de múltiples audiencias.

Enfoque de redes. En lugar de reservar todas las decisiones a un pequeño grupo, una marca ciudad tiene la necesidad de adoptar un trabajo colaborativo entre organizaciones del sector público y privado; así como un enfoque distributivo sobre la posesión y responsabilidad de la marca ciudad. Esta colaboración efectiva debe incluir los principios de inclusividad y representatividad; compromiso a largo plazo; una visión y responsabilidades compartidas; confianza en el otro, alineamiento y compromiso; tomar decisiones y acciones en nombre y a favor de la marca; y el deseo de evaluar impactos y efectividades.

Sostenibilidad. Por un lado, se debe buscar la sostenibilidad de la marca ciudad a través de un compromiso a largo plazo con una estrategia para su desarrollo, en lugar de campañas de corta duración. Esto conlleva al establecimiento de un adecuado presupuesto, incrementar la capacidad de respuesta a cambios sociales, y la necesidad de establecer objetivos específicos respaldados por investigaciones rigurosas. Por otro lado, se debe buscar la sostenibilidad de la ciudad en sí misma como un ambiente vivo y habitable. Existen numerosas acciones potenciales que pueden realizarse para el desarrollo de una marca ciudad a través de la implementación de medidas ecoamigables que beneficien tanto a residentes como visitantes de la ciudad.

Sin embargo, la complejidad de definir una marca ciudad deriva de su amplio espectro de públicos. Una ciudad puede atraer turistas, fanáticos deportivos, inversores, degustadores culinarios, consumidores de moda; además de ser lugar de residencia de habitantes actuales y potenciales. Por ello, se debe utilizar efectivamente no solo los canales de comunicación

tradicionales, sino también los medios digitales para difundir la marca ciudad.

John Urry (1990) desarrolló la teoría de la mirada del turista (*Tourist Gaze*): las personas visitan ciertos lugares en busca de experiencias que normalmente no ven en casa o en el trabajo. Sin embargo, los lugares visitados no son escogidos al azar. Los turistas son manipulados por una variedad de medios, los cuales contribuyen a la construcción de su mirada sobre determinado lugar. Guías de viaje, artículos, periódicos, paneles, revistas, documentales, postales, páginas web, *blogs* y fotografías permiten a los turistas formarse una imagen de qué esperar cuando visitan determinados lugares.

Pero de la misma manera que los turistas pueden ser manipulados, los lugares que visitan pueden manipularse también. Los turistas se sienten seguros organizando visitas a las atracciones más representativas asociadas al turismo de determinado lugar (Urry, 1990). En este punto, el rol de la fotografía, potencializado por las redes sociales, juega un papel determinante: los turistas fotografían lo que esperan ver de un lugar. Entonces, si la mayoría de los turistas visita los lugares que conoce a través de las fotos, la marca ciudad puede contribuir determinando qué fotografías serán las portadoras de su imagen como ciudad; manipulando de esta forma la mirada de potenciales turistas.

Se identificó tres categorías principales para el rol de portadores de la imagen de una ciudad: el ambiente construido, eventos distintivos y personalidades famosas (Lynch, 1960; OECD, 2005; Ashworth, 2009). En la práctica, los portadores de la imagen de una ciudad pueden ser más de uno a la vez. Sin embargo, existen lugares que suelen tener una reputación relacionada a su economía local, productos, compañías y rol en la historia. También hay ciudades reconocidas por haber sido escenario de novelas, pinturas, películas y obras teatrales (Dinnie, 2011).

Por todo ello, el primer paso clave es identificar qué atributos y atractivos de una ciudad son elegidos como portadores de su imagen. Para ello, es vital la participación de las

instituciones de gobierno, responsables del planeamiento urbano de forma holística. Anholt (2008) recomendó que las acciones realizadas por el gobierno local hacia la construcción de una imagen de ciudad deben tener fundamento y ser parte de una estrategia de largo plazo. De esta manera las ciudades pueden demostrar a los visitantes lo que prometen en sus fotografías y comunicaciones.

De la misma manera, debe existir una importante relación entre la marca ciudad y la marca país debido a que, las técnicas de marketing utilizadas en el desarrollo de una marca también pueden ser usadas para combatir la percepción negativa existente de una ciudad (Dinnie, 2011).

1.2 Hexágono de la Marca de Naciones de Simon Anholt

Se toma en cuenta el estudio de la identidad competitiva de las naciones (Anholt, 2007) en el que el autor señaló que todos países se comunican con el resto del mundo, y al hacerlo, deliberada o accidentalmente, crean su reputación en base a seis canales naturales:

- Promoción turística, así como la experiencia de primera mano de las personas de visitar el país como turistas o viajeros de negocios. Esta es a menudo la voz más fuerte en "calificar" la marca de la nación, ya que la junta de turismo generalmente tiene los presupuestos más grandes y los vendedores más competentes.
- Marcas de exportación, que actúan como poderosos embajadores de la imagen de cada país en el extranjero, pero solo donde su país de origen es explícito: si nadie sabe de dónde proviene un producto, entonces no puede afectar sus sentimientos sobre ese país, sino cuándo. La procedencia tiene una marca fuerte, como Mercedes ("*Made in Germany*") o Sony ("*Made in Japan*") o Red Stripe ("*Made in Jamaica*"), puede hablar fuerte en las campañas de turismo.

- Decisiones de política del gobierno del país, ya sea la política exterior que afecta directamente a las poblaciones en el extranjero, o la política nacional que se informa en los medios internacionales.
- Audiencias de negocios, la forma en que el país solicita la inversión interna, el reclutamiento de talentos y estudiantes extranjeros y la expansión al país por parte de empresas extranjeras.
- Intercambio cultural, en donde las actividades y exportaciones culturales como la gira mundial de un equipo deportivo, las grabaciones de un músico famoso, las obras de poetas, autores y cineastas pueden jugar un papel fundamental en la construcción de la reputación de una nación, para bien o para mal.
- Personas, los propios habitantes del país, los líderes de alto perfil y los medios y las estrellas del deporte, así como la población en general; cómo se comportan en el extranjero y cómo tratan a los visitantes de sus países. (Anholt, 2007)

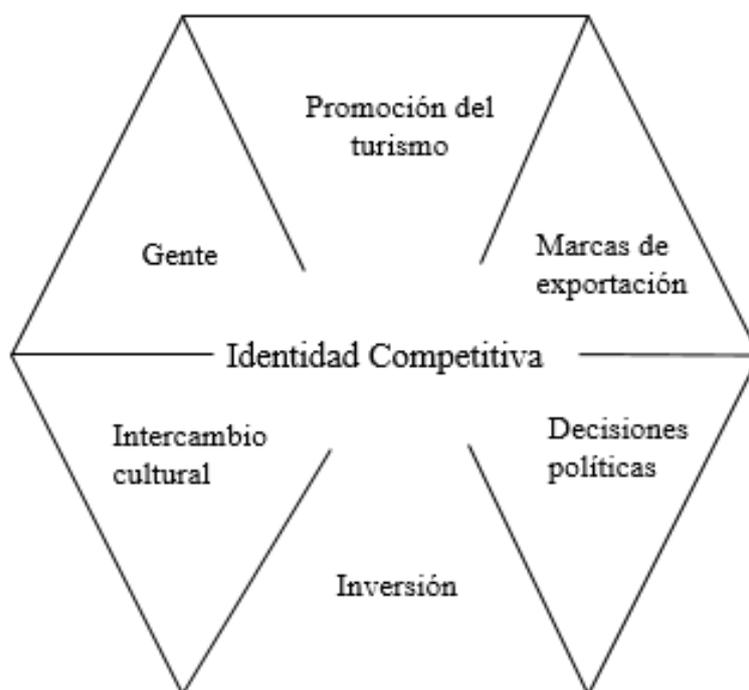


Figura 1. Hexágono de identidad competitiva de Simon Anholt. Adaptado de "Destination Brands Managing Place Reputation" (3ª ed. p.23) por Morgan, Pritchard y Pride, 2011, *Great Britain*: Elsevier.

1.3 Marca Ciudad en Sudamérica

En la región de Latinoamérica, existen varias propuestas independientes para crear la marca ciudad de las distintas ciudades de la región y oficialmente la ciudad de Bogotá en Colombia ha desarrollado e impulsado el lanzamiento de su marca como representación de su ciudad, la cual se describe en las siguientes líneas.

1.3.1 Marca Ciudad de Bogotá

La marca Bogotá es un instrumento de comunicación que apoya a los proyectos involucrados en la estrategia de mercadeo de la ciudad y como se da a conocer la ciudad al mundo.



Figura 2. Marca de marca de la ciudad de Bogotá - Colombia
Tomado de “Manual de Identidad Visual” por Misty Wells & Zea Asociados y el Instituto Distrital de Turismo de Bogotá
(http://www.bogotaturismo.gov.co/sites/intranet.bogotaturismo.gov.co/files/MANUAL%20MARCA%20BOGOTA_BAJA%20copy.pdf)

La palabra Bogotá es el elemento principal de la marca. Creada en el 2010 mediante el concurso ocho firmas de reconocida trayectoria y un jurado de expertos con participación internacional. La marca toma como referente la ubicación de la ciudad sobre una meseta en la cordillera oriental de Los Andes colombianos a 2.600 metros sobre el nivel del mar, lo que le permite a la marca realizar asociaciones con los resultados de mayor altura, de calidad y de éxito. De esta forma, Bogotá se enfatiza como una ciudad que está en la cima, que está en lo más alto, de talla mundial, de alto rendimiento, que está sobre las expectativas, a la altura de las grandes capitales del mundo (investinbogota,2019).

1.4 Conclusiones

A medida que se agudiza la competencia turística entre las ciudades del mundo, el concepto de marca ciudad aparece como un método útil para construir una imagen turística única ante los turistas de todo el planeta. Para ello, se deben identificar a las atracciones representativas de una ciudad que son o se convertirán en los portadores de su imagen ante sus habitantes y sus visitantes. Esta identificación conlleva un trabajo holístico por parte de entidades privadas y gubernamentales, con un compromiso a largo plazo.

El desarrollo de una Marca Lima permitirá que la ciudad de Lima compita a nivel internacional por atraer turistas, cuyos índices de viajes al exterior se incrementan año tras año producto de la facilidad que ofrecen las aplicaciones y portales de turismo. Durante el desarrollo de la presente tesis se pretende abordar los conceptos para el desarrollo de la Marca Lima y su posterior lanzamiento aprovechando la coyuntura de los JPP2019. Este evento deportivo, el segundo más importante detrás de las Olimpiadas, se presenta como una oportunidad única para presentar la nueva imagen de la ciudad ante los limeños, peruanos y ante el mundo en general.

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

En este capítulo se plasma la propuesta sobre la misión, visión, valores y código de ética que guiarán en el desarrollo de la marca ciudad de Lima y su lanzamiento en los JPP2019.

2.1 Misión

Para definir la misión del concepto marca ciudad se considera la misión de la ciudad de Lima la cual es “La Municipalidad Metropolitana de Lima es una entidad pública que ejerce competencias y funciones de carácter local, metropolitano y de gobierno regional; su gestión está orientada a la prestación de servicios públicos con procesos simplificados y de calidad, promoción del desarrollo económico, ejecución de proyectos de inversión que permitan acortar la brecha de infraestructura de la ciudad otorgando mayor competitividad. Su organización responde a la generación de valor público, con innovación, creatividad, transparencia y sentido de urgencia; así como es un canal inmediato de participación vecinal e inversión público privada.” y según lo indicado por D’ Alessio(2008) una buena declaración de la misión debe hacer concordar las áreas de interés, servir de límite entre lo que se debe y no debe hacer, servir de faro conductor en las decisiones que pueda tomar la gerencia y proveer una guía práctica para ayudar a la gerencia a administrar(P. 63). Por lo descrito se considera que la misión del concepto marca ciudad de Lima debe definirse como “Ser un símbolo con innovación y creatividad que represente a sus habitantes”.

2.2 Visión

Para definir la visión del concepto marca ciudad se considera la visión de la ciudad de Lima la cual es “Ser una institución líder en el desarrollo de una ciudad humana, solidaria, moderna, segura y sostenible con el medio ambiente, con una población orgullosa e identificada con la ciudad de Lima Metropolitana; comprometida con mejorar la calidad de vida de los ciudadanos que menos tienen.” y según D’ Alessio (2008), plantea que generar

una visión implica entender la naturaleza del negocio en el que está la organización, fijar un futuro retador para sí misma y tener la capacidad de difundirla. En base a lo descrito se definir la visión del concepto marca ciudad como” Posicionar a Lima como una ciudad atractiva, orgullosa, inclusiva y moderna”.

2.3 Valores

El desarrollo de la marca ciudad Lima y su lanzamiento en los JPP2019 se apoyará en los siguientes valores:

- Amabilidad y cortesía. Lima debe ser percibida como una ciudad donde los habitantes tratan a los visitantes de forma amable y cortés.
- Hospitalidad. Lima debe posicionarse como una ciudad hospitalaria, donde los turistas son tratados como hermanos, generando en ellos la sensación de comodidad y seguridad, como si estuviesen en casa.
- Honestidad. Los visitantes de Lima deben ser tratados en todo momento de forma honesta y sincera, haciendo que se sientan en confianza durante su estadía.
- Respeto y tolerancia. Los visitantes deben ser tratados con respeto, evitando cualquier tipo de discriminación o exclusión.
- Unión. Lima debe ser percibida como una ciudad unida, donde sus habitantes conviven y trabajan apoyándose los unos a los otros.
- Orgullo nacional y amor por lo nuestro. Lima posee un potencial turístico basado en su historia, gastronomía, paisajes, tradiciones y el calor humano de sus habitantes. Por ello, se deben transmitir estos atributos a los visitantes, invitándolos a formar parte de la cultura, costumbres y tradiciones de la ciudad.

2.4 Código de Ética

Se propone el siguiente código de ética para todos los *stakeholder* en el desarrollo de la marca ciudad y su posterior lanzamiento durante la realización de los JPP2019:

- Colaborar y fomentar el cuidado y buen uso de los recursos naturales y culturales de la ciudad.
- Denunciar a las personas que realicen malos actos en contra del patrimonio de la ciudad
- Denunciar cualquier acto que atente contra la seguridad de los turistas.
- Cumplir y desarrollar todas las estrategias establecidas sin descuidar la seguridad, los procesos y la eficiencia de todas las personas involucradas.
- Ser transparentes y objetivos con la información brindada a los turistas sobre los servicios, precios, datos geográficos, sociales, etcétera.
- Ser competidores leales en la oferta turística global, sin hablar mal de otras ciudades.
- Mantener buenas relaciones entre todos los agentes involucrados.
- No poner en riesgo la imagen de la ciudad ante los turistas y los residentes.

2.5 Conclusiones

La misión y la visión constituyen el horizonte hacia donde debe caminar la marca ciudad en el futuro, por ello es vital que se encuentren bien formuladas y estructuradas. No obstante, es importante la identificación de valores que brinden una orientación clara hacia el cumplimiento de sus objetivos.

En ese sentido, el desarrollo de la marca ciudad Lima debe seguir la línea de los valores propuestos con el fin de proyectar una imagen de innovación, creatividad, hospitalidad, seguridad y calidez humana hacia el mundo; reforzando con ello los atractivos turísticos que posee la capital y que se definirán como portadores de la imagen de la misma.

Capítulo III: Diagnóstico Situacional del Turismo en Ciudad de Lima

En este capítulo tiene como objetivo recopilar y analizar la información del ambiente interno y externo del sector con el fin de evaluar la situación presente del turismo, impacto de JPP2019 en la ciudad y como desarrollar la marca ciudad enfocada en turismo.

3.1 Análisis Externo

3.1.1 Análisis del entorno PESTE

Fuerzas políticas, gubernamentales, y legales (P). Existe inestabilidad política en el país debido a las confrontaciones entre el poder Ejecutivo y Legislativo, en particular con la bancada de Fuerza Popular. Las nuevas autoridades municipales y regionales, elegidas en octubre pasado, tienen la tarea de subsanar faltas y errores de las administraciones pasadas; además de continuar los proyectos trazados para el año de los JPP2019. Con estas nuevas autoridades se deberá coordinar el desarrollo y lanzamiento de la marca ciudad Lima. Esta situación coloca al país en un momento determinante, sobre todo por la reciente realización del Referéndum Nacional acerca de la bicameralidad, la reelección de congresistas, el financiamiento de partidos políticos y la reestructuración del Poder Judicial.

Para la Cámara Nacional de Turismo – CANATUR (2018), la crisis política no afectará de manera inmediata la llegada de turistas extranjeros al país, pero sí podría retraer aún más las inversiones turísticas. Además, el Ministerio de Transportes y Comunicaciones (MTC) informó que ya se ha convocado al proceso de licitación de la obra y supervisión del movimiento de tierras inicial para el proyecto del Aeropuerto Internacional de Chinchero (en Cusco), que empezará a fin de año (“Aeropuerto de Chinchero”, 2018).

De acuerdo con el perfil del turista extranjero elaborado por PROMPERÚ (2017), Chile es uno de los países que más visitas genera al Perú. Según la información del Santander – *Trade Portal* (2018), Chile fue señalado como un modelo de transparencia política y financiera en América Latina, y cuenta con el mayor PBI per cápita de la región con \$13,792.

Otros países que aportan al crecimiento de la industria del turismo en el Perú son Ecuador, Brasil, Estados Unidos y Argentina (PROMPERÚ, 2018). En todos ellos se experimenta cierto grado de incertidumbre política que podría influenciar de alguna manera la emisión de turistas: Lenin Moreno asumió la presidencia en Ecuador en el 2017 y plantea un modelo socialista; Brasil ha elegido al ultraderechista Jair Bolsonaro; Estados Unidos tiene a su presidente protagonizando escándalos mediáticos; y Argentina pasa por una situación económica que bordea la crisis, teniendo que recurrir a préstamos del Fondo Monetario Internacional (FMI) para estabilizarse (Pardo, 2018).

Por su parte, el país de Venezuela vive una crisis política desde que el presidente del partido Chavista, Nicolás Maduro, asumió el poder en 2013. Las políticas de estado del gobierno Chavista han generado la mayor inflación monetaria en la historia de Venezuela, sumiendo al país en una ola de hambre, protestas y violencia (*Santander – Trade Portal*, 2018). Según la ONU, 2.3 millones de venezolanos (7.5% de la población de 30.6 millones), vive en el exterior, de los cuales 1.6 millones se han ido desde el 2015, cuando arreció la crisis (“Éxodo de venezolanos”, 2018).

Toda esta inestabilidad política en la región podría afectar la llegada de turistas a Lima, así como poner en segundo plano las noticias sobre el lanzamiento de la marca ciudad.

Fuerzas económicas y financieras (E). Varios organismos internacionales han pronosticado un crecimiento en la economía de toda la región Sudamericana, indicando que el PBI regional aumentará un 2% según el Banco Mundial (BM); un 1,9% según el FMI y un 2,2% según la CEPAL (“Balance Preliminar”, 2018). De acuerdo con el estudio de Borges (2018) para *Euromonitor International*, el turismo en Latinoamérica se desarrolla en paralelo al Producto Bruto Interno de sus países.

En Venezuela, la inflación fue prevista en alcanzar el 950% durante el 2018 (“S&P Global Ratings”, 2017). Mientras que, en Argentina, se empieza a vivir una crisis económica

producto de la devaluación de su moneda, el contexto internacional adverso y los problemas históricos de su economía (Pardo, 2018). Por su parte, la economía ecuatoriana sufre un estancamiento. Se han eliminado los subsidios y programas a pequeños productores agrícolas, así como un recorte de la inversión pública y del gasto corriente; mientras que se busca fomentar la apertura internacional (“Reto del Gobierno”, 2018). Por otra parte, la economía de Estados Unidos creció 2.3% en 2017, lo que conlleva a un crecimiento en el gasto de los consumidores y un aumento en la riqueza de sus hogares (*Santander – Trade Portal*, 2018).

Mientras tanto, el Perú firmó el Tratado Integral y Progresista de Asociación Transpacífico (CPTPP). Este acuerdo comercial es considerado uno de los más importantes del mundo, debido a que abarca a 11 de las economías más significativas y dinámicas del mundo. Este tratado permite que el Perú se posicione estratégicamente dentro de la región de Asia Pacífico, proporcionándole oportunidades de inversión y cuatro nuevos socios comerciales: Nueva Zelanda, Brunéi, Malasia y Vietnam (Quispe, 2018).

Asimismo, el gobierno peruano ejecuta una inversión de 205 millones de soles con el objetivo de mejorar la infraestructura turística en diversas regiones del país, y así consolidar la oferta turística nacional, lo cual repercutirá en la dinamización económica y la generación de puestos de trabajo (“Ejecutivo invierte”, 2018).

Fuerzas sociales, culturales, y demográficas (S). De acuerdo con cifras oficiales de PROMPERÚ, durante el 2018 el Perú recibirá 4.4 millones de turistas extranjeros lo que generará ingresos por US\$ 5 mil millones. Estos números son mayores a los conseguidos en el 2017, 4.3 millones; y en el 2016, 3.8 millones de turistas (“Visitantes extranjeros”, 2018).

De acuerdo con el Panorama del Turismo Internacional (Organización Mundial del Turismo, 2017), China continúa liderando el turismo emisor a escala mundial, aumentó un 6% hasta alcanzar un total de 135 millones en 2016. El gasto de viajeros chinos creció un 12% en 2016 hasta alcanzar los 261.000 millones de dólares. El gasto turístico de los Estados

Unidos, el segundo mayor mercado emisor del mundo, aumentó un 8% en 2016, hasta alcanzar los 124.000 millones de dólares. Esta tendencia se mantiene en el 2017 (ver Figura 3 y Figura 4).

Rango	Gastos por turismo internacional ¹ (miles de millones \$ EE.UU.)		Monedas locales variación (%)		Cuota de mercado (%)	Población (millones)	Gastos per cápita (\$ EE.UU.)	Salidas internacionales (millones)				
	2015	2016*	15/14	16*/15	2016*	2016	2016*	Total incluidos excursionistas		de los cuales pernoctan		
								2015	2016*	2015	2016*	
1	China	249,8	261,1	11,4	11,7	21,4	1.383	189	127,9	135,1
2	Estados Unidos	114,7	123,6	8,6	7,8	10,1	323	382	130,4	..	74,0	..
3	Alemania	77,5	79,8	-0,6	3,2	6,5	83	964	83,7	..
4	Reino Unido	63,3	63,6	8,8	13,8	5,2	66	970	65,7	70,8	64,2	69,4
5	Francia	39,3	40,5	-3,5	3,3	3,3	65	627	30,6	..	26,6	..
6	Canadá	30,1	29,1	1,3	0,0	2,4	36	802	56,0	53,0	32,3	31,3
7	Corea, Rep. de	25,3	26,6	9,0	5,4	2,2	51	520	19,3	22,4
8	Italia	24,4	25,0	1,4	2,4	2,0	61	411	61,2	62,6	27,9	28,7
9	Australia	23,8	24,9	6,1	6,0	2,0	24	1.026	9,5	9,9	9,5	9,9
10	Hong Kong (China)	23,1	24,2	4,7	5,1	2,0	7	3.284	89,1	91,8

Figura 3. Los mayores mercados emisores por gasto en turismo internacional. Tomado de “Panorama OMT del Turismo Internacional” por Organización Mundial del Turismo (OMT-UNWTO), 2017 (<https://www.unwto.org/doi/pdf/10.18111/9789284419043>)

La realización de los XVIII Juegos Panamericanos y los VI Juegos Parapanamericanos en la ciudad de Lima durante los meses de julio y agosto del 2019, significa una oportunidad única para colocar a la capital peruana en los ojos del mundo. Durante un mes, Lima recibirá a más de 8,000 deportistas, a más de 4,000 oficiales técnicos quienes participarán en más de 60 disciplinas (“Lima 2019”, 2018) y se espera la llegada de 175,000 visitantes a la ciudad (“El peruano”, 2019). La empresa Mediapro, uno de los grupos audiovisuales más importantes de Europa, ha sido elegida como responsable de transmitir todas las competencias deportivas, así como las ceremonias de inauguración y clausura, habiéndose calculado un promedio de 10 horas de transmisión diarias (“Lima 2019: Mediapro”, 2018). Esto representará una oportunidad para promocionar al Perú y a Lima en diversas partes del mundo, reforzando la labor de PROMPERÚ y el Ministro de Comercio Exterior y Turismo.

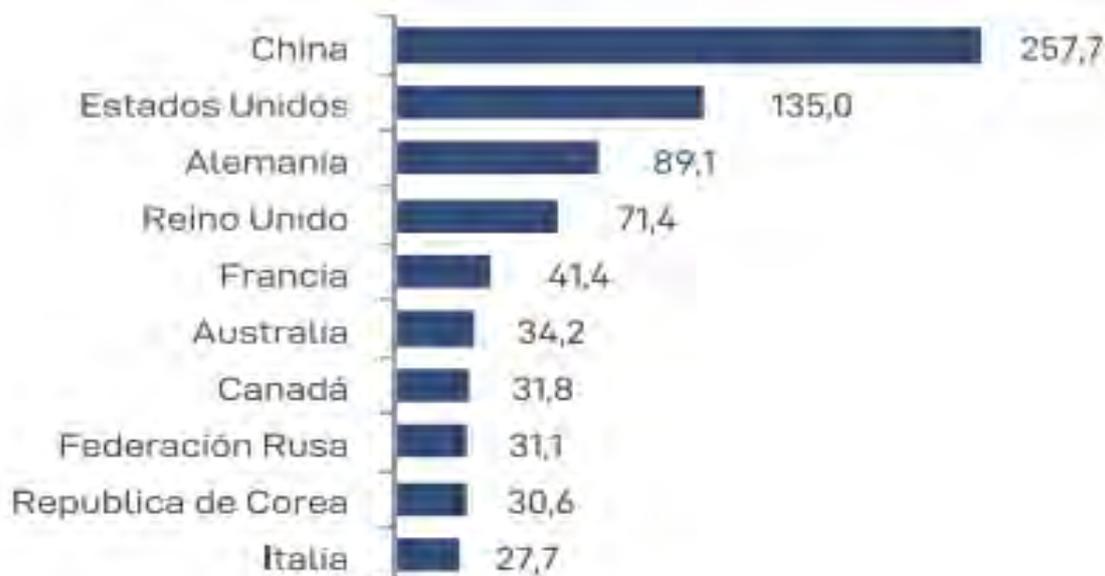


Figura 4. Principales mercados emisores por gasto 2017. Los montos están expresados en miles de millones \$ EE.UU. Tomado de “Panorama OMT del Turismo Internacional” por Organización Mundial del Turismo (OMT-UNWTO), 2018 (<https://www.e-unwto.org/doi/pdf/10.18111/9789284419890>)

El Perú cuenta desde el 2011 con una marca país que busca fomentar el desarrollo y crecimiento nacional a través de la promoción de bienes y servicios al mercado mundial (PROMPERÚ, 2018). De acuerdo con el último reporte del *Country Brand Ranking*, la Marca Perú se ubicó en el puesto 41 del *ranking* global (193) correspondiente al periodo 2017 – 2018; ascendiendo 11 posiciones en comparación al informe de los años 2014 – 2015. En la región de las Américas, el Perú ha escalado tres posiciones y se ubicó en el puesto seis, detrás de Estados Unidos, Canadá, México, Brasil y Argentina; y sobre Panamá, Puerto Rico, Costa Rica y Chile (*Bloom Consulting*, 2018). A esto le suma la elección del Perú como el mejor destino culinario del mundo, por séptima vez consecutiva de acuerdo con los premios *World Travel Awards* (“Perú: *World Travel Awards*”, 2018).

Estos buenos resultados se han visto complementados con la clasificación al Mundial de fútbol por parte de la selección nacional después de 36 años. Este hecho histórico ha propiciado un estado de ánimo positivo, y un sentimiento de orgullo en todos los peruanos (Martínez, 2018), al punto de ser motivación para el lanzamiento de la campaña

#ParaQuéPerúJuegas por parte del diario El Comercio y la Federación Peruana de Fútbol con la finalidad de construir un mejor país (“Campaña”, 2018).

Con respecto a seguridad y paz, el Perú se ubicó dentro de la categoría de países con un alto estado (*state high*) de paz según el *Institute for Economics & Peace* en su informe *Global Peace Index 2018*, ubicando al Perú en el *overall rank* 74 de las 163 naciones analizadas y cuarto en la región latinoamericana después de Chile (*overall rank* 28), Uruguay (*overall rank* 37), Argentina ((*overall rank* 66). Este índice tiene como indicadores a los siguientes factores: criminalidad percibida en la sociedad, oficiales de seguridad y policía, homicidios, población encarcelada, acceso a las armas pequeñas y las armas ligeras, intensidad de conflicto interno, manifestaciones violentas, crímenes violentos, inestabilidad política, terror político, importaciones de armas convencionales, impacto del terrorismo, muertes por conflictos organizados (internos), número de conflictos luchados, gasto militar, personal de las fuerzas armadas, financiación de las misiones de paz de la ONU, armas nucleares y pesadas, exportaciones de armas convencionales, personas desplazadas, relaciones con los países vecinos, conflictos luchados (externos) y conflictos luchados en general.

En la siguiente figura se describe el índice de paz a nivel mundial realizado por el *Institute for Economics & Peace* (2018), en donde se describió a los países según su estado de paz y seguridad. Para ello, se han establecido colores que van desde el color verde intenso al color rojo intenso que representan los niveles de seguridad y paz, desde muy pacífico a menos pacífico respectivamente. Según la leyenda en la figura se describe: *very high* (verde intenso), *high* (verde), *médium* (amarillo), *low* (rojo), *very low* (rojo intenso), *not included* (sin color). El Perú a nivel mundial se ubicó en el estado *high* (verde).

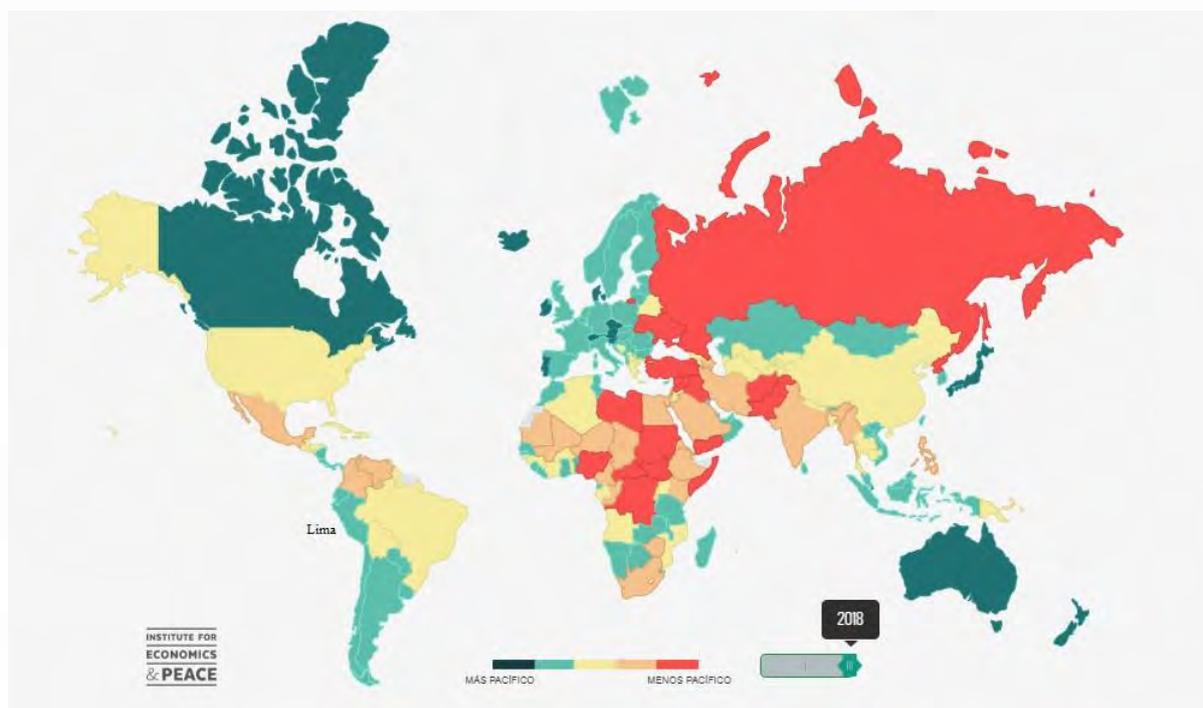


Figura 5. *Global Peace Index 2018 for Institute for Economics & Peace*
Tomado de “*Global Peace Index (GPI) 2018*” por el *Institute for Economics & Peace 2018*
(<http://visionofhumanity.org/indexes/global-peace-index/>)

Finalmente, de acuerdo con el *Travel & Tourism Competitiveness Report 2017 (World Economic Forum, 2017)*, el Perú se ubicó en el puesto 51 de 136 países. Este *ranking* mide el conjunto de factores y políticas que permiten el desarrollo sostenible del sector turismo. Una mirada más detallada de esta calificación reveló que el Perú se ubicó en el puesto 45 en “infraestructura turística”. Sin embargo, ocupó el puesto 69 en “priorización del turismo”, 91 en “salud e higiene”, y 108 en “seguridad”.

Fuerzas tecnológicas y científicas (T). De acuerdo con un análisis realizado por organizaciones como *eMarketer*, *We Are Social* y *Hootsuite*, el 74.7% de los usuarios que acceden a *Internet* desde su dispositivo móvil en todo el mundo, lo utilizaron para acceder a redes sociales. De un total de 32 millones, nuestro país tiene 22 millones de usuarios de *Internet*. De esos 22 millones, todos tienen presencia en las redes sociales: 22 millones en *Facebook* y 4.4 millones en *Instagram* (Vizcarra, 2018).

La información hoy en día se ha vuelto de vital importancia para las empresas

dedicadas a ofrecer servicios turísticos, ya que con ella es posible conocer más a fondo el perfil de los consumidores y de esta forma ofrecerles servicios personalizados de alta calidad. De acuerdo con el estudio *Mobile Advertising Forecasts 2017*, el 66% de los individuos en 52 países poseen un *smartphone*, incrementando la cifra este año en un 5% con respecto al 2017 (“Dispositivos móviles”, 2017). Este *boom* de la telefonía móvil y el uso de aplicativos no es ajeno al Perú. En el último año, la penetración de *smartphones* alcanzó a cuatro de cada 10 consumidores peruanos (“Penetración de *smartphones*”, 2018).

La tendencia mundial motiva la transformación de las agencias de viaje físicas en portales web, donde un turista puede organizar su viaje de manera integral, con procesos básicos y sencillos. Un ejemplo de ello son los portales de Despegar.com o Trivago.com, donde los consumidores pueden adquirir sus pasajes, reservar su hotel y conocer las opiniones de otros usuarios con respecto a los servicios ofrecidos. Asimismo, la aplicación de la economía compartida en el turismo ha motivado el surgimiento de aplicativos móviles para el transporte como *ZipCar*, en donde se brinda el servicio de *carsharing* o automóviles compartidos y el alojamiento como *Airbnb*, en donde se brinda el servicio de oferta de alojamiento a particulares y turistas mediante el cual se puede publicar y contratar arriendo.

Fuerzas ecológicas y ambientales (E). Al formar parte del cinturón de fuego del Pacífico, el Perú es un país propenso a la ocurrencia de fenómenos naturales. Una muestra de ello es lo ocurrido durante el verano de 2017 con la llegada del fenómeno del Niño Costero, lo que evidenció que Lima y muchas otras ciudades del Perú no están preparadas para hacer frente a los estragos de la naturaleza. De acuerdo con la Organización Panamericana de la Salud y la Organización Mundial de la Salud, se registraron 231,874 damnificados, 1'129,013 afectados, 143 fallecidos y 25,700 viviendas colapsadas (“El Niño Costero”, 2017).

De acuerdo con la organización *Climate Central* (“*This Is How Climate Change*”, 2017), se puede esperar que la temperatura global aumente aproximadamente 4° C para el

2100, si no se toman las medidas necesarias para reducir la emisión de gases de efecto invernadero. Asimismo, se señala que, si la contaminación no se reduce, los niveles del mar podrían aumentar cerca de seis metros para finales de este siglo (“*Sea Levels*”, 2015).

Las autoridades de la ciudad, y los responsables de la marca ciudad, deben tener en cuenta estas circunstancias para tomar medidas preventivas a fin de contrarrestar los efectos negativos que puedan ocasionarle a la marca ciudad.

Adicionalmente al análisis PESTE, se indicará en resumen el análisis del Índice *IESE Cities in Motion* de *IESE Cities in Motion Strategies*, el cual es una plataforma de investigación lanzada en conjunto por *Center for Globalization and Strategy* y el Departamento de Estrategia del *IESE Business School*, de la universidad de Navarra, España. Para fomentar el modelo *Cities in Motion*, el cual propone un enfoque innovador de gobierno de las ciudades y un modelo urbano, basado en cuatro factores principales: ecosistema sostenible, actividades innovadoras, igualdad entre ciudadanos y territorio conectado. El estudio abarca 165 ciudades, sobre nueve dimensiones y 83 indicadores para el *ranking* de índice *Cities in Motion* del 2018. En la Tabla 1 se lista el *ranking* por dimensiones de las ciudades latinoamericanas: Buenos Aires ocupó el puesto 96 (ciudad latinoamericana mejor ubicada en el *ranking*), Lima ocupó el puesto 131 (ubicada ligeramente por encima de la media) y finalmente Caracas ocupó el puesto 162 (ciudad latinoamericana peor ubicada en el *ranking*) de las 165 ciudades analizadas. Adicionalmente se evaluó comparar con las nueve dimensiones a las dos principales ciudades (Buenos Aires y Santiago de Chile) con la ciudad de Lima (Ver Apéndice H).

3.1.2 Análisis del consumidor

Necesidades del consumidor. De acuerdo con PROMPERÚ (2017), los turistas extranjeros visitan el Perú principalmente por vacaciones o recreación (64%), seguido por el rubro de negocios (15%).

Tabla 1

Raking Cities in Motion por Dimensiones 2018

Ciudades	Economía	Capital humano	Cohesión social	Medio ambiente	Gobierno	Plan urbano	Proyección internacional	Tecnología	Movilidad y transporte
Buenos Aires	151	43	94	33	29	18	24	126	96
Santiago	122	91	91	28	107	62	78	77	72
Panamá	79	75	110	42	126	121	72	36	125
Montevideo	131	136	117	7	54	78	97	83	129
San José	107	152	108	6	28	135	89	91	153
Ciudad de México	94	44	116	147	91	54	37	146	86
São Paulo	155	103	145	90	121	34	28	72	88
Bogotá	124	90	143	62	48	136	68	103	151
Río de Janeiro	160	94	154	102	77	36	47	88	133
Medellín	132	128	124	71	116	126	113	153	121
Rosario	158	122	57	114	141	35	144	141	123
Lima	115	111	130	122	86	146	81	143	158
Córdoba	156	124	52	108	152	74	145	139	131
Curitiba	161	139	123	65	132	116	122	117	109
Cali	139	135	99	80	122	133	153	160	148
Brasilia	163	138	144	82	125	127	91	142	61
Quito	157	127	105	88	160	132	107	133	128
Guatemala	144	162	118	44	134	157	93	158	142
Santa Cruz	140	143	152	29	158	156	155	150	137
Salvador	164	129	142	86	140	120	134	152	132
Guayaquil	159	144	104	92	161	144	149	157	152
Belo Horizonte	162	132	136	120	142	134	136	140	149
La Paz	152	147	149	94	148	147	141	162	145
Santo Domingo	97	161	164	145	155	114	125	151	134
Caracas	165	101	159	129	156	101	82	165	139

Nota. Adaptado del "Ranking por dimensiones del IESE Business School" - Índice IESE Cities in Motion, 2018.

*Los valores del ranking están listado en base a las posiciones que ocupan las ciudades desde el puesto número uno al puesto 165 de las ciudades analizadas, donde el cuadro muestra las ciudades latinoamericanas en orden al puesto que ocupan en el ranking Cities in Motion, 2018.

Perfil del consumidor. Es importante señalar que, debido a que en la ciudad de Lima se encuentra el principal aeropuerto internacional del país, la gran mayoría de los turistas extranjeros ingresan al Perú a través de la capital. Para el 2018, se estima que el Perú reciba

4.4 millones de viajeros extranjeros (“Visitantes extranjeros”, 2018). En el 2017, 2.5 millones de viajeros fueron vacacionistas mayores de 15 años que permanecieron en el Perú por lo menos una noche y el motivo de su visita fue vacaciones, recreación u ocio (PROMPERÚ, s.f.).

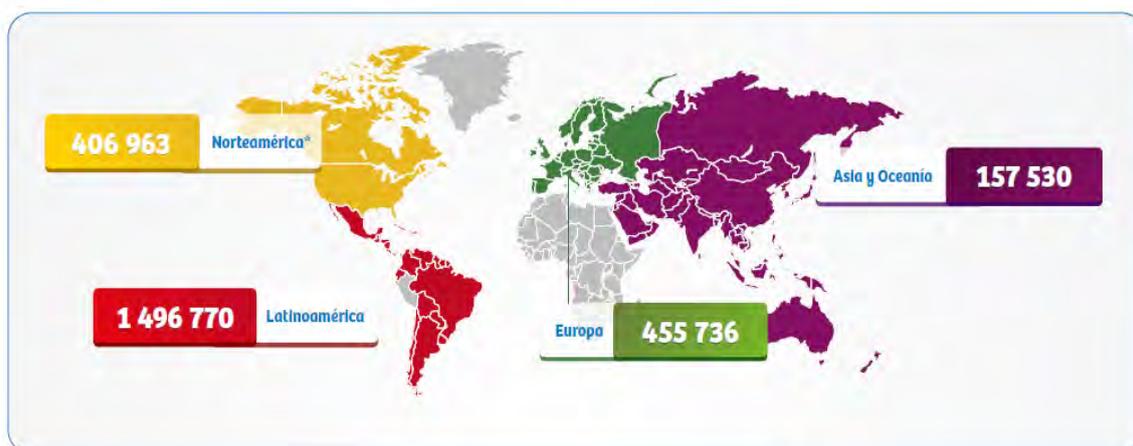


Figura 6. Vacacionista extranjero que visitó el Perú en el 2017. Tomado de “Vacacionista extranjero que visitó el Perú” por PROMPERÚ, 2017 (https://www.promperu.gob.pe/TurismoIN//Uploads/temp/ploads_infografias_1033_Generaciones%20PTE%202017%20version%20alternativa.pdf).

Dentro de este segmento de turismo de recreación, destaca la predominancia de la generación *Millennial*; así como una mayor inversión por parte de los turistas asiáticos, aunque el grueso de visitantes proviene de la misma región latinoamericana.

Tabla 2

Vacacionista Extranjero que Visitaron el Perú en el 2017

Región de origen	Gasto promedio en US\$, durante el viaje*	Generación (%)				
		<i>Millennial</i>	Generación X	Baby boomers	Generación Silenciosa	<i>Centennial</i>
Latinoamérica	506	56	23	12	8	1
Norteamérica	1,705	47	25	20	6	2
Europa	1,525	59	17	15	8	1
Asia y Oceanía	2,123	51	27	14	6	2

Nota. Adaptado del “Vacacionista extranjero que visitó el Perú en el 2017”, Promperú, s.f.

*No incluye transporte aéreo desde el país de origen.

Los *Millennials* tienen una estadía promedio de 12 días en el Perú, y suelen visitar las ciudades de Lima, Cusco, Puno y Tacna, haciendo uso de hoteles y hostales de uno y dos estrellas (PROMPERÚ, s.f.). De acuerdo con PROMPERÚ (s.f.), los principales países de procedencia de los turistas que visitan nuestro país son los siguientes:

Tabla 3

Países de Procedencia de los Turistas que Visitan el Perú

Región de origen	País de procedencia
Latinoamérica	Chile, Ecuador y Argentina
Norteamérica	Estados Unidos
Europa	Francia, Alemania y España
Asia y Oceanía	Australia, Japón y Corea del Sur
Latinoamérica	Chile, Ecuador y Argentina
Norteamérica	Estados Unidos

Nota. Adaptado del “Vacacionista extranjero que visitó el Perú en el 2017”, Promperú, s.f.

De acuerdo con PROMPERÚ (2017), el perfil del turista extranjero que visita el Perú es muy similar al perfil del turista extranjero que visita Lima (ver Tabla 4), aunque también muestra algunas diferencias (ver Tabla 5).

Tabla 4

Similitudes Entre Perfil de Turista que Visita el Perú y Lima

Característica	Perú (%)	Lima (%)
Sexo masculino	63	64
Edad entre los 25 y 34 años	32	33
Instrucción universitaria	43	45
Estado civil casado o conviviente	44	42
Ingreso familiar anual entre los \$20 mil y \$40 mil	22	19
No posee hijos	56	60

Nota. Adaptado del “Perfil del Turista Extranjero 2017”, Promperú, 2017; y del “Perfil del Turista Extranjero que visita Lima”, Promperú, 2017.

Influencias psicológicas y sociales sobre la compra. De acuerdo con PROMPERÚ (2017), las características del perfil del turista que visitó el Perú y Lima son similares en

cuanto a influencias psicológicas y sociales sobre la compra (ver Tabla 6).

Tabla 5

Diferencias del Turista que Visita el Perú y Lima

Característica	Perú (%)	Lima (%)
Ingreso familiar anual menor a los \$20 mil	30	18
Estado civil casado o conviviente	44	42
Estado civil soltero	43	48
País de procedencia Chile	20	11
País de procedencia Estados Unidos	15	20

Nota. Adaptado del “Perfil del Turista Extranjero 2017”, Promperú, 2017; y del “Perfil del Turista Extranjero que visita Lima”, Promperú, 2017.

Tabla 6 *Características Psicológicas y Sociales del Turista en el Perú y Lima*

Características Psicológicas y Sociales del Turista en el Perú y Lima

Característica	Perú (%)	Lima (%)
Compra de su pasaje o paquete con una anticipación de uno a cuatro meses	46	58
Viaja solo	40	48
Viaja por su propia cuenta	74	66
Adquiere su paquete turístico a través de una agencia de viajes física	54	51
Ingresa a través del aeropuerto	62	86
Se hospeda en un hotel u hostel de tres estrellas	33	22
Se hospeda en un hotel u hostel de cuatro o cinco estrellas	25	26
<i>Internet</i> influyó en la elección de su destino	69	74
La recomendación de amigos influyó en la elección de su destino	27	24
Mediante la web compra su pasaje aéreo	40	61
Mediante la web compra su alojamiento	26	38
Utiliza la Portal <i>Booking.com</i> para hacer reservas o pagar su alojamiento	39	39
Posee una cuenta en <i>Facebook</i>	79	77
Posee una cuenta en <i>Instagram</i>	30	31
Posee una cuenta en <i>Twitter</i>	20	20

Nota. Adaptado del “Perfil del Turista Extranjero 2017”, Promperú, 2017; y del “Perfil del Turista Extranjero que visita Lima”, Promperú, 2017.

Una diferencia considerable es el promedio de estadía. Para el turista que visita el Perú

es de 10 días, mientras que para el turista que solo visita Lima es de cinco días. Siguiendo con los datos de PROMPERÚ (2017), las actividades realizadas por el turista que visitó el Perú y Lima son muy similares (ver Tabla 7). Si bien ambos perfiles de turista coinciden en la mayoría de las actividades realizadas, es notoria la diferencia en el desarrollo de actividades relacionadas a la naturaleza y la visita de sitios arqueológicos. La tendencia es que estas actividades se realicen fuera de la capital.

Tabla 7

Actividades Realizadas por los Turistas que Visitan el Perú y Lima

Actividades	Perú (%)	Lima (%)
Pasear, caminar por la ciudad	86	84
Visitar parques, plazuela de la ciudad	69	64
Visitar iglesias / catedrales / conventos	51	41
Visitar sitios arqueológicos	43	9
Visitar museos	36	30
City tour guiado	34	24
Visitar inmuebles históricos	30	23
Visitar rutas gastronómicas	6	2
Visitar áreas y/o reservas naturales	35	1
Observación de flora	18	2
Observación de aves / animales	17	2
Sol y playa	20	14
Compras	93	72
Ir a centros comerciales	23	33
Ir a discotecas/ pubs/ bar	16	10

Nota. Adaptado del “Perfil del Turista Extranjero 2017”, Promperú, 2017; y del “Perfil del Turista Extranjero que visita Lima”, Promperú, 2017.

Porcentaje tomado en base a la cantidad de personas encuestadas

De la misma manera, PROMPERÚ (2017) mencionó que las siguientes actividades son exclusivas de otras regiones del Perú, diferentes de Lima:

- Visitar comunidades nativas / andinas / campesinas – 20%
- Pasear por ríos, lagos, lagunas / cascadas / cataratas – 25%
- *Trekking* / Senderismo / *Hiking* – 20%

PROMPERÚ (2017) también señaló que, además de visitar la capital peruana, el turista también visita los departamentos de Cusco (50%), Puno (21%), Arequipa e Ica (16%).

Los principales destinos visitados son:

- Machu Picchu – 37%
- Aguas calientes – 35%
- Ollantaytambo – 28%
- Valle Sagrado – 22%
- Lago Titicaca – 13%
- Cañón del Colca – 9%

Finalmente, el visitante a la ciudad de Lima tuvo como destino predilecto a los distritos de Miraflores (69%), Cercado de Lima (63%), Barranco (27%) y San Isidro (19%).

3.1.3 Análisis del turismo

Tamaño del mercado y mercado potencial. De acuerdo con la Organización Mundial del Turismo (2018), se registraron 1,322 millones de llegadas de turistas internacionales en todo el mundo durante el 2017. Esto significa un incremento del 7% con respecto al 2016. Las previsiones de la organización apuntan a que este fuerte impulso se mantendrá en el 2018, con un ritmo de entre el 4% y el 5%.

De ese total, los destinos americanos registraron un crecimiento del 3% con 207 millones de llegadas. En esta región, América del Sur encabezó el crecimiento (+7%), seguida de Centroamérica y el Caribe (ambas +4%), y Norteamérica (+2%). De acuerdo con el estudio de Borges (2018) para *Euromonitor International*, el turismo en Latinoamérica se desarrolló en paralelo al Producto Bruto Interno de sus países (ver Figura 7).

En general el turismo en la región presentó síntomas positivos. El número de ingresos a países latinoamericanos muestra un incremento del 6% en el periodo 2012-2017. En ese mismo periodo, las salidas desde estos países también crecieron un 5% (Borges, 2018). Para 2022, se proyecta un incremento considerable del número de viajes, gasto por viaje y ganancias en el sector latinoamericano (ver Figura 8).



Figura 7. Ingresos por viajes vs. PBI.

Tomado de “*Experience More: The consumer’s Search for Travel Experiences*” por Euromonitor International, 2018 (<https://go.euromonitor.com/event-2018-world-travel-market-latam.html#download-link>)

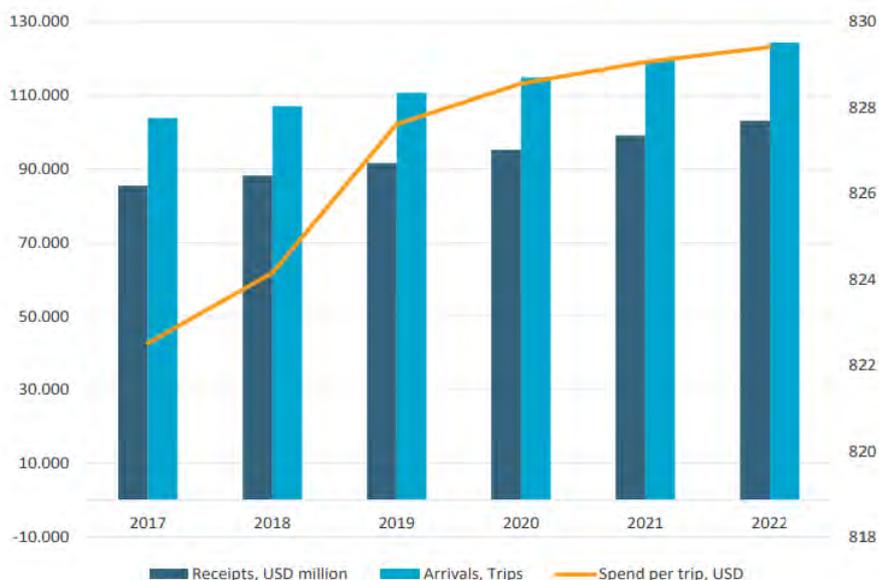


Figura 8. Futuro de viajes en Latinoamérica.

Tomado de “*Experience More: The consumer’s Search for Travel Experiences*” por Euromonitor International, 2018 (<https://go.euromonitor.com/event-2018-world-travel-market-latam.html#download-link>)

Al 2016, el Perú presentaba un crecimiento de 4.3% en las llegadas internacionales al país producto de una situación económica estable y campañas de publicitarias lanzadas por la Marca Perú que atraen turistas al país. Este crecimiento ubicó al Perú en el cuarto lugar, detrás del 7.4% de México y Brasil (7.4%), y el 6.8% de Colombia. Estos números representaron alrededor del 4% del PBI del país (*Euromonitor International*, 2016).

De acuerdo con el perfil del turista extranjero elaborado por PROMPERÚ (2017), Lima se destacó como la ciudad más visitada, seguida por Cusco.

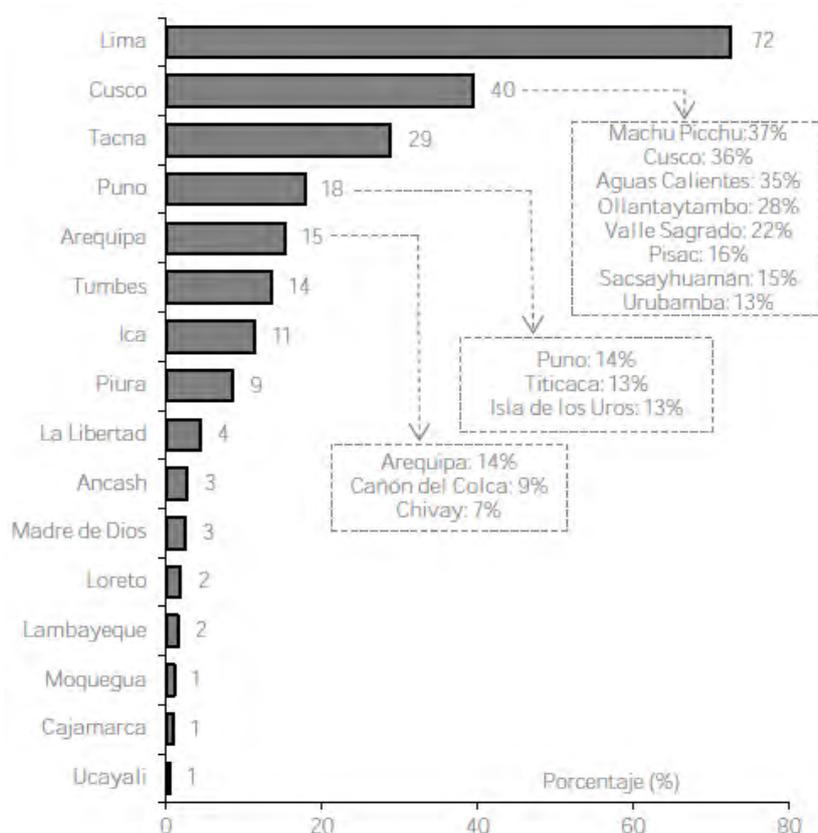


Figura 9. Departamentos del Perú visitados por turistas extranjeros. Tomado de “Perfil del Turista Extranjero 2017” por Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo – PROMPERÚ, 2017 (<https://promperu.gob.pe/TurismoIN/sitio/PerfTuristaExt>)

Tendencias del sector. Siguiendo con Borges (2018), la demanda de mayores experiencias (*Experience More*) es la principal tendencia a nivel mundial que afecta directamente al turismo. Los consumidores están gastando más en recreación, ocio, viajes y

gastronomía, que en objetos; proyectándose un gasto de \$8 mil trillones para el 2030.

Asimismo, los latinoamericanos lideran la intención de incrementar su gasto en vacaciones recreativas (37%), seguidos por los asiáticos (32%), africanos (28%), europeos (26%) y norteamericanos (20%). Esta tendencia se evidencia durante viajes y vacaciones, y se encuentra motivada por dos factores (Borges, 2018):

Los cambios en los valores. Un número considerable de consumidores está buscando formas de simplificar sus vidas, abriéndose a la oportunidad de experimentar nuevas cosas, y dejando de lado lo material. Esta postura es particularmente fuerte en el 53% de la generación *Millennial*.

La tecnología. Las herramientas tecnológicas se presentan como facilitadores y resaltadores de experiencias en general. Latinoamérica es el hogar de 352,8 millones de usuarios de *Internet*, y se proyecta que el 99% de los usuarios contará con un *smartphone* conectado a *Internet* para el 2030.

Otra tendencia importante que recoge *Euromonitor International* (2016) es el incremento del turismo entre países fronterizos, y el impacto positivo del turismo entre los miembros de la Alianza del Pacífico. Esta postura es impulsada por la eliminación de visados y acuerdos comerciales; así como las mejoras en infraestructura y la aparición de nuevas rutas aéreas.

Formatos de la industria. Se registra un crecimiento en la penetración de las economías compartidas en la región. La economía compartida es aquella que facilita el intercambio directo de bienes y servicios entre particulares y está directamente asociada al desarrollo de la tecnología y la conectividad. En el sector de los viajes, la encontramos principalmente en los servicios de alojamiento (*Airbnb*) y el transporte (*Zipcar*); aunque también viene incursionando en servicios de alimentación y guías de turismo (Promperú, 2016).

También se presencia una transformación en la operación de las agencias de viaje. Si bien la mayoría de las agencias de viajes están implementando economías de escala para garantizar que los consumidores se beneficien con precios más bajos; las principales agencias giran su atención hacia viajeros ejecutivos de alto nivel, que buscan el placer de lujo, y priorizan la comodidad y la calidad sobre el presupuesto (*Euromonitor International*, 2016).

Canales de venta. Las ventas *online* y a través de dispositivos móviles están creciendo; sin embargo, el bajo uso de tarjetas de crédito y preferencias de compras presenciales en algunos países son parte de los principales desafíos (*Euromonitor International*, 2016).

3.1.4 Análisis de las fuerzas competitivas

El Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter permite conocer mejor la posición competitiva del turismo a la ciudad de Lima:

Tabla 8 *Análisis de las Fuerzas Competitivas*

Fuerzas de Porter	Calificación
Poder de negociación Proveedores	Alto
Barreras de entrada de potenciales Participantes	Altas
Amenaza de los Sustitutos	Alta
Poder de negociación Visitantes	Alto
Amenaza de los Entrantes	Alta
Rivalidad de los Competidores	Alta

Nota. Adaptado del “Planeamiento Estratégico Razonado: Aspectos Conceptuales y Aplicados”, D’Alessio, 2014.

Poder de negociación de los proveedores. Los principales proveedores del turismo en el Perú son los hoteles, aerolíneas, agencias de viaje, restaurantes y guías de turismo. Todos ellos se encuentran organizados en gremios nacionales:

- Asociación Peruana de Hoteles, Restaurantes y Afines (AHORA PERÚ)
- Asociación de Empresas de Transporte Aéreo Internacional (AETAI)
- Asociación Peruana de Agencias de Viajes y Turismo (APAVIT)
- Asociación de Guías Oficiales de Turismo (AGOTUR)

Además, se destaca la existencia de la Sociedad Hoteles del Perú, que agrupa a las marcas hoteleras más reconocidas del país; y la Asociación Peruana de Gastronomía (APEGA), que convoca cocineros, gastrónomos, nutricionistas, restaurantes, investigadores, cronistas gastronómicos, centros de formación en cocina y universidades para promover la gastronomía como factor de identidad, desarrollo sostenible, descentralizado e inclusivo. En ese sentido, se puede afirmar que el poder de negociación de los proveedores es alto.

Poder de negociación de los visitantes. De acuerdo con el último *ranking* de ciudades destino (*Euromonitor International*, 2018), Lima se encuentra en el puesto 95 de las ciudades más visitadas del mundo. Es superado por ciudades latinoamericanas que ofrecen atributos similares como Ciudad de México (94), Buenos Aires (90), Río de Janeiro (88). Al existir diversas ciudades en el mundo que ofrecen atributos similares a la ciudad de Lima, se puede afirmar que el poder de negociación de los turistas es alto. Esta afirmación se ve complementada con el incremento del tráfico aéreo en el 2017 gracias a las compañías de bajo coste, cuya cuota de mercado no deja de aumentar (“Tráfico aéreo”, 2018).

Sin embargo, el hecho de contar con el principal aeropuerto internacional del país convierte a Lima en la puerta de ingreso al Perú para gran parte de los 4 millones de turistas que visitan el país al año. De acuerdo con PROMPERÚ (2018) más del 60% de turistas que visitan el Perú ingresan a través del aeropuerto. Además, de acuerdo con el Diario Gestión (“Boletos de avión en Perú”, 2018), el precio de las tarifas aéreas en el país es menor que en la región sudamericana (-15.2%) por delante de Argentina (-12.9%) y Chile (-7.9%). De esta manera, se puede afirmar que el poder de negociación de los compradores es alto.

Barreras de entrada de potenciales participantes. La ciudad de Lima posee atributos y experiencias que definen su imagen de marca. Estos atributos también pueden encontrarse en diversas ciudades alrededor del mundo, como lo son los museos, atractivos históricos y culturales, la diversión nocturna, los deportes de aventura, el mar, una gastronomía variada, entre otros. En ese sentido, la barrera de entrada de potenciales participantes para la marca ciudad de Lima es baja.

Sin embargo, Lima posee una ubicación estratégica única dentro del Perú y en la región Sudamericana. Además, es uno de los bastiones del *boom* gastronómico peruano; y si bien tiene atributos similares a otras ciudades, Lima tiene el diferencial de tener todo en un solo lugar. En ese sentido, la posición de Lima con respecto a otras ciudades es alta.

Como conclusión se puede definir como altas las barreras de entrada de potenciales participantes.

Amenaza de los sustitutos. Actualmente el Perú no cuenta con ciudades que hayan difundido su marca ciudad. Más allá de la impresión que genera un determinado lugar en el turista, esta imagen no ha sido explotada aún por Municipalidades y Gobiernos Regionales a través de la aplicación del marketing. El único producto que podría considerarse un sustituto de la marca ciudad Lima es la Marca Perú, que expone la riqueza geográfica, cultural y gastronómica de nuestro país en el mundo.

La Marca Perú existe desde el 2011 y en el 2015 contaba con un 77% de recordación por parte de todos los peruanos (“Evaluación de la Marca Perú”, 2012) gracias a las campañas comunicacionales realizadas hasta la actualidad. En ese sentido, se puede afirmar que la amenaza de los sustitutos es alta.

Amenaza de los entrantes. Al ser el Perú un país rico en atributos geográficos, gastronómicos y culturales es muy probable que, con la aparición de la marca ciudad Lima, se origine un efecto de imitación y aparezcan otras marcas similares.

Algunos de los puntos turísticos del país que pueden considerarse como competidores entrantes son: Cusco, al ser el referente turístico de lo ancestral en Sudamérica; Puno, por la presencia del lago Titicaca; Piura, por el atractivo de las playas y clima veraniego; departamentos de la selva como Amazonas o Iquitos; y Arequipa, gracias a la presencia del Valle del Colca y su gastronomía. En ese sentido, la amenaza de los entrantes es alta.

Rivalidad de los competidores. De acuerdo con el *ranking* de las 100 ciudades más visitadas del mundo (*Euromonitor International*, 2018), Lima se ubicó en la posición 95 siendo superada por Ciudad de México (94), Buenos Aires (90), Río de Janeiro (88). Asimismo, Lima se encontró en el puesto 124 del “*Ranking* de Calidad de Vida” (Mercer, 2018) siendo superada por Montevideo (77), Buenos Aires (91), Santiago de Chile (92), Brasilia (108), Asunción (115), Río de Janeiro (118), Quito y Sao Paulo (122).

Además, la revista de turismo *Travel+Leisure* posicionó al Cusco como la mejor ciudad de Sudamérica y Centroamérica en base a la opinión de los turistas (“Cusco mejor ciudad”, 2018). De esta forma, Cusco superó a Río de Janeiro, Buenos Aires y Bogotá. Por todo lo mencionado, se puede afirmar que la rivalidad de los competidores es alta.

3.1.5 Análisis de la competencia

El análisis de la competencia se basará en la estrategia de identificar los principales países turísticos de la región de Latinoamérica, para luego proceder a identificar las principales ciudades turísticas de la región, y finalmente se cruzará la información entre la relación de país y ciudad para tomar las cinco principales ciudades que sean capitales de país, que además cuenten con atributos históricos, culturales, gastronómicos y de entretenimiento similares a los ofrecidos por Lima; y que compitan directamente con ella por atraer turistas.

Marília Borges (2018) en su reporte “*Experience More: The consumer’s Search for Travel Experiences*” para *Euromonitor International*, describió a los principales 14 países turísticos de Americana Latina, destacando a México como el principal país turístico, con un

volumen de visitas semejantes a la suma de los 13 países mejor ubicados. Adicionalmente, se destaca a Chile como el país que tuvo mayor crecimiento en la región.

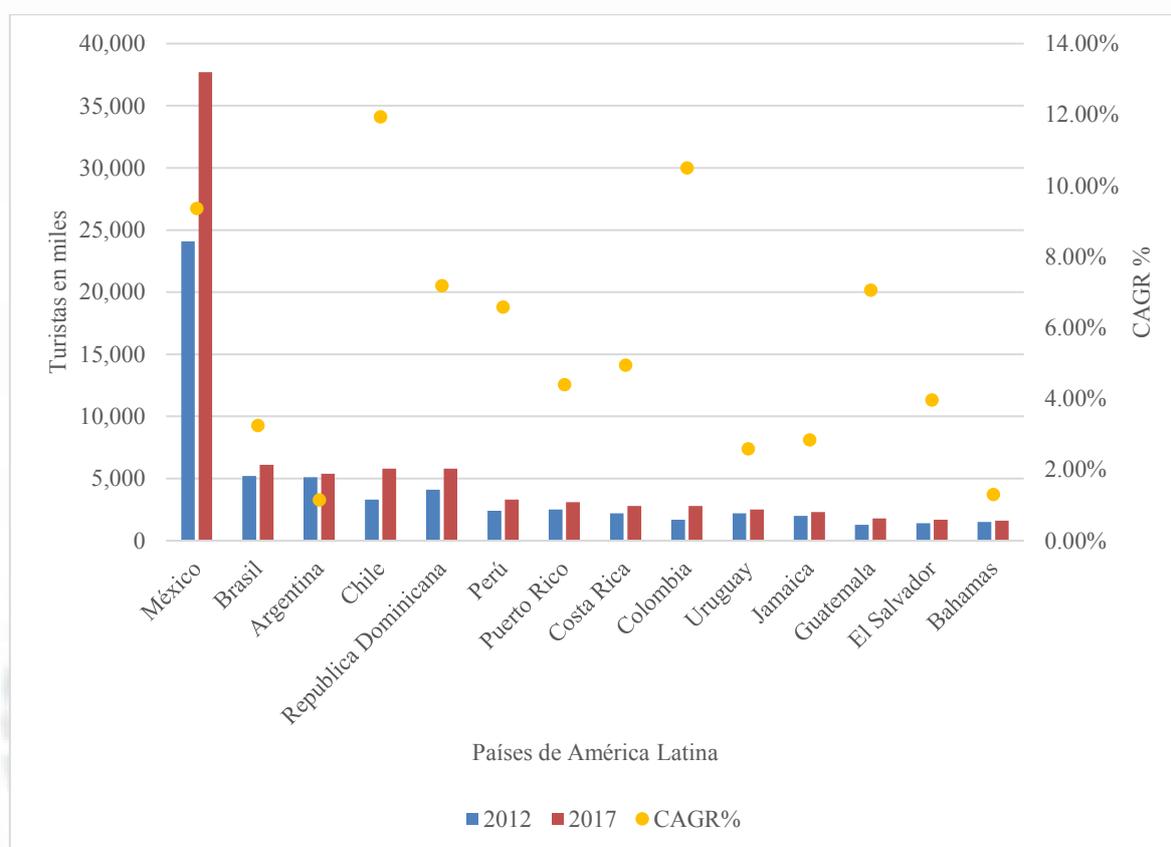


Figura 10. Turismo por países en América Latina del 2012 al 2017.

Adaptado de “*Experience More: The Consumer’s Search for Travel Experiences*” por Euromonitor International, 2018 (http://go.euromonitor.com/rs/805-KOK-719/images/WTM-2018-Report_Final.pdf).

En la Figura 11 se muestra a las 20 principales ciudades de América Latina de acuerdo con la cantidad de turistas recibidos y al porcentaje de crecimiento del turismo en el periodo 2012 – 2017. Cancún destacó como la principal ciudad, atrayendo a más de 6 millones de turistas lo que significó un crecimiento superior del 20% durante el periodo 2012-2017. Es importante señalar que, de las 20 ciudades más visitadas, cuatro pertenecen a México, otras cuatro al Perú, tres a Chile, y dos al Brasil.

Tomando en cuenta lo indicado, se destacan las ciudades de Ciudad de México, Santiago de Chile, Río de Janeiro, Buenos Aires y Bogotá, como las principales ciudades que compiten con Lima.

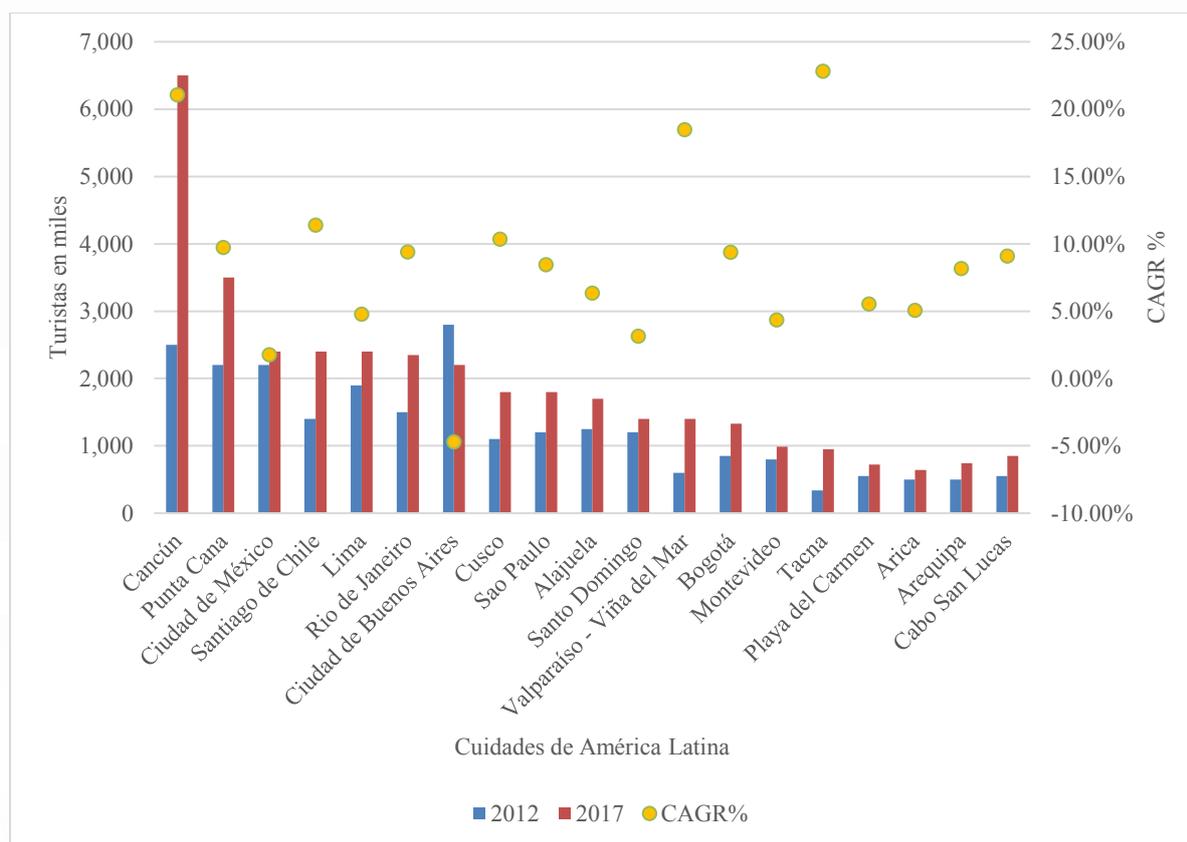


Figura 11. Turismo por ciudades en América Latina del 2012 al 2017.

Adaptado de "Experience More: The Consumer's Search for Travel Experiences" por Euromonitor International, 2018 (http://go.euromonitor.com/rs/805-KOK-719/images/WTM-2018-Report_Final.pdf)

Ciudad de México. Según el portal *World Tourism Cities Federation – WTCF* (s.f.), la ciudad de México es uno de los principales destinos para hacer turismo en la región. Su centro histórico está declarado como Patrimonio de la Humanidad por la UNESCO, y es el centro de una cultura viva desde la fundación de Tenochtitlan. Nombrada como "*A metropolis that has it all*" por *The New York Times* (Burnett, 2018), la Ciudad de México es una ciudad con historia, tradición, cultura y gastronomía; un refugio para viajeros y lugareños.

Santiago de Chile. Según el portal Santiago Turismo (s.f.), Santiago es una ciudad con más de cuatro siglos, un polo de atracción económica y turística, que destaca por su patrimonio y el atractivo de sus barrios. Una ciudad que a lo largo de su historia ha sabido reinventarse una y otra vez, recuperarse de terremotos; resistir los caprichos del río Mapocho;

y experimentar incontables transformaciones urbanas y humanas.

En la actualidad, es una ciudad moderna que destaca por la identidad que le otorga la amabilidad de su gente, el patrimonio histórico que concentran sus rincones, la belleza de sus barrios y la actividad que se genera en torno a ellos.

Río de Janeiro. Según el Sitio Oficial de Turismo de Brasil (s.f.), Río de Janeiro es la capital del turismo en Brasil. Río es la marca de Brasil, representándolo en el mundo a través del teleférico del Pan de Azúcar, las playas Copacabana e Ipanema y Cristo del Corcovado, que es una de las siete nuevas Maravillas del mundo.

Buenos Aires. Según *World Tourism Cities Federation – WTCF* (s.f.), Buenos Aires es la capital y la ciudad más poblada de Argentina. La ciudad está ubicada en la costa occidental del estuario del Río de la Plata, en la costa sureste del continente sudamericano. En el siglo XIX, el estado argentino, con el objetivo de poblar una gran nación, promovió la inmigración europea. Así, el puerto de Buenos Aires fue el punto de llegada de los españoles, italianos, sirios, libaneses, polacos y rusos que definirán a esta ciudad como una ciudad cosmopolita y dinámica, rica en diversidad cultural y arquitectura colonial.

Bogotá. Según *World Tourism Cities Federation – WTCF* (s.f.), Bogotá es la ciudad más grande de Colombia y su centro político, económico, administrativo, industrial, artístico, cultural, creativo y deportivo. Bogotá destaca por su solidez económica, madurez financiera y la calidad de su capital humano, lo que la hacen una ciudad atractiva para las empresas de talla global. Es por ello que actualmente es el hogar de más de 1,400 empresas multinacionales, además de concentrar el mayor número de universidades y centros de investigación del país.

3.1.6 Matriz del perfil competitivo (MPC)

La matriz de perfil competitivo toma las cinco ciudades más importantes en cantidad de turistas de la región de Latinoamérica. Esta elección se ha desarrollado en base a algunos

factores clave de éxito y según el índice de identidad definido por Anholt S. (2007) que se exponen a continuación.

Relación entre el turismo de ciudad y el turismo del país. Este factor muestra el porcentaje que representa el turismo de la ciudad elegida como competencia de Lima, en relación con la cantidad total del turismo que recibe el país al que pertenece y cuál es la posible influencia que tiene esta ciudad con su país en relación con el turismo.

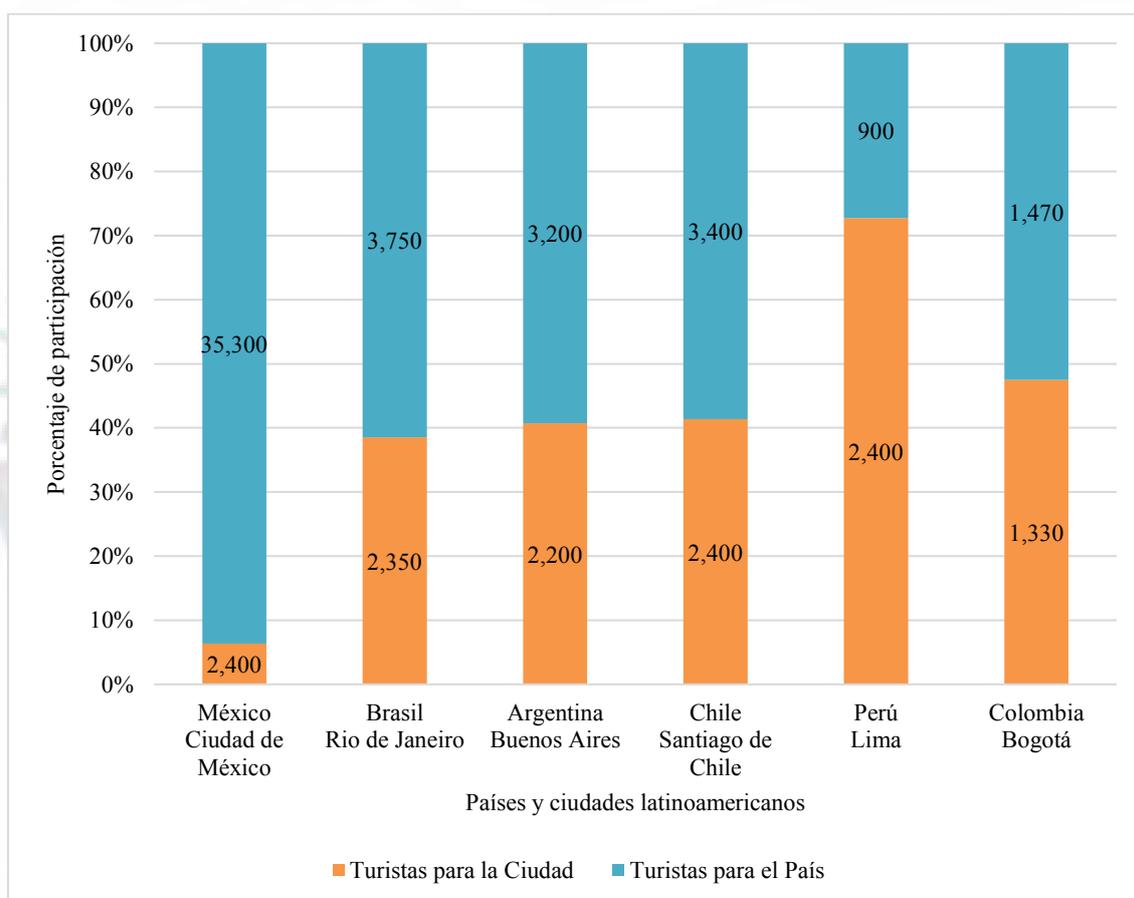


Figura 12. Participación en turismo de las ciudades latinoamericanas con su país. Adaptado de “*Experience More: The Consumer’s Search for Travel Experiences*” por *Euromonitor International*, 2018 (http://go.euromonitor.com/rs/805-KOK-719/images/WTM-2018-Report_Final.pdf).

De esta manera, se evidenció que, si bien México poseía un fuerte poder de atracción para los turistas en general, la Ciudad de México no es el lugar predilecto para ser visitado por ellos con respecto a turismo. Caso contrario es la relación entre el Perú y Lima, que concentra el 72% del turismo total de ese país (PROMPERÚ, 2017). Esto debido a que el

Perú el principal aeropuerto internacional, se ubica en Lima. En ese sentido, este aeropuerto es la puerta de entrada de la mayoría de los turistas que visitan ciudades como Cusco, Arequipa, Trujillo, entre otras.

Propósito de la visita a la ciudad. Este factor muestra el tipo de turismo y/o propósito por el cual los turistas visitaron las ciudades elegidas. Identificar estos propósitos permitiría analizar su propuesta de valor (ver Figura 13). De esta manera se puede afirmar que el turismo de recreación u ocio es el predilecto de Latinoamérica con un promedio de 78.7% en las ciudades señaladas (Mastercard, 2016).

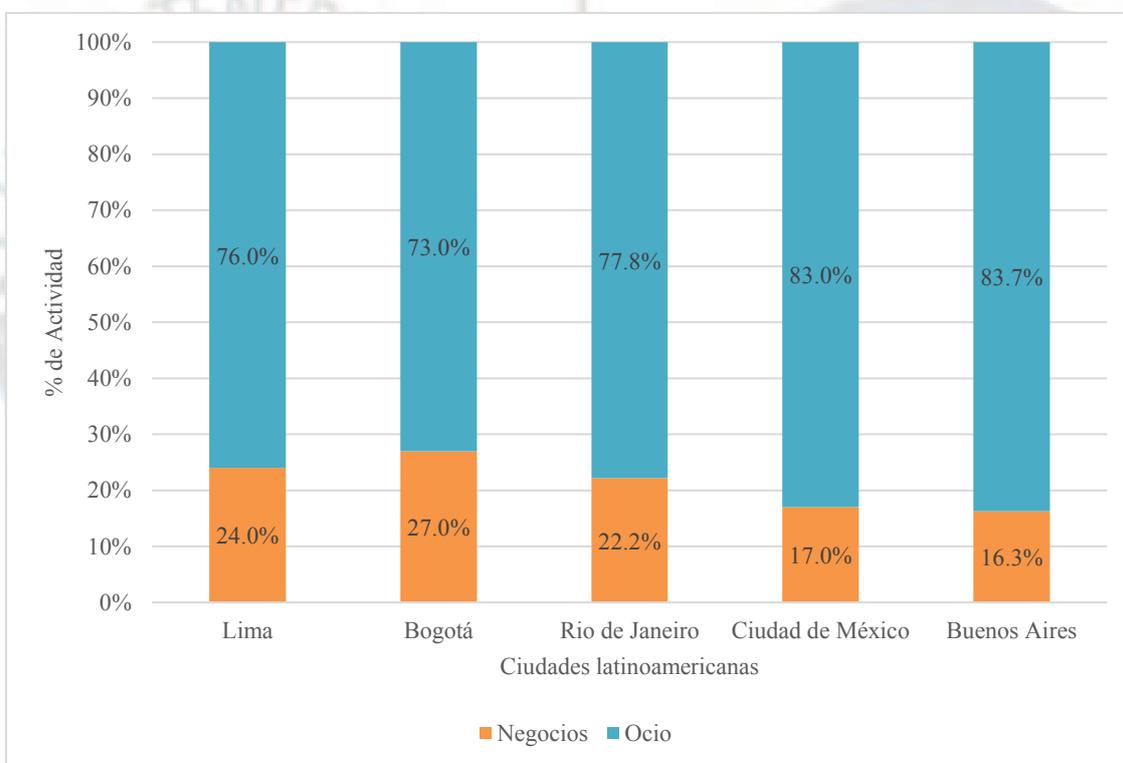


Figura 13. Propósito de visita a las ciudades latinoamericanas.
Adaptado de “*Global Destination Cities Index by Mastercard - Latin America’s Fastest-Growing Destination Cities Top 10 Details*” por Mastercard, 2016
(<https://newsroom.mastercard.com/wp-content/uploads/2016/09/FINAL-Global-Destination-Cities-Index-Report.pdf>).

La ciudad de Lima obtuvo un 76 % de turistas que llegan a la ciudad con el propósito de conocerla, descubrirla y disfrutar de la ciudad. Para identificar a mayor detalle el tipo de actividad o servicios que los turistas realizan o reciben en la ciudad ver Figura 14.



Figura 14. Categoría de consumo de servicios en las ciudades latinoamericanas. Adaptado de “*Global Destination Cities Index by Mastercard - Latin America’s Fastest-Growing Destination Cities Top 10 Details*” por Mastercard, 2016 (<https://newsroom.mastercard.com/wp-content/uploads/2016/09/FINAL-Global-Destination-Cities-Index-Report.pdf>).

De la figura se infiere que la ciudad de Lima cuenta con los servicios necesarios para atender a los turistas que visitan la ciudad, pero las ciudades competencia también cuentan con infraestructura y servicios en la misma proporción que Lima.

Patrimonio histórico y cultural. Este factor analiza la fortaleza turística expresada en la cantidad de construcciones históricas, centros artísticos y/o culturales, y museos que poseen las ciudades señaladas (ver Figura 15). La Ciudad de México y Buenos Aires

destacaron por la cantidad de patrimonio con el que cuentan para ser visitado por los turistas (*Lonely Planet*, s.f.).

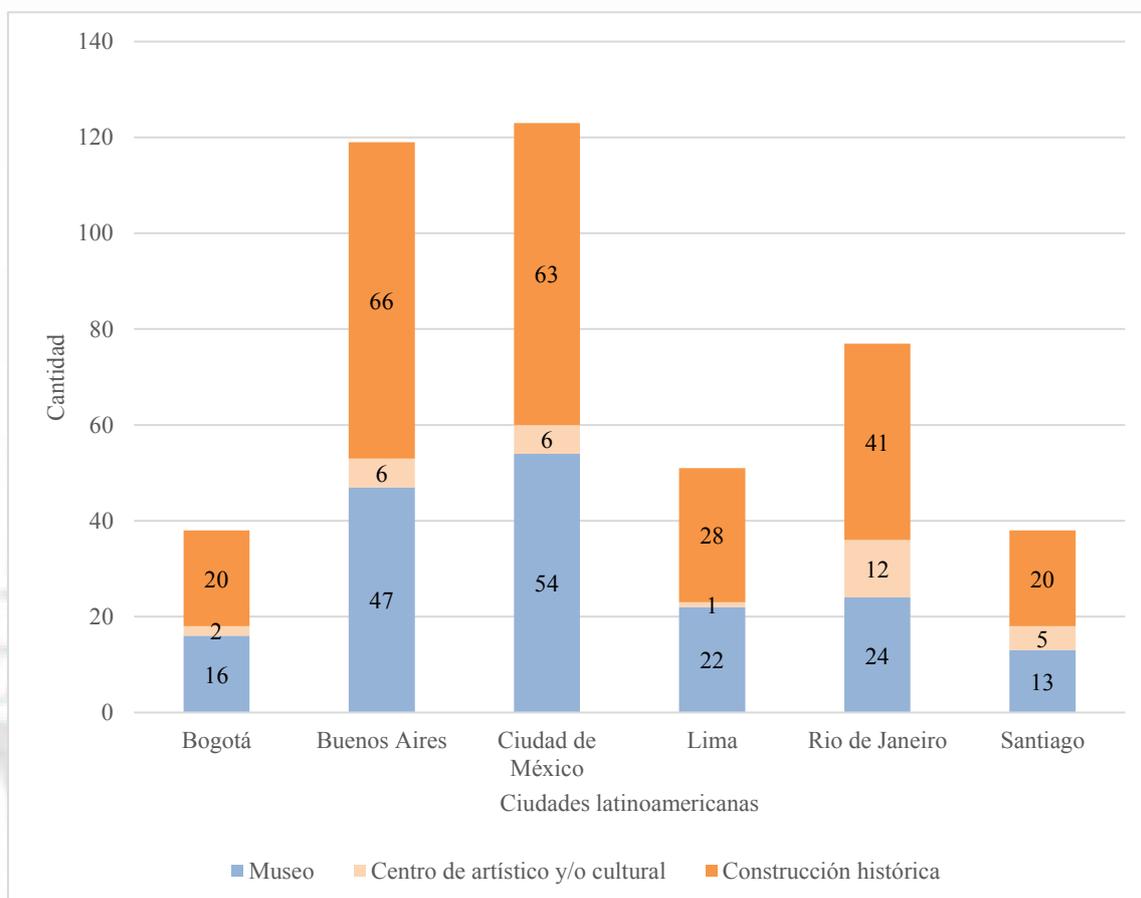


Figura 15. Patrimonio histórico y cultura de las ciudades latinoamericanas. Adaptado de la información turística en arquitectura, edificaciones, arte y cultura de las ciudades latinoamericanas por *Lonely Planet*, 2018 (<https://www.lonelyplanet.com/>).

Belleza paisajística. Este factor analiza la disponibilidad de espacios y lugares apreciados por los turistas debido a la belleza que ofrecen. Es importante revisar este factor debido al valor que le aporta el paisaje a la ciudad ante los ojos de un turista.

Los atractivos de Río de Janeiro, como el Cristo de Corcovado, el teleférico del Pan de Azúcar y las playas del mar Atlántico, la convierten en la mejor ciudad ante los ojos de los turistas, con una alta calidad con respecto a la belleza y sitios por visitar. En el caso de la ciudad de Lima cuenta con 10 sitios destacados, pero poco conocidos; haciendo a la ciudad de Lima poco atractiva en este factor (*Lonely Planet*, s.f.).

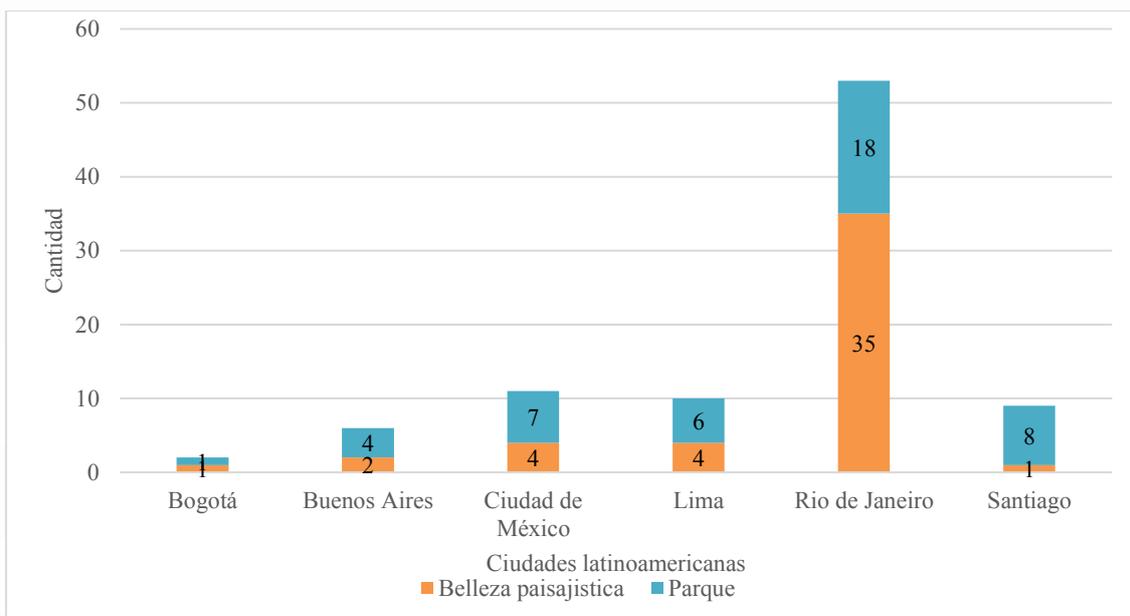


Figura 16. Belleza paisajística de las ciudades latinoamericanas.

Adaptado de la información turística en arquitectura, edificaciones, arte y cultura de las ciudades latinoamericanas por *Lonely Planet*, 2018 (<https://www.lonelyplanet.com/>).

Entretenimiento y compras. Este factor considera la cantidad de lugares para el entretenimiento y recreación (cines, teatros, entre otros), y las compras (centros comerciales y galerías, entre otros) con los que posee cada ciudad (ver Figura 17).

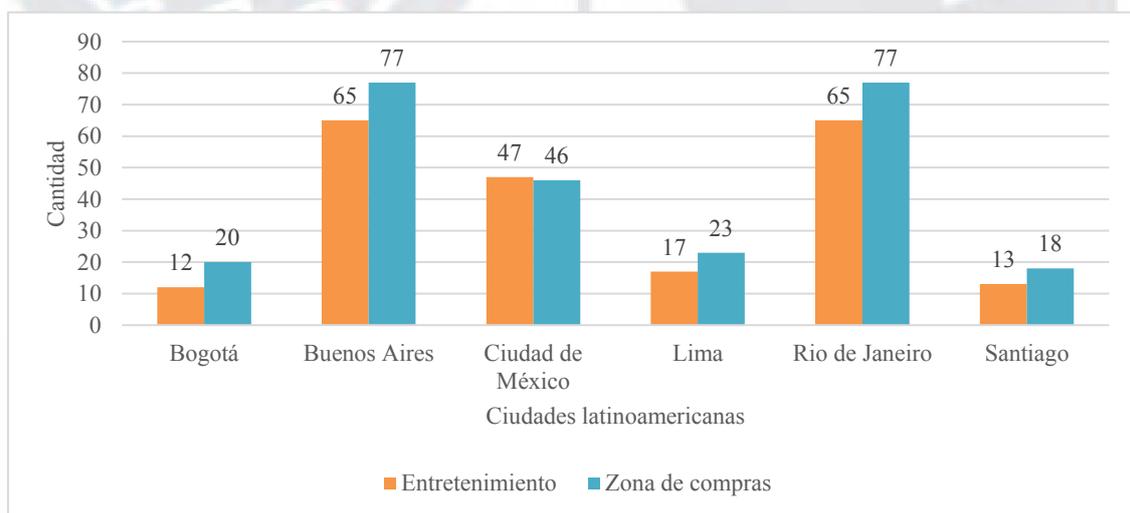


Figura 17. Lugares de entretenimiento y compras de las ciudades latinoamericanas.

Adaptado de la información turística en arquitectura, edificaciones, arte y cultura de las ciudades latinoamericanas por *Lonely Planet*, 2018 (<https://www.lonelyplanet.com/>).

De esta manera, las ciudades de Buenos Aires y Rio de Janeiro destacaron con cifras similares en cuanto a lo que tienen para ofrecer a los turistas en materia de entretenimiento y

compras. En el caso de la ciudad de Lima solo cuenta con 40 sitios de entretenimiento y compras contado con solo 28.16% de infraestructura de este factor con respecto a las ciudades de referente (*Lonely Planet*, s.f.).

Actividades turísticas y nocturnas. Este factor considera la cantidad de actividades turísticas y nocturnas que ofrecen las ciudades a los turistas. Nuevamente Buenos Aires y Río de Janeiro destacan dentro de la región por su oferta (*Lonely Planet*, s.f.). Ver Figura 18.

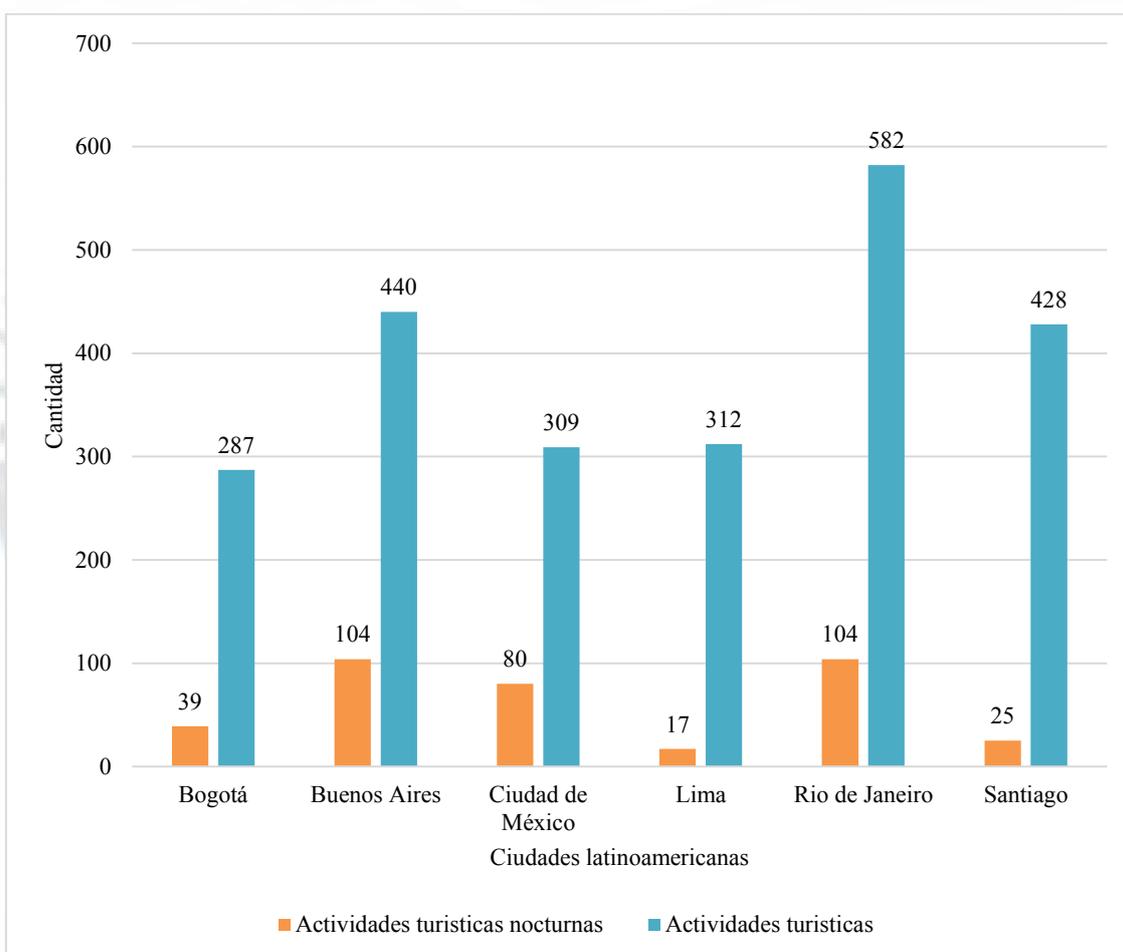


Figura 18. Actividades turísticas en las ciudades latinoamericanas. Adaptado de la lista de lugares y actividades que se pueden realizar en las ciudades latinoamericanas por *Lonely Planet*, 2018 (<https://www.lonelyplanet.com/>).

Variedad y reputación gastronómica. Este factor analiza la variedad gastronómica de la ciudad a través del número total de restaurantes con los que cuenta; así como el número de restaurantes de categoría mundial (basados en el reconocimiento de estrellas *Michellin*) que posee (ver Figura 19).

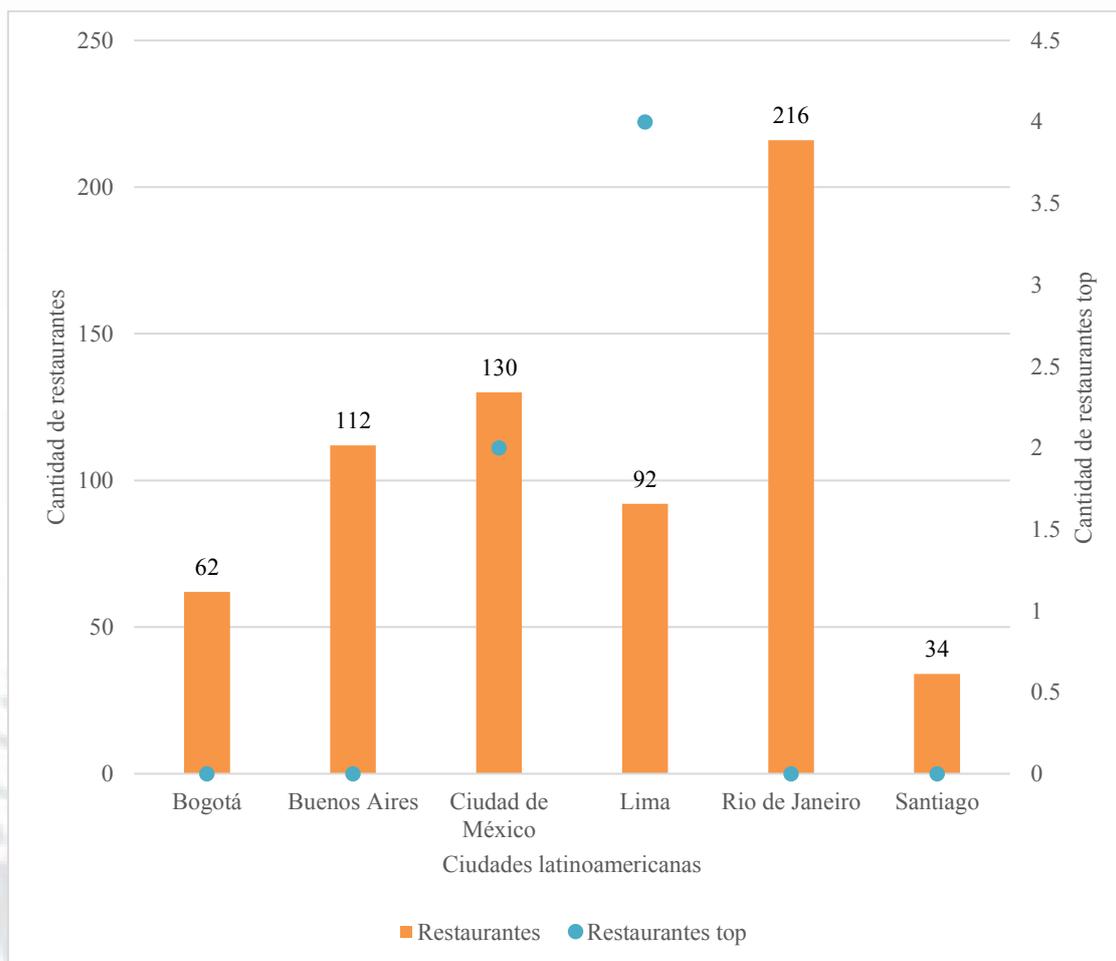


Figura 19. Variedad y reputación gastronómica de las ciudades latinoamericanas. Adaptado de la lista de restaurantes en las ciudades latinoamericanas por Lonely Planet, 2018 (<https://www.lonelyplanet.com/>) y la lista de los 50 principales restaurantes por Theworlds50best.com, 2018 (<https://www.theworlds50best.com/>).

Destacan las ciudades de Río de Janeiro y Ciudad de México como las ciudades que poseen la mayor cantidad de restaurantes en la región, con 216 y 130 restaurantes respectivamente, de los cuales solo la Ciudad de México posee dos restaurantes *top*; sin embargo, la ciudad de Lima destaca por poseer el mayor número de restaurantes *top* de la región (*Lonely Planet, s.f.; The World's 50 Best Restaurants, s.f.*).

Capacidad hotelera. Este factor analiza la industria hotelera de cada ciudad a través de la cantidad de hoteles de cinco, cuatro y tres estrellas que poseen.

En la Figura 20 se muestra el resultado de una comparación de disponibilidad hotelera en un rango de fechas idénticas a través del Portal *Booking.com* (s.f.). Las tres ciudades con

una capacidad hotelera mayor a 250 son Ciudad de México, Buenos Aires y Bogotá. Sin embargo, la ciudad mexicana destaca en la región por poseer el mayor número de hoteles cinco estrellas (ver Apéndice B).

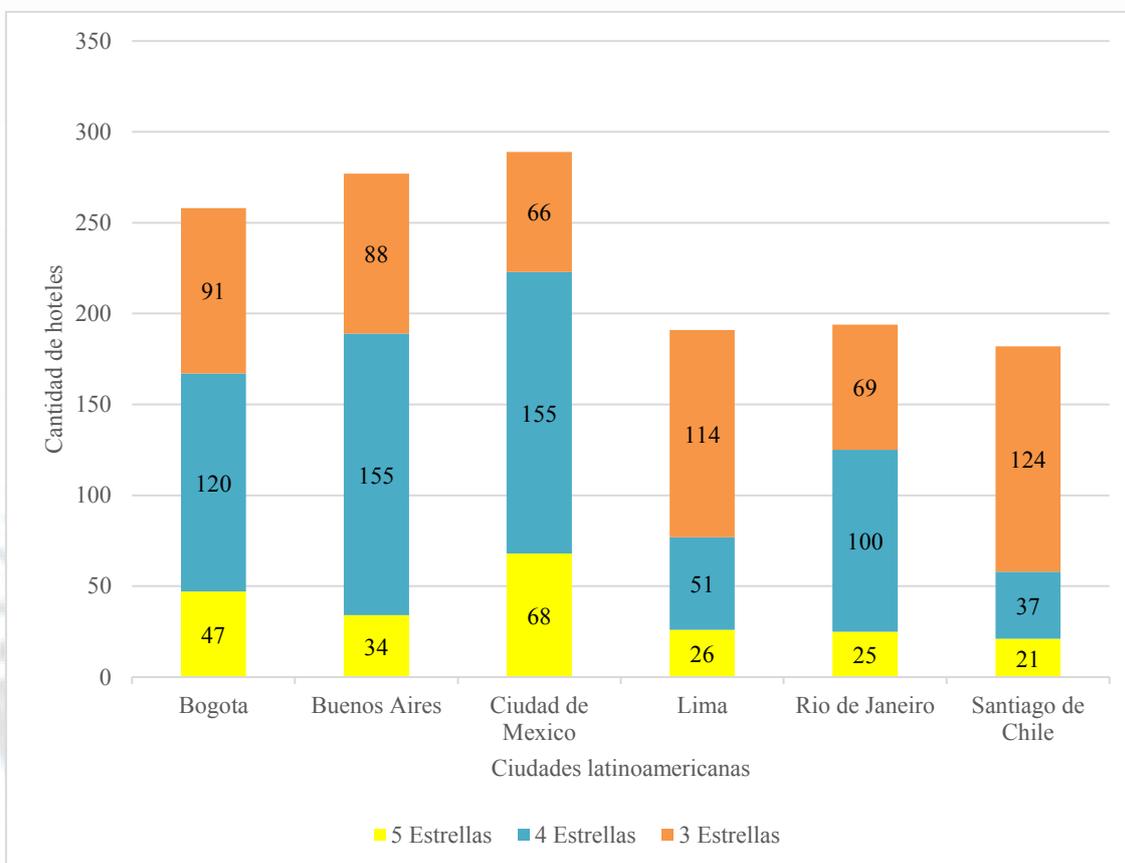


Figura 20. Disponibilidad y capacidad hotelera de las ciudades latinoamericanas. Adaptado de la lista de hoteles tres, cuatro y cinco estrellas disponibles del 19 al 22 de febrero del 2019 para dos personas en las ciudades latinoamericanas por el Portal *Booking.com*, 2018 (<https://www.booking.com/>).

Nivel de costo de vida. Este factor analiza el costo de vida (“*Price Index*”) de las ciudades tomando como referencia a la ciudad de Praga (República Checa), que posee una calificación de “*Price Index*” = 100 de acuerdo con el Portal *Expatisan* (s.f.).

Una vez que se ha establecido el punto de referencia, el valor del Índice de precios (“*Price Index*”) de cada ciudad se compara con el costo de vida en ciudad de Praga. Por lo tanto, si una ciudad tiene un índice de precios de 116, eso significa que vivir allí es un 16% más caro que vivir en Praga, como es el caso de Río de Janeiro (ver Figura 21).

Por ejemplo, la ciudad con el mayor costo de vida es Hamilton (Bermuda) que tiene el

“*Price Index*” = 290 y está en la primera posición del *ranking* y la ciudad con el menor costo de vida es Lviv (Ucrania) que tiene el “*Price Index*” = 57 y está ubicada en la última posición 330 de las ciudades estudiadas por el Portal *Expatistan* (s.f.), 2018.

Se puede indicar que las ciudades de Río de Janeiro y Santiago de Chile poseen un mayor costo de vida en comparación a Lima, que posee un valor de 92 que significa un costo de vida ligeramente por debajo de la ciudad de referencia (Praga). Además, podemos destacar que la ciudad de Buenos Aires tiene el índice de costo de vida más bajo en comparación a las otras ciudades y se ubica en la posición 319 de las ciudades más caras del mundo con un valor de índice 69 (*Expatistan*, s.f.).

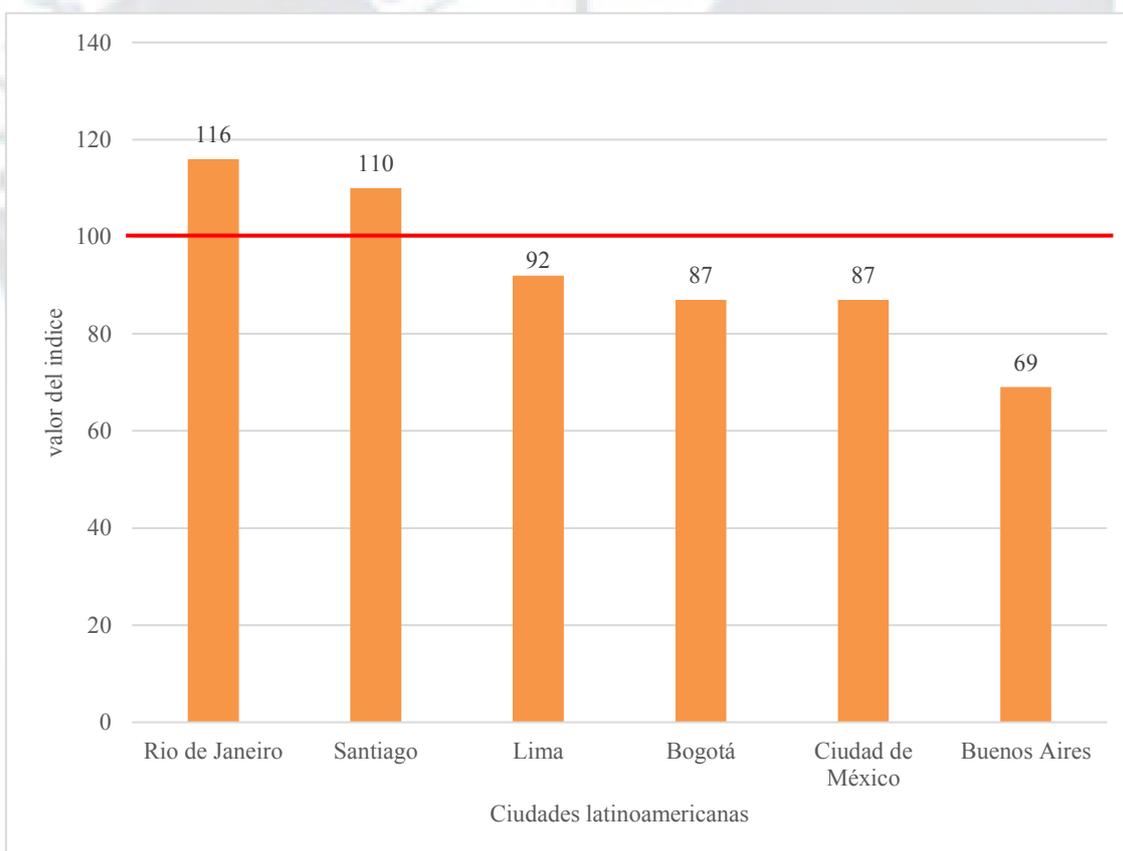


Figura 21. Índice de costo de vida de las ciudades latinoamericanas. Adaptado de la información del índice de costo de vida de las ciudades latinoamericanas por Portal *Expatistan*, 2018 (<https://www.expatisitan.com/cost-of-living>).

Reputación de la ciudad. Este factor considera características tales como el nivel económico de la ciudad, la efectividad de las políticas públicas y un medio ambiente

atractivo, en donde estas características son analizadas, evaluadas y considerada por los turistas y habitantes para generar sentimiento, confianza, admiración, y estima hacia la ciudad (*Reputation Institute*, 2013, 2014, 2015, 2016, 2017, 2018).

Adicionalmente, en la Tabla 9 se muestra la ubicación en el *ranking* de reputación internacional de las principales ciudades latinoamericanas consideradas competencia de la ciudad de Lima, a lo largo de los últimos seis años. En donde a partir del año 2016 la organización *Reputation Institute*, cambio su metodología, pasado de analizar las 100 ciudades mejor ubicadas en el ranking a analizar las 56 ciudades mejor ubicadas en el ranking, como efecto de este cambio, solo las ciudades de Rio de Janeiro y Ciudad de México se han mantenido en el *ranking* como representantes latinoamericanos.

Tabla 9 *Comparativa de los Rankings de Reputación Entre las Ciudades*
Comparativa de los Rankings de Reputación Entre las Ciudades

País	Ciudad	Años de Análisis					
		2013	2014	2015	2016	2017	2018
Brasil	Rio de Janeiro	57.6	58.4	59.5	54.6	59.6	61.7
Chile	Santiago	58.6	53.5	60.1	0	0	0
Perú	Lima	56.6	55.1	57.2	0	0	0
Colombia	Bogotá	50.2	43.2	47.7	0	0	0
México	Ciudad de México	47.2	45.3	47.9	56.1	57.1	52.6
Argentina	Buenos Aires	57.5	56.8	58.4	0	0	0

Nota. Adaptado del Portal *Reputation Institute* de los años 2013 al 2018, para el análisis comparativo de las ciudades de la región Latinoamericana. *Reputation Institute*, 2013 – 2018 (www.reputationinstitute.com). Para los años 2016, 2017 y 2018, las ciudades de Santiago de Chile, Lima, Bogotá y Buenos Aires no logran estar entre las 56 ciudades más importantes en este *ranking*.

En la Figura 22, se muestra en *ranking* de reputación 2018, de *Reputation Institute*, en donde las ciudades con un valor de *ranking* mayor a 80, se les considera que poseen una

excelente reputación, para aquellas ciudades con valor de ranking entre 70-79, se les considera que poseen una fuerte o robusta reputación, para aquellas ciudades con valor de ranking entre 60 – 69, se les considera que poseen una moderada reputación, mientras que para aquellas ciudades con valor de *ranking* entre 40 – 59, se les considera que poseen una vulnerable reputación y finalmente para aquellas ciudades con valor de *ranking* menores a 40, se les considera que poseen una baja reputación.

1 ↑ TOKYO 81.8	2 ↓ SYDNEY 81.5	3 ↓ COPENHAGEN 81.0	4 ↓ VIENNA 80.9	5 ↓ STOCKHOLM 80.8	6 ↑ VENICE 80.3	7 ↑ ROME 79.2	8 ↑ ZURICH 78.5	9 ↑ MUNICH 78.2	10 ↑ MONTREAL 78.2
11 ↑ HELSINKI 77.7	12 ↓ MELBOURNE 77.7	13 ↓ TORONTO 77.6	14 ↓ MILAN 77.1	15 ↓ BARCELONA 76.5	16 ↓ VANCOUVER 76.4	17 ↓ LONDON 76.4	18 ↓ DUBLIN 76.1	19 ↑ MADRID 76.1	20 ↑ SAN FRANCISCO 75.9
21 ↓ EDINBURGH 75.7	22 ↓ AMSTERDAM 75.5	23 ↑ FRANKFURT 75.5	24 ↓ NEW YORK 75.0	25 ↓ PRAGUE 74.4	26 ↓ PARIS 73.3	27 ↑ SINGAPORE 73.1	28 ↑ GOLD COAST 73.0	29 ↓ SEATTLE 72.9	30 ↓ BRUSSELS 72.1
31 ↓ BERLIN 72.0	32 ↑ BOSTON 71.7	33 ↑ ATHENS 71.5	34 ↓ MIAMI 71.3	35 ↑ MANCHESTER 70.7	36 ↓ ORLANDO 69.7	37 ↑ HONG KONG 69.7	38 ↓ LOS ANGELES 69.6	39 ↓ BUDAPEST 69.4	40 ↓ WASHINGTON DC 69.2
41 ↓ DUBAI 68.6	42 ↓ NEW ORLEANS 68.2	43 ↑ ST PETERSBURG 66.2	44 ↑ SEOUL 66.1	45 ↓ CHICAGO 65.7	46 ↓ ATLANTA 65.3	47 ↓ LAS VEGAS 64.7	48 ↓ SHANGHAI 64.7	49 ↓ BANGKOK 63.5	50 ↓ JERUSALEM 62.6
51 ↑ RIO DE JANEIRO 61.7	52 ↓ ISTANBUL 57.8	53 ↓ NEW DELHI 54.7	54 ↓ MEXICO CITY 52.6	55 ↑ CAIRO 51.6	56 ↓ MOSCOW 51.3				

↑ ↓ Positive/negative rank change since 2017

Figura 22. Ranking de las ciudades con mayor reputación en el mundo en 2018.

Adaptado de la lista de las 56 ciudades con mayor reputación en el mundo por Reputationinstitute.com, 2018 (www.reputationinstitute.com).

En el caso de las ciudades latinoamericanas, la ciudad de Rio de Janeiro con un valor de *ranking* 61.7, se le consideró que posee una moderada reputación y la Ciudad de México con un valor de *ranking* de 52.6, se le consideró que posee una vulnerable reputación. Las demás ciudades latinoamericanas, incluyendo a la ciudad de Lima, que están fuera de *ranking* 2018, estuvieron consideradas dentro del rango de vulnerable o baja reputación.

Índice de seguridad. Este factor analiza las características de las ciudades en materia de seguridad digital, seguridad sanitaria, seguridad en la infraestructura y seguridad personal. En donde la ciudad de Buenos Aires obtuvo la mejor posición de la región con 76.35 y se

ubicó en el puesto 29, seguida por Santiago de Chile con 70.00 y se ubicó en el puesto 35, finalmente Lima con 61.90 se ubicó en el puesto 44, estando solo por delante de Bogotá (*The Economist*, 2017).

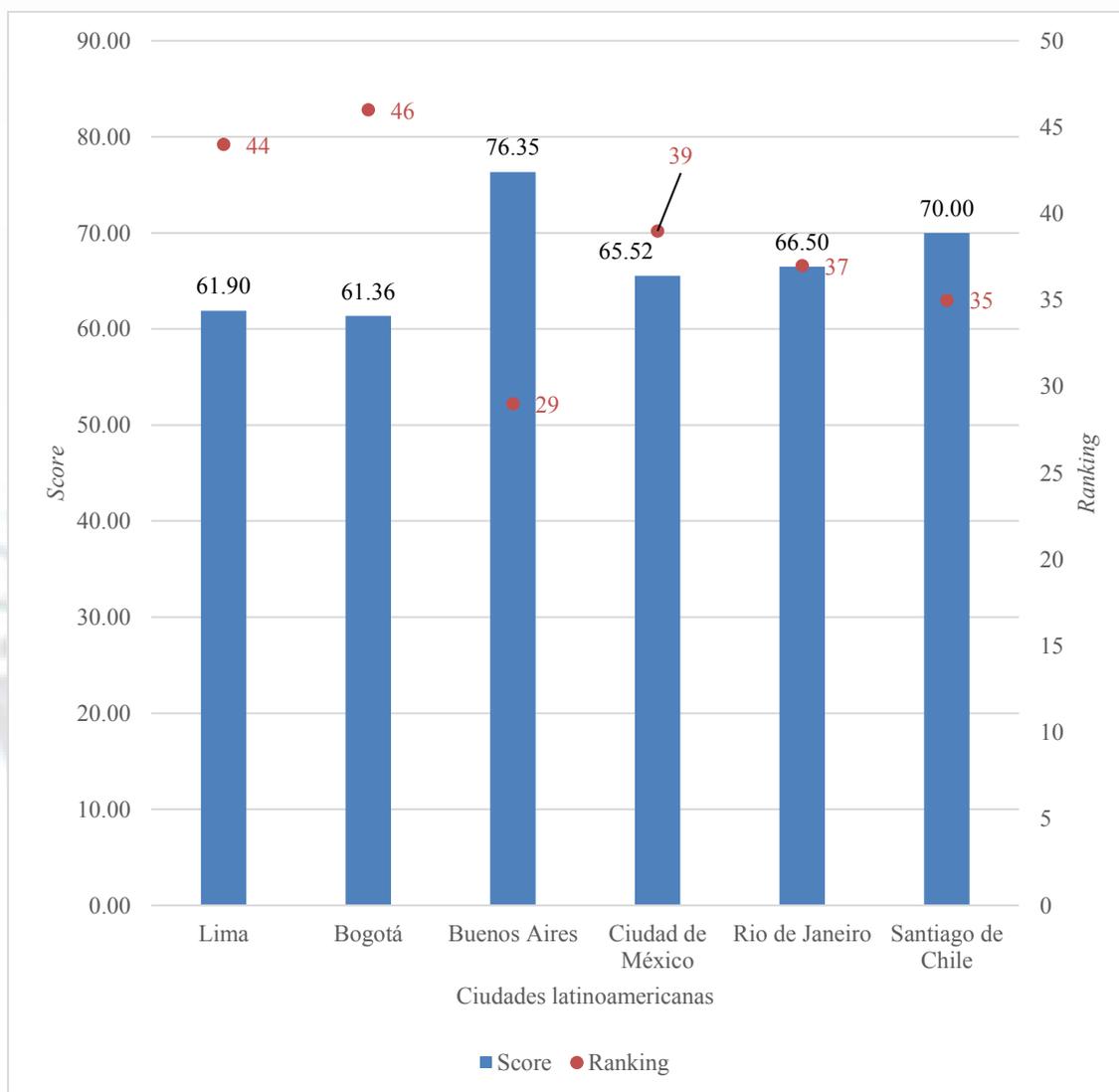


Figura 23. Índice de seguridad de las ciudades latinoamericanas. Adaptado de la información sobre los índices de seguridad en las ciudades latinoamericanas por *Safecities.economist.com*, 2018 (<http://safecities.economist.com/>).

Índice de calidad de vida. Este factor analiza las características de infraestructura, condición política e inestabilidad económica para determinar el nivel de calidad de vida que ofrecen las ciudades a sus habitantes y a los turistas que visitan las ciudades.

Mercer Human Resource (2018) midió por separado a las ciudades con la mejor infraestructura, considerando el suministro de electricidad, la disponibilidad de agua potable,

los servicios de teléfono y correo, el transporte público, la congestión vial y la variedad de vuelos internacionales desde los aeropuertos locales. En donde Singapur encabezó este índice, seguido por Frankfurt y Múnich, ambas ciudades en el segundo lugar, Copenhague en el cuarto, Dusseldorf en el quinto, mientras que Hong Kong y Londres compartieron el sexto lugar. El último puesto en la lista se ubicó la ciudad de Puerto Príncipe.

En el caso de las ciudades latinoamericanas, la ciudad de Buenos Aires se ubicó en el puesto 91 con la mejor posición con respecto a las demás ciudades analizadas y la ciudad de Lima que se ubicó en el puesto 124 solo por delante de Bogotá y Ciudad de México.

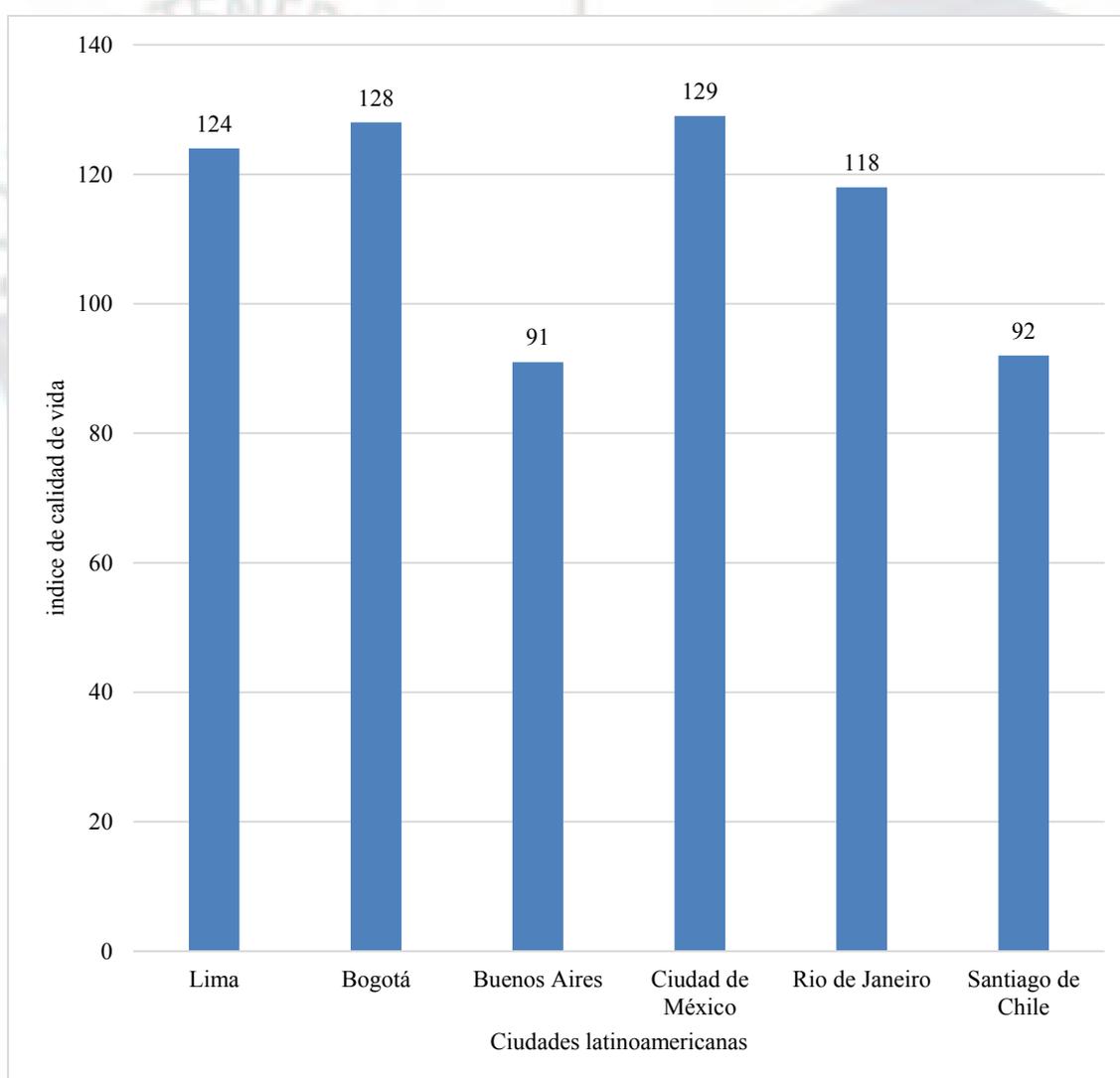


Figura 24. Calidad de vida de las ciudades latinoamericanas.

Adaptado del "Ranking e índices de calidad de vida" por Mercer Human Resource, 2018 (<https://mobilityexchange.mercer.com/Insights/quality-of-living-rankings>).

Tabla 10

Matriz del Perfil Competitivo (MPC)

Factores Críticos de Éxito	Lima			Ciudad de México		Santiago de Chile		Buenos Aires		Rio de Janeiro		Bogotá	
	Peso	Ponderado	Valor	Ponderado	Valor	Ponderado	Valor	Ponderado	Valor	Ponderado	Valor	Ponderado	Valor
Cantidad de turistas que visitan el país y la ciudad	0.07	2	0.14	4	0.28	3	0.21	3	0.21	3	0.21	1	0.07
Actividades valoradas por los turistas en la ciudad	0.08	2	0.16	4	0.32	2	0.16	3	0.24	4	0.32	2	0.16
Patrimonio histórico y cultural	0.05	2	0.1	4	0.2	1	0.05	3	0.15	3	0.15	1	0.05
Cantidad de lugares con belleza paisajística	0.05	3	0.15	2	0.1	3	0.15	3	0.15	4	0.2	1	0.05
Zonas de entretenimiento de la ciudad	0.12	2	0.24	3	0.36	1	0.12	4	0.48	4	0.48	1	0.12
Actividades turísticas de la ciudad	0.14	2	0.28	3	0.42	3	0.42	3	0.42	4	0.56	1	0.14
Variedad y reputación gastronómica	0.13	4	0.52	3	0.39	1	0.13	3	0.39	4	0.52	1	0.13
Disponibilidad y capacidad hotelera	0.11	1	0.11	4	0.44	1	0.11	4	0.44	2	0.22	3	0.33
Índice de costo ciudad	0.1	3	0.3	2	0.2	1	0.1	3	0.3	2	0.2	3	0.3
Reputación de la ciudad	0.05	2	0.1	4	0.2	2	0.1	2	0.1	4	0.2	2	0.1
Índice de seguridad	0.05	2	0.1	1	0.05	1	0.05	2	0.1	1	0.05	2	0.1
Índice de calidad de vida	0.05	1	0.05	3	0.15	4	0.2	3	0.15	3	0.15	1	0.05
Total	1		2.25		3.11		1.8		3.13		3.26		1.6

Nota. 4=fortaleza mayor, 3=fortaleza menor, 2=debilidad menor y 1=debilidad mayor. Adaptado de “El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia” por F. A. D’Alessio, 2014, 2ª ed. México D.F., México Pearson.

3.1.7 Matriz de evaluación de factores externos (MEFE)

La Matriz de Evaluación de los Factores Externos permitirá resumir y evaluar los resultados del análisis PESTE para cuantificar las oportunidades y amenazas, obtenidos de todo el análisis del entorno (D'Alessio, 2014). En la Matriz de Evaluación de los Factores Internos, el turismo en la ciudad de Lima cuenta con 13 factores determinantes, nueve oportunidades y seis amenazas.

Tabla 11

Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)

Factores determinantes de éxito	Peso	Valor	Ponderación
Oportunidades			
Inversión del Gobierno Central en infraestructura deportiva para la realización de los JPP2019	0.12	3	0.36
Crecimiento en 7% del turismo en el Perú	0.04	3	0.12
Realización de los JPP2019	0.19	4	0.76
Incremento en 5% de <i>smartphones</i> conectados a internet y mayor uso de portales <i>web</i> y aplicaciones en la industria del turismo	0.10	3	0.30
Aplicaciones de economía compartida facilitan el turismo	0.05	3	0.15
En la región Latinoamericana la mayoría de ciudades no cuentan con una marca ciudad oficial	0.11	3	0.33
	0.61		2.02
Amenazas			
Clima político peruano puede afectar la realización de los JPP2019	0.10	2	0.20
Coyuntura social en la región que pueda afectar la realización de los JPP2019	0.05	3	0.15
Decrecimiento del turismo por la situación política - económica de los países con más visitas al Perú de la región Latinoamericana	0.08	2	0.16
Bajo interés de las autoridades locales en el sector turismo y seguridad en donde el Perú ocupa el puesto 69 y 108 respectivamente (WEF)	0.16	1	0.16
	0.39		0.67
Total	1.00		2.69

Nota. Las calificaciones indican el grado de eficacia con que las estrategias responden a cada factor, donde 3= la respuesta superior, 2 = la respuesta es media, y 1 = la respuesta es mala. Adaptado de "El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia" por F. A. D'Alessio, 2014, 2ª ed. México D.F., México Pearson.

En la Tabla 11 se muestra la matriz MEFE con un valor ponderado de 2.69. Este resultado está por encima de la media (2.5), lo que indica que la ciudad de Lima está respondiendo de manera adecuada a las oportunidades y amenazas del entorno.

3.2 Análisis Interno

3.2.1 Análisis interno AMOFHIT

Administración y gerencia (A). De acuerdo con el enfoque de redes de Dinnie (2011), la responsabilidad de gestionar las acciones necesarias para el desarrollo y sostenibilidad de una marca ciudad recae tanto en instituciones públicas y privadas. Así, la gestión de la marca ciudad Lima recae en instituciones como la Municipalidad de Lima, la Municipalidad Provincial del Callao, el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR), PROMPERÚ, la Cámara de Comercio y empresas privadas.

En 2018, la Ley General del Turismo fue modificada por la Ley 30753, permitiendo que los Gobiernos Regionales asuman una mayor participación en el desarrollo turístico de sus jurisdicciones. Ahora los gobiernos regionales pueden priorizar las zonas para el desarrollo turístico dentro de su jurisdicción, de acuerdo con el impacto que éstas tengan en las demás ciudades. Sin embargo, por el momento la Municipalidad de Lima no cuenta con un plan estratégico para el desarrollo del turismo en la ciudad (Municipalidad Metropolitana de Lima, 2017).

Marketing y ventas (M). Los entes encargados de desarrollar y gestionar las acciones de marketing y ventas para ayudar a desarrollar la industria del turismo son PROMPERÚ y MINCETUR. Dichas instituciones están dedicadas a elaborar estudios de mercado correspondientes a la industria del turismo en general, para así generar estrategias acordes con el perfil de los consumidores.

La Municipalidad del Callao también es una institución clave para el desarrollo del turismo en la ciudad de Lima, debido a que ésta se encarga de proteger su patrimonio histórico, como la fortaleza del Real Felipe y el Submarino Abtao; promover sus centros culturales, como Callao Monumental; y salvaguardar sus espacios naturales, como la isla San Lorenzo y las islas Palomino (Municipalidad Provincial del Callao, s.f).

El *boom* de la gastronomía peruana en el mundo le otorga a Lima un atributo importante como marca ciudad, el cual está respaldado por sus restaurantes de alto nivel y sus ferias gastronómicas, siendo Mistura la más importante de ellas. En ese sentido, los premios *Summum* 2018, encargados de reconocer lo mejor de la cocina peruana, han dado a conocer los 20 mejores restaurantes de todo el Perú, todos los cuales están ubicados en la ciudad de Lima (“SUMMUM: *Top 20*”, 2018). Esta información se ve complementada con las cifras de PROMPERÚ, quien señala que los extranjeros que visitan el país gastan hasta el 10% de su presupuesto en gastronomía, generando un aproximado de \$350'000,000 millones de dólares al año (“Turistas gastan”, 2015).

De acuerdo con *Euromonitor International* (2016), la mayoría de los turistas que viajaron a Latinoamérica lo hacen con el fin de vivir nuevas experiencias. En ese sentido, otro aspecto positivo a difundir es la variedad de centros de entretenimiento diurnos y nocturnos que ofrece Lima, como bares y discotecas, deportes de aventura, música y teatro.

Finalmente, otras entidades que contribuyen con la publicidad de Lima como destino turístico, son las aerolíneas y agencias de viaje y turismo que operan en la ciudad.

Operaciones y logística en infraestructura (O). La Municipalidades de Lima y Callao se encargan de los servicios de limpieza y seguridad en todo Lima. Mientras que el Ministerio de Transporte y Comunicaciones y el Ministerio del Interior, son los encargados de velar por la seguridad policial y la regulación del transporte público y las comunicaciones. Aquí es donde se podría percibir un temor por parte del turista. En el caso de la seguridad ciudadana, el Barómetro de las Américas 2017 ubica al Perú como el segundo lugar del *ranking* de los países con la tasa más alta de víctimas de la delincuencia (Contreras, 2018); sin embargo, Lima no figura como una de las 50 ciudades más violentas de Latinoamérica según el Consejo Ciudadano para la Seguridad Pública y la Justicia Penal de México (2017).

En el caso del transporte público y las comunicaciones, en Lima existe desorden

vehicular debido al crecimiento desordenado de la ciudad; a la falta de un sistema de transporte integrado, con autobuses de gran capacidad, con frecuencia y tiempos de viaje determinados; y a la ausencia de una red semafórica con máquinas inteligentes que se autorregulen según el flujo vehicular. Producto de este desorden, el 80% de los vehículos existentes circulan solo por el 20% de las vías; ya que la mayoría de las actividades comerciales, centros laborales y de estudios, están concentrados en distritos como La Victoria, Miraflores, San Isidro y el Cercado de Lima (Andina, 2018).

Además; según un estudio elaborado por la Escuela de Posgrado de la Universidad del Pacífico y la agencia *Marketwin*, el 92% de limeños sufre de estrés por el tráfico urbano (“Estudio de Tráfico”, 2017). A pesar de todo lo mencionado, la ciudad de Lima no figuró dentro de las 10 ciudades más congestionadas de la región (“INRIX 2018”, 2019).

Lima es una de las pocas ciudades de América Latina con un sistema de transporte público informal, donde proliferan taxistas no empadronados, cuyas tarifas dependen únicamente del criterio del conductor al no existir un sistema tarifario como el taxímetro en otras ciudades. Salvo las unidades que operan a través de aplicativos como *Uber*, *Taxi Beat* y *Easy Taxi*, los taxis de la ciudad no cuentan con otra forma de pago que no sea en efectivo. Además, mientras la ciudad requiere 75 mil taxis, actualmente existen 200 mil, de los cuales solo 88,022 están formalmente inscritos en el Setame, dependencia de la Gerencia de Transporte Urbano (GTU) de la Municipalidad (Briceño, 2018).

Según cifras de la Policía Nacional del Perú, en el primer trimestre de 2018, en Lima se han registrado 14,784 accidentes de tránsito, de los cuales el 60% ocurrieron en Lima Metropolitana (Caruajulca, 2018). Por otro lado, según cifras del Ministerio de Transporte y Comunicaciones, durante el 2017 se registraron en todo el Perú 88,168 accidentes, lo cual significa que en la ciudad de Lima ocurrieron el 11% de dichos accidentes durante el presente año (MTC - Secretaría Técnica del Consejo Nacional de Seguridad Vial, 2017). Todo esto

perjudica la imagen de Lima ante el turista.

En cuanto a la infraestructura hotelera, según datos del Ministerio de Comercio Exterior y Turismo - MINCETUR (s.f.), en el país existen 19,476 establecimientos hoteleros. En Lima existen 498 establecimientos de hospedaje que se clasifican de la siguiente manera:

Tabla 12

Cantidad de Establecimientos Para el Hospedaje en Lima Según Categoría

Categoría	Cantidad
Albergues	8
1 estrella	62
2 estrellas	221
3 estrellas	133
4 estrellas	46
5 estrellas	28

Nota. Adaptado de “Directorio Nacional de Prestadores de Servicios Turísticos Calificados”, Ministerio de Comercio Exterior y Turismo – MINCETUR, s.f.

Esta cifra aumentará debido a que durante el 2018 se ejecutan 13 proyectos de construcción hotelera en el Perú con una inversión superior a los 292 millones. Del total de proyectos, el 80% se desarrollan en Lima (“Mincetur: Proyectos hoteleros”, 2018).

En cuanto al servicio de alquiler de autos, Lima Metropolitana cuenta con 17 empresas dedicadas a este rubro (Páginas Amarillas, s.f.); y con respecto a las agencias de viaje, en Lima existen 1646 agencias de viaje inscritas en el Directorio Nacional de Prestadores De Servicios Turísticos Calificados. Además, la ciudad cuenta con 119 restaurantes inscritos en el mismo Directorio (MINCETUR, s.f.).

La ciudad enfrenta un problema fuerte de contaminación. Su mar es considerado uno de los más contaminados del país debido a la presencia de residuos de construcción (Torrico, 2018). Además, el último reporte de la Organismo de Evaluación y Fiscalización Ambiental –

OEFA señaló que en Lima se detectaron 184 puntos críticos de acopio de residuos sólidos en 18 de sus distritos (“Reporte Estadístico”, 2018). Asimismo, según la Organización Mundial de la Salud (OMS), Lima ocupa el segundo lugar en la lista de las ciudades más contaminadas de la región latinoamericana (Venegas, 2018). Estas cifras demuestran que las municipalidades distritales no cuentan con las medidas adecuadas de gestión de residuos sólidos., perjudicando el prestigio e imagen de Lima.

Por otro lado, según el *ránking* mundial de aeropuertos: *World Airport Awards* en el 2019, el Aeropuerto Internacional Jorge Chávez ocupó el puesto 47 y a nivel Latinoamérica, ocupó el primer lugar, lo cual significa una ventaja frente a las demás ciudades de la región. (*World Airport Awards*, s.f.).

Finalmente, en cuanto a atractivos de tipo histórico y cultural, Lima posee un sinnúmero de iglesias, museos, monumentos históricos y huacas que pueden significar un gran atractivo para el turismo. De acuerdo con MINCETUR (2018), existen 107 centros históricos y culturales en toda la ciudad. Sin embargo, 1,278 inmuebles de valor monumental colapsarían de producirse un terremoto en Lima debido a que estas construcciones fueron fabricadas a base de quincha y adobe (“Ocho candidatos”, 2018).

Finanzas y contabilidad (F). El Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR) es la institución encargada de invertir en acciones que fomenten el turismo. Durante el 2017, solo invirtió en el desarrollo de proyectos turísticos para las ciudades de Cusco, Puno, Arequipa, La Libertad, Madre de Dios y Áncash (MINCETUR, 2018). Sin embargo, como medida para preparar a Lima para la realización de los JPP2019, la Municipalidad de Lima se encuentra ejecutando 12 obras viales que prometen mejorar la fluidez del tráfico en la ciudad, habiendo destinado para ello, S/ 702'681,515 entre el 2016 y el 2018 (Guardia, 2018).

La Municipalidad de Lima prioriza la inversión de su presupuesto en el mejoramiento

de la seguridad, la limpieza y la infraestructura, pero no invierte en promover el turismo dentro de la ciudad (Municipalidad Metropolitana de Lima, 2017). Una forma de compensar esta ausencia recae en PROMPERÚ. Con un presupuesto de S/. 248.2 millones, PROMPERÚ formula, aprueba, ejecuta y evalúa estrategias y planes de promoción de turismo promoviendo y difundiendo la imagen del país a través de campañas de comunicación (MINCETUR, 2018). Por ejemplo, PROMPERÚ cerró un contrato de \$1 millón con Sony Music para realizar una campaña, que incluye dos videoclips y su respectiva promoción, para promover a Lima y Cusco como destino turístico en todo el mundo (Alcántara, 2018).

Recursos humanos (H). En este ámbito, debemos considerar a todas las personas que intervienen dentro de la industria del turismo. En ese sentido, la tripulación de una aerolínea es la primera en interactuar con los turistas. Actualmente, en Lima se ubica el principal aeropuerto internacional del país; en él operan más de 30 aerolíneas conectando a Lima con el resto del mundo (“*International Airport Jorge Chávez*”, s.f.). Otras personas involucradas son los agentes de viaje, quienes se encargan de ofrecer paquetes turísticos y asesoran a los usuarios en la programación de sus viajes de forma integral.

Asimismo, las personas que brindan servicio de transporte público, como por ejemplo los taxistas, también son una pieza clave en esta cadena de suministro, ya que de ellos dependerá la seguridad, comodidad y satisfacción del cliente. Como ya se mencionó, la situación de la industria de taxis en la ciudad cuenta con exceso de oferta informal, y por ende peligrosa.

El Perú cuenta con cinco mil guías turísticos formales, inscritos en el Directorio Nacional de Prestadores de Servicios Turísticos Calificados; de ellos, solo 724 laboran en la ciudad de Lima y tienen la responsabilidad de brindar un trato adecuado a los turistas (MINCETUR, s.f.). Los trabajadores públicos como los efectivos de serenazgo, la Policía

Nacional, el personal de limpieza y otras personas que ocupen cargos de servicio a la comunidad en los municipios, también están involucrados en la experiencia de los turistas.

Finalmente, y no menos importante, los habitantes de la ciudad de Lima cumplen también un papel fundamental en la buena experiencia de los turistas, siempre y cuando les ofrezcan un trato amable y hospitalario. La capital peruana posee 9 millones 320 mil habitantes, concentrando casi una tercera parte de la población total del país (“Lima alberga”, 2018).

Sistemas de información y comunicaciones (I). La Presidencia del Consejo de Ministros (PCM), a través de la Oficina Nacional de Gobierno Electrónico e Informática (ONGEI), se encarga de normar, coordinar, integrar y promover el desarrollo de la actividad informática en la Administración Pública impulsando y fomentando el uso de las TICs para la modernización y desarrollo del Estado (Honores, s.f.) Al ser la Municipalidad de Lima, Municipalidad del Callao, MINCETUR, PROMPERÚ, el Ministerio del Interior y el Ministerio de Transporte y Comunicaciones instituciones públicas, deben aprovechar este sistema de información para que la comunicación entre sí sea más fluida y agilizar el desarrollo de proyectos y acciones conjuntas entre dichas instituciones.

Tecnología, Investigación y Desarrollo (T). Algunos de los servicios que intervienen en el turismo, como el transporte y el alojamiento, cuentan con la tecnología necesaria para brindar un servicio eficiente al turista. Los aplicativos móviles para taxis en Lima están distribuidos entre siete empresas, las cuales mueven unos S/240 millones anuales, realizando al menos 1 millón de viajes cada mes. De esta manera, abarcan solo el 10% de los viajes pagados en la capital (Inga,2016). Por otra parte, reconocidas cadenas de hoteles nacionales e internacionales en Lima como el Marriot, El Libertador y el Hilton cuentan con herramientas CRM para la administración de sus clientes y la optimización de sus servicios.

Con el desarrollo de la tecnología y la evolución del modelo de negocio distribuido de *Internet*, la ciudad de Lima también dispone de variedad de opciones para alojamiento las cuales las encontramos en los siguientes principales portales como *Airbnb*, *Booking.com*, *Trivago*, *Despegar*, *Agoda*, *Kayak* o *Hoteles.com*,

En desarrollo, la ciudad de Lima actualmente se encuentra en un proceso de cambio y reestructuración hacia la modernización de la ciudad, con la implementación de rutas de acceso rápido como “Línea Amarilla”, nuevos corredores auxiliares, la construcción de la “Línea 2” del metro de Lima, la creación de la “Autoridad de Transporte Urbano para Lima y Callao (ATU)” con el objeto de “*garantizar el funcionamiento de un sistema integrado de transporte de Lima y Callao que permita satisfacer las necesidades de traslado de los pobladores de las provincias de Lima y Callao de manera eficiente, sostenible, accesible, segura, ambientalmente limpia y de amplia cobertura*” según la Ley 30900, y el desarrollo de sede deportivas así como el acceso a ellas, este último punto impulsado por la realización de los próximos JPP2019.

3.2.2 Matriz de evaluación de factores internos (MEFI)

La MEFI permitirá analizar, cuantificar y evaluar las fortalezas y debilidades de la ciudad de Lima, en base a los principales factores identificados en los estudios previos, para ello se presentan 17 factores determinantes, de los cuales 10 son fortalezas y siete son debilidades.

En la Tabla 13 se expone que la ciudad de Lima posee un valor ponderado de 2.67, valor que se encuentra por encima del promedio (2.5). Esto devela que la ciudad de Lima tiene una posición competitiva en la región; sin embargo, es necesario que las instituciones responsables de la gestión de la marca ciudad desarrollen planes orientados a mejorar las condiciones de la ciudad para con los residentes, turistas nacionales y turistas extranjeros. Para mejorar su imagen ante el mundo.

Tabla 13

Matriz de Evaluación de los Factores Internos (MEFI)

Factores determinantes de éxito	Peso	Valor	Ponderación
Fortalezas			
Lima es la sede de los JPP2019	0.15	4	0.6
En Lima se concentran los 20 mejores restaurantes del Perú	0.06	4	0.24
Lima cuenta con 107 centros históricos y culturales	0.06	3	0.18
Lima concentra el 72% del turismo peruano	0.09	4	0.36
En Lima existen 1,646 agencias de viaje que ofrecen paquetes turísticos para la demanda de los JPP2019	0.07	4	0.28
El Aeropuerto Internacional Jorge Chávez se ubica como el mejor aeropuerto de Latinoamérica, 47 del mundo y el principal del país	0.06	4	0.24
	0.49		1.9
Debilidades			
Lima no cuenta con una marca ciudad oficial	0.11	2	0.22
Las instituciones públicas responsables del desarrollo turístico de la ciudad de Lima no cuentan con un plan estratégico	0.15	1	0.15
Lima solo cuenta con 207 hoteles de tres, cuatro y cinco estrellas para atender la demanda de los JPP2019	0.08	2	0.16
Lima es la segunda ciudad más contaminada de la región latinoamericana (OMS)	0.07	2	0.14
Caos vehicular produce tráfico en Lima para la realización de los JPP2019	0.1	1	0.1
	0.51		0.77
Total	1		2.67

Nota. Las calificaciones indican el grado de eficacia con que las estrategias de la empresa responden a cada factor, donde 1= debilidad mayor, 2 = debilidad menor, 3 = fuerza menor, y 4 = fuerza mayor. Adaptado de “El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia” por F. A. D’Alessio, 2014, 2ª ed. México D.F., México Pearson.

3.3 Conclusiones

La región latinoamericana se encuentra en un proceso de cambio, marcado fuertemente por la oposición política al Gobierno de Nicolás Maduro en Venezuela y al éxodo masivo de muchos de sus compatriotas, quienes se incorporan como mano de obra barata en la economía de los países vecinos. Además, los países de la región están frente al desafío de cambiar sus políticas gubernamentales debido a la elección de nuevos presidentes

y autoridades ediles. En ese sentido, el Perú no es ajeno a esta situación. Las constantes disputas entre el Poder Legislativo y el Poder Ejecutivo, además de la crisis institucional que sufre el Poder Judicial, amenazan la tranquilidad de los peruanos.

A pesar de esta coyuntura, la ciudad de Lima se muestra en una posición estable frente al turismo dentro de la región, que ha experimentado un incremento en su tasa de arribos internacionales en los últimos años. La posición geográficamente estratégica del Perú al centro de Sudamérica hace de Lima un punto de conexión importante entre países y ciudades latinoamericanas, ya que por el momento cuenta con el único aeropuerto internacional del país. Esto le permite canalizar más del 70% de las llegadas anuales, aunque no todas esas llegadas aprovechen los atributos de la ciudad. Una buena parte de los turistas que visitan la región y el Perú ven a Lima como una parada obligatoria antes de llegar a su lugar de destino. Esta es una buena oportunidad para impulsar la difusión de los atractivos turísticos de la capital a través del desarrollo de la marca ciudad.

Lima posee una variada oferta turística que va de la mano con lo que las tendencias globales buscan en estos momentos: experiencias únicas. Ya sean *Millenials* que viajan con un presupuesto ajustado, o *Baby Boomers* que buscan un turismo de alta gama; todos los turistas del mundo están priorizando las experiencias por encima de lo material. En ese sentido, Lima tiene mucho para ofrecer, y el desarrollo de la marca ciudad Lima permitiría canalizar, impulsar y gestionar la experiencia de los turistas de una manera ordenada y segura, permitiendo incrementar la percepción e imagen de Lima. Esto sería un paso clave, debido a que, en esta era de las redes sociales y lo viral, los turistas se convertirían en los mejores agentes de viaje e *influencers* para incrementar las llegadas de más visitantes a la ciudad.

Sin embargo, la región latinoamericana cuenta con otras ciudades importantes que compiten directamente con Lima por atraer a los turistas. Ciudades como Río de Janeiro,

Buenos Aires, Ciudad de México, Bogotá y Santiago de Chile, son consideradas los principales competidores debido a la presencia de atributos y atractivos turísticos destacables entre la percepción de los turistas. En ese sentido, la realización de los Juegos Panamericanos y Parapanamericanos en la ciudad de Lima durante el 2019 ofrece un diferencial con el que no contarán los principales competidores; además de asegurar la atención de los habitantes de la región (y potenciales turistas) en la ciudad de Lima durante el mes que dure este certamen deportivo.



Capítulo IV: Proceso Estratégico de Marketing

4.1 Análisis Estratégico de Marketing

4.1.1 Matriz FODA (MFODA)

La matriz FODA se desarrolla en base a la información obtenida en las matrices MEFI y MEFE con el fin de consolidar un análisis general de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas presentes en la ciudad de Lima con enfoque en turismo y considerando los JPP2019, para desarrollar la marca ciudad Lima y su lanzamiento en los JPP2019(ver Tabla 14).

4.1.2 Matriz interna y externa

Según D'Alessio (2014), la MIE es la intersección de dos dimensiones claves: los puntajes de los valores totales de la MEFI sobre el eje "x", y los puntajes de valores totales de la MEFE en el eje "y". Un puntaje de valor total de la MEFI de 1.0 a 1.99, registrado sobre el eje "x" de la MIE, representa una posición interna débil; un puntaje de 2.0 a 2.99 se considera un valor promedio, y un puntaje de 3.0 a 4.0 indica una posición interna sólida. De igual manera, un puntaje de valor de la EFE de 1.0 a 1.99, registrado sobre el eje "y", se considera bajo; un puntaje 2.0 a 2.99 representa un valor medio, y un puntaje de 3.0 a 4.0 es un valor alto.

En la Figura 25 se observa que el puntaje del análisis MEFI es 2.67 y del análisis MEFE es 2.69, los cuales logran ubicar la organización en la intersección de los valores del cuadrante V, el cual indica que debe de desarrollarse selectivamente para mejorar, con la aplicación de estrategias para retener y mantener.

De acuerdo con el resultado obtenido, se deberá adoptar estrategias de penetración de mercados y desarrollo de producto. En ese sentido, se va desarrollar la marca ciudad Lima enfocada en turismo y su lanzamiento en los JPP2019, en el cual se creará un logotipo que represente a la ciudad de Lima en base a los

Tabla 14

Matriz FODA

Matriz FODA de la marca ciudad Lima	Fortalezas	Debilidades
	<p>F1. Lima es la sede de los JPP2019</p> <p>F2. En Lima se concentran los 20 mejores restaurantes del Perú</p> <p>F3. Lima cuenta con 107 centros históricos y culturales</p> <p>F4. Lima concentra el 72% del turismo peruano</p> <p>F5. En Lima existen 1,646 agencias de viaje que ofrecen paquetes turísticos para la demanda de los JPP2019</p> <p>F6. El Aeropuerto Internacional Jorge Chávez se ubica como el mejor aeropuerto de Latinoamérica, 47 del mundo y el principal del país</p>	<p>D1. Lima no cuenta con una marca ciudad oficial</p> <p>D2. Las instituciones públicas responsables del desarrollo turístico de la ciudad de Lima no cuentan con un plan estratégico</p> <p>D3. Lima solo cuenta con 207 hoteles de tres, cuatro y cinco estrellas para atender la demanda de los JPP2019</p> <p>D4. Lima es la segunda ciudad más contaminada de la región latinoamericana (OMS)</p> <p>D5. Caos vehicular produce tráfico en Lima para la realización de los JPP2019</p>
Oportunidades	FO. Explote	DO. Busque
<p>O1. Inversión del Gobierno Central en infraestructura deportiva para la realización de los JPP2019</p> <p>O2. Crecimiento en 7% del turismo en el Perú</p> <p>O3. Realización de los JPP2019</p> <p>O4. Incremento en 5% de smartphones conectados a internet y mayor uso de portales web y aplicaciones en la industria del turismo</p> <p>O5. Aplicaciones de economía compartida facilitan el turismo</p> <p>O6. En la región Latinoamericana la mayoría de ciudades no cuentan con una marca ciudad oficial</p>	<p>F1 F2 O3 Aprovechar la oferta gastronómica de Lima y la buena reputación del Perú como destino culinario para posicionar a Lima con este atributo.</p> <p>F1 F6 O3 Implementar acciones de publicidad de la marca Lima en el aeropuerto Jorge Chávez durante los JPP2019.</p> <p>F3 F4 F5 O4 O5 Generar campañas digitales para difundir los atractivos de Lima y el Perú aprovechando la alta penetración de smartphones y aplicaciones web.</p> <p>F1 O1 O2 O6 Lanzamiento la marca Lima en los JPP2019</p>	<p>D1 D2 O2 O6 El crecimiento anual del turismo en el Perú y los JPP2019 como justificación para que la ciudad de Lima cuente con un plan estratégico de desarrollo turístico.</p> <p>D3 D4 D5 O4 Desarrollar campañas para el uso de las aplicaciones de economía compartida buscando mejorar la experiencia de los participantes de los JPP2019.</p> <p>D1 O3 O6 Posicionar a la marca ciudad entre los participantes de los JPP2019.</p>
Amenazas	FA. Confronte	DA. Evite
<p>A1. Clima político peruano puede afectar la realización de los JPP2019</p> <p>A2. Coyuntura social en la región que pueda afectar la realización de los JPP2019</p> <p>A3. Situación política - económica de los países con más visitas al Perú de la región</p> <p>A4. Bajo interés de las autoridades locales en el sector turismo y seguridad en donde el Perú ocupa el puesto 69 y 108 respectivamente (WEF)</p>	<p>F1 A3 A4 Mayor inversión en acciones orientadas a mejorar la reputación de la ciudad.</p>	<p>D5 A4 La elevada tasa de accidentes de tránsito en la ciudad y que el Perú ocupe el puesto 108 de la WEF en seguridad podría perjudicar la imagen de Lima como marca ciudad en los juegos.</p> <p>D5 A4 El caos vehicular de la ciudad podría generar una mala experiencia en los visitantes en los juegos.</p>

Nota. Adaptado de "El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia" por F. A. D'Alessio, 2014, 2ª ed. México D.F., México Pearson.

atributos de la ciudad y desarrollar estrategias de marketing para su lanzamiento durante la realización de los JPP2019.

		MEFI			
		FUERTE	MEDIO	DÉBIL	
		4.0	3.0	2.0	1.0
MEFE	ALTO	I Invertir selectivamente para crecer	II Invertir selectivamente para construir	III Desarrollarse para mejorar	
	MEDIO	IV Invertir selectivamente y construir	V Invertir selectivamente para mejorar	VI Cosechar o invertir	
	BAJO	VII Desarrollarse selectivamente y construir con sus fortalezas	VIII Cosechar	IX Desmentir	
		3.0	2.0	1.0	

Figura 25. Matriz interna y externa.

Adaptado de “El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia” por F. A, D’Alessio, 2014, 2ª ed. México D.F., México Pearson. p.115.

4.2 Objetivos de Largo Plazo de Marketing (OLPM)

4.2.1 Objetivo general

El objetivo general de esta tesis consiste en desarrollar la marca ciudad Lima para su lanzamiento en los JPP2019 dando a conocerla entre los deportistas, familiares de deportistas, turistas y habitantes de la ciudad.

4.2.2 Objetivos de marketing específicos

Se definirán los objetivos de largo plazo en el marco del alcance para desarrollar el logotipo de la marca Lima y su posterior lanzamiento durante la realización de los JPP2019. Para lograrlo, la presente tesis se enfocará en definir diseños de identidad, estrategias de posicionamiento para desarrollar el logotipo para la marca Lima en base a los atributos más destacables y presentable de la ciudad, en donde se considerará la opinión de sus habitantes,

las experiencias de los turistas que visitaron la ciudad y las diferencias competitivas que tiene la ciudad en la región Latinoamericana.

Adicionalmente se centrará en definir objetivos alcanzables al finalizar la realización de los JPP2019, la cual tendrá como fecha límite fines el mes de setiembre del presente año y considerando que en la ciudad de Lima existen 10'580,900 habitantes (CPI,2019) y se proyecta la llegada de 175,000 visitantes a los JPP2019("el peruano",2019), en base a ello se plantean los siguientes objetivos a largo plazo:

- Lograr que 35.9% de los habitantes de la ciudad identifique la marca ciudad de Lima en la realización de JPP2019.
- Conseguir que 40% de los participantes o visitantes a los JPP2019, relacionen los atributos a la ciudad de Lima con su marca.
- Lograr que 30% de los participantes o de los visitantes a los JPP2019, recomienden a Lima como destino turístico.

4.3 Decisiones Estratégicas de Marketing

Las decisiones estratégicas definidas en la presente tesis tienen que como objetivo dar a conocer la ciudad de Lima representada mediante su marca y su lanzamiento durante los JPP2019, buscando difundir la marca ciudad de Lima entre sus habitantes, visitantes y participantes de este importante evento.

4.3.1 Ventaja competitiva

La ventaja competitiva de la ciudad de Lima se basa en ofrecer múltiples experiencias de vida en un solo lugar destacando los cuatros aspectos fundamentales que son: su gastronomía, su historia, su cultura y la variedad de opciones de entretenimiento que ofrece. Esta estrategia está respaldada por la buena reputación de la gastronomía peruana; los atractivos históricos de la ciudad pertenecientes a la etapa preinca, inca, virreinal y

republicana; y los diversos centros de entrenamiento y cultura de la ciudad, como museos, teatros, parques temáticos, bares y deportes de aventura. En base al estudio realizado sobre los factores externo e internos sobre la ciudad de Lima y no existencia de una marca ciudad que la represente, se propone desarrollar la marca ciudad de Lima en base a los cuatro factores identificados.

4.3.2 Estrategias Genéricas

Las estrategias genéricas por desarrollar son las siguientes:

Estrategia de desarrollo de producto. Se debe reconocer los principales atractivos de la ciudad y clasificarlos. Asimismo, es importante detectar atractivos históricos y naturales que pueden recuperarse para incrementar la oferta turística de la ciudad de Lima. Para estas estrategias es importante establecer alianzas con empresas y otras instituciones nacionales e internacionales. Adicionalmente se plantea desarrollar la marca ciudad de Lima y lanzarla en los JPP2019.

En este sentido, se buscará desarrollar la marca ciudad de Lima representada en un logotipo en la búsqueda de lograr *brand awareness* entre los habitantes de la ciudad y los visitantes durante los JPP2019.

Estrategia de penetración de mercado. Al ser Lima la sede de los JPP2019, Lima se ubica en una posición estratégicamente fuerte para penetrar nuevos mercados. En este sentido se propone lanzar la marca ciudad de Lima en la realización de los JPP2019, esto debido a que la capital recibirá a las delegaciones deportivas y familias de más de 41 naciones del continente americano, buscando un impacto directo de experiencias sobre la ciudad de Lima. Además, el evento será retransmitido a nivel global a través de la empresa Mediapro, buscando que el público identifique la marca ciudad de Lima con la ciudad. En ese sentido, la estrategia consiste en generar una buena experiencia en los visitantes de todos estos países durante su estancia en la ciudad; y difundir los principales atributos de Lima y su marca a

través de acciones ATL, BTL y de interacción digital.

4.3.3 Propuesta estratégica de valor

Se recomienda desarrollar el logotipo de la marca Lima y luego darla a conocer en los JPP2019, como oferta de valor través de cuatro aspectos fundamentales que posee Lima:

- Aspecto gastronómico. El Perú posee un prestigio mundial en este rubro, y la ciudad de Lima concentra los principales restaurantes peruanos reconocidos a nivel mundial.

Además, es la sede del Festival Gastronómico Mistura que goza de fama mundial por su variada oferta de platillos.

- Aspecto histórico. Lima posee un legado histórico sin igual desde tiempos previos a la expansión del Imperio Inca. Debido a su posición estratégica dentro del Perú, así como su cercanía al mar, Lima se desempeñó como la capital del Virreinato español y posteriormente mantuvo ese rol durante la República. Producto de este legado, la ciudad posee una oferta histórica que se expresa a través de huacas, museos, iglesias y calles.

- Aspecto cultural-Social. Producto de su importancia histórico y su rol como capital, en Lima confluyeron, se mezclaron y se crearon diversas culturas cuyas expresiones sociales y artísticas se pueden experimentar en la ciudad.

- Aspecto de entretenimiento. En Lima existe una variada cantidad de actividades recreativas diurnas y nocturnas que están al alcance tanto de habitantes como de turistas.

Los aspectos descritos se deben presentar como una propuesta integral y conjunta buscando maximizar las experiencias y reconocimiento de la marca Lima entre los participantes de cada evento que se desarrolle, así como llevar un control para medir el alcance y eficiencia de cada actividad.



Figura 26. Propuesta estratégica de valor

4.3.4 Matriz estratégica OLPM

Se presenta la matriz con una serie de actividades estratégicas enfocadas a desarrollar la marca ciudad basada en la estrategia de enfoque, porque la ciudad de Lima presenta múltiples atributos destacables en relación con su competencia y asociar la marca ciudad de Lima con la ciudad en el lanzamiento de esta durante los juegos.

4.4 Objetivos de Corto Plazo de Marketing (OCPM)

Los objetivos de corto plazo (OCP), son hitos que se definen para alcanzar los objetivos a largo plazo (OLP) y en base a ello se presentan los siguientes objetivos a corto plazo:

1. Lograr que 35.9% de los habitantes de la ciudad identifique la marca ciudad de Lima en la realización de JPP2019.
 - a. Desarrollar la marca ciudad de Lima en base la estrategia de enfoque para el lanzamiento en los JPP2019.
 - b. Difundir la marca ciudad de Lima en la realización de los JPP2019.

Tabla 15

Matriz Estratégica OLPM (MEPOLPM)

Misión	Ser un símbolo con innovación y creatividad que represente a sus habitantes				
Visión	Posicionar a Lima como una ciudad atractiva, orgullosa, inclusiva y moderna				
Objetivo General	Desarrollar la marca ciudad Lima para su lanzamiento en los JPP2019 dando a conocerla entre los deportistas, familiares de deportistas, turistas y habitantes de la ciudad				
Objetivos a largo plazo	OLP 1. Lograr que 35.9% de los habitantes de la ciudad identifique la marca ciudad de Lima en la realización de JPP2019.	OLP 2. Conseguir que 40% de los participantes o visitantes a los JPP2019, relacionen los atributos a la ciudad de Lima con su marca.	OLP 3. Lograr que 30% de los participantes o de los visitantes a los JPP2019, recomienden a Lima como destino turístico.		
Decisiones estratégicas de marketing	Ventaja Competitiva	Múltiples experiencias en un solo lugar, destacando cuatro aspectos de la ciudad de Lima. Basada en enfoque al segmento de turistas que desean tener múltiples experiencias en un solo lugar.	X	X	
	Estrategia Genéricas	Lanzamiento en los JPP2019.	X	X	X
	Propuesta estratégica de valor	Identificar la marca de la ciudad de Lima y a Lima como destino turístico de múltiples experiencias.	X	X	X
		Asociar a la marca Lima con los cuatros aspectos de la ciudad.	X	X	X

Nota. Adaptado de “El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia” por F. A. D’Alessio, 2014, 2ª ed. México D.F., México Pearson.

2. Conseguir que 40% de los participantes o visitantes a los JPP2019, relacionen los atributos a la ciudad de Lima con su marca.
 - a. Obtener que el 14,000 de 70,000(40%) de los participantes o visitantes relacionen a Lima con algún atributo antes del inicio de los JPP2019.
 - b. Obtener que el 56,000 de 70,000(40%) de los participantes o visitantes relacionen a Lima con al menos dos atributos al finalizar los JPP2019.
3. Lograr que 30% de los participantes o de los visitantes a los JPP2019, recomienden a Lima como destino turístico.
 - a. Lograr que 32,500 de 52,500(30%) de los participantes o de los visitantes recomienden a Lima como destino turístico al finalizar a los Juegos Panamericanos Lima 2019.
 - b. Lograr que 20,000 de 52,500(30%) de los participantes o de los visitantes recomienden a Lima como destino turístico al finalizar a los Juegos Parapanamericanos Lima 2019.

4.5 Estrategias Operacionales de Marketing

4.5.1 Estrategia de posicionamiento

Para el desarrollo de la estrategia de posicionamiento se ha elaborado el diagrama de posicionamiento de la marca Lima, para identificar las fortalezas de la ciudad de Lima y las necesidades del segmento de turismo para la región de Latinoamérica.

Producto del análisis basando en la estrategia de enfoque y de la tendencia global del turismo se recomienda que la ciudad de Lima debe fomentar el desarrollo de los cuatro principales atributos que tiene para ofrecer: gastronómico, histórico, cultural-social y entretenimiento; en donde se establece posicionar a Lima como la “Capital de Experiencias”.

En este sentido se propone mostrar la marca ciudad de Lima entre los habitantes de la ciudad, los visitantes que viene a Lima por motivos de los juegos y las distintas delegaciones

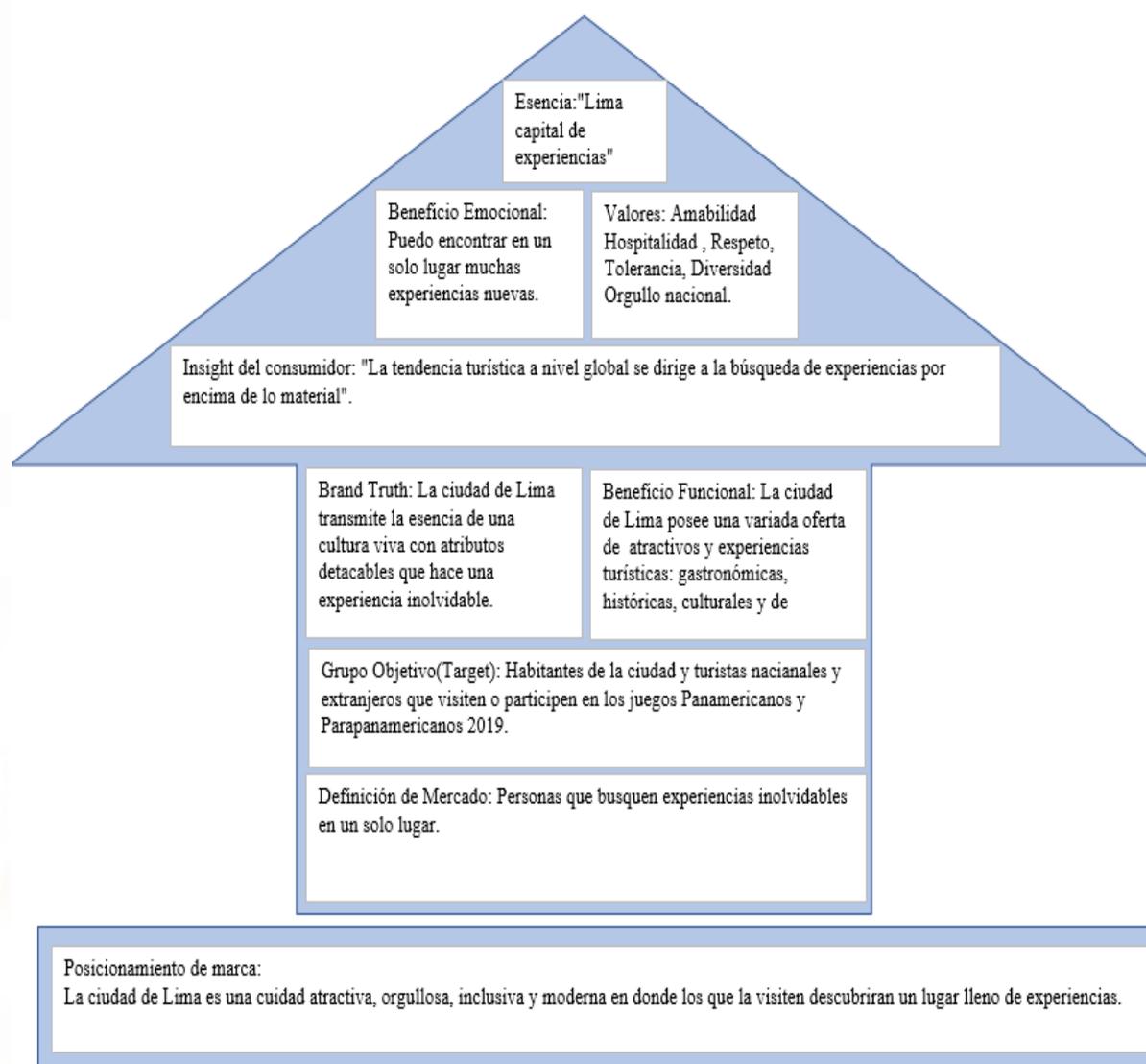


Figura 27. Diagrama de posicionamiento para la Marca Lima

que participarán en los JPP2019, adicionalmente se plantea mostrar estas actividades a la audiencia en medios masivos con campañas ATL y crear campañas digitales para los aficionados y seguidores de los juegos que no podrán asistir a la realización de los JPP2019.

La estrategia de posicionamiento de la marca Lima para los JPP2019 estará basada en los motivos, la disponibilidad, las actividades y el interés que tiene cada grupo en la realización de los juegos buscando mostrar a la ciudad de Lima y su marca sin afectar las actividades propias de los JPP2019.

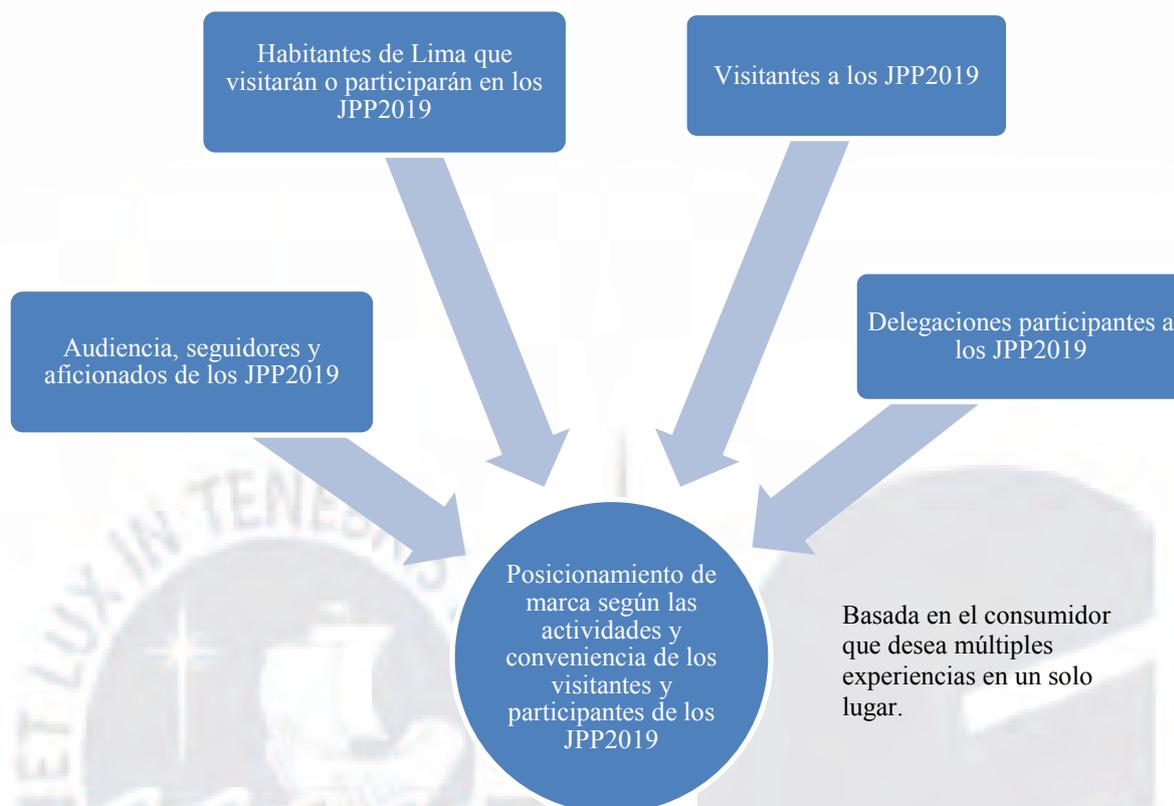


Figura 28. Estrategia de posicionamiento para mostrar la Marca Lima.

4.5.2 Estrategia de segmentación

La definición de una marca ciudad debe partir con la asociación de los habitantes con la marca y su posterior difusión a nivel nacional e internacional. Dado esta premisa y la coyuntura que representa la realización de los Juegos Panamericanos y Parapanamericanos en Lima, se presenta dos grandes grupos que son las audiencias, aficionados y seguidores de los Juegos Lima que seguirán las actividades del evento por televisión, radio, revista o algún medio digital y los habitantes de la ciudad de Lima, así como también los visitantes a los Juegos que visitarán, participarán o seguirán las actividades de manera presencial en los locales donde se realizan las competiciones de los JPP2019.

En base a ello se ha tomado como referencia al estudio de CPI en donde identifica que existen 6'955,800 personas que habitan la ciudad de Lima entre las edades de 13 a 55 años que se considera como segmento demográfico base sobre el cual se busca impactar directa o indirectamente a 3,586,925 que representa el 35.9% de la población de Lima y están en edades de 18 a 39 años que se considera que tienen una mayor tendencia a buscar múltiples experiencias de vida en un solo lugar.

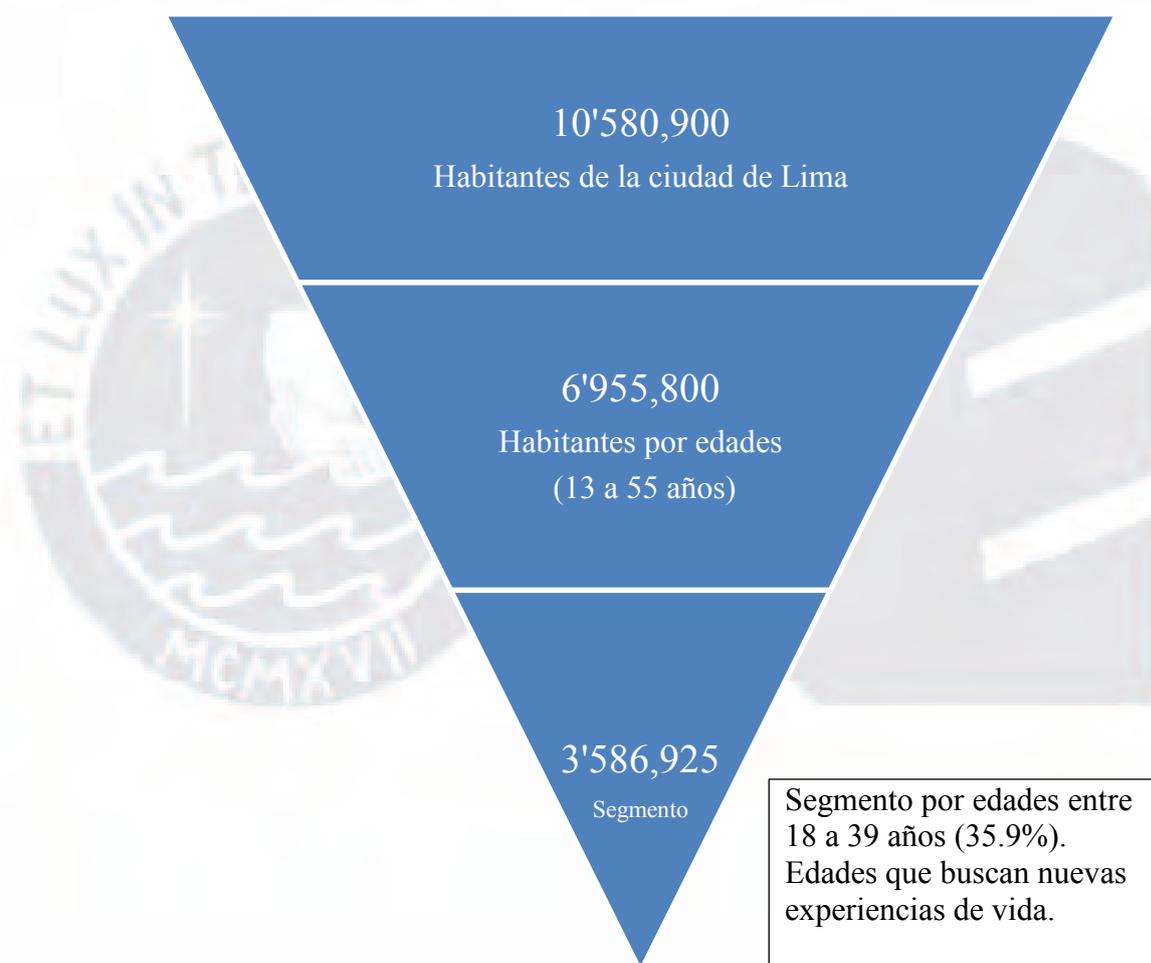


Figura 29. Segmento de habitantes de la ciudad de Lima.

Dado que se necesita desarrollar la marca ciudad de Lima y su lanzamiento en los JPP2019, se ha considerado unir estos tres grupos (segmento de audiencia, habitantes objetivos y visitantes a los JPP2019), según las actividades o conveniencias en la realización de los JPP2019 y dividirlos en cuatro grandes grupos (ver Figura 28).

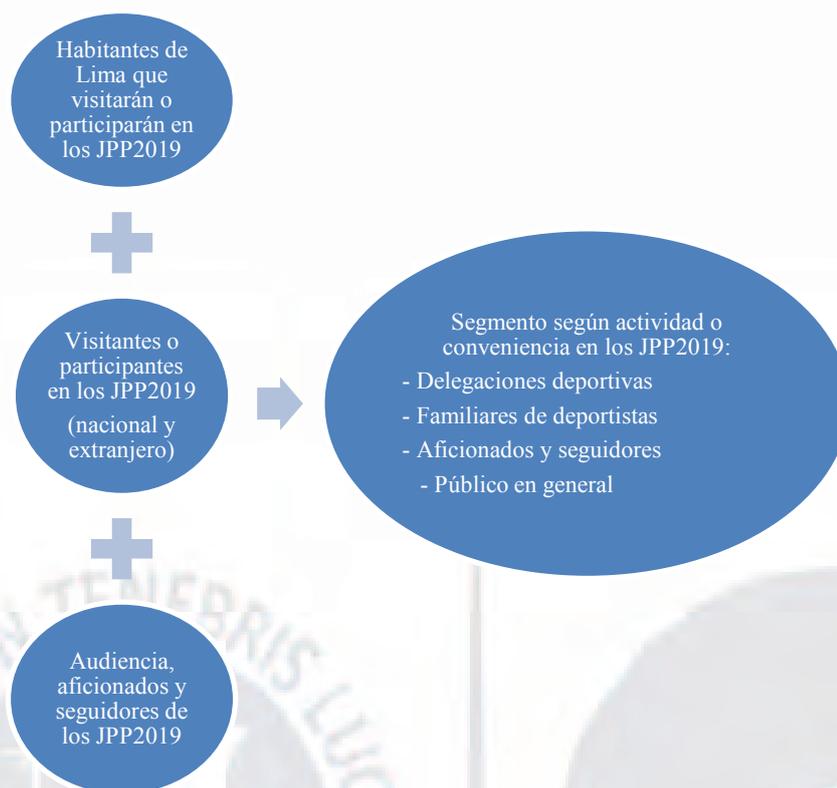


Figura 30. Segmento entre habitantes de Lima, nacionales y extranjeros.

Según lo indicado se ha definido los cuatro segmentos de la siguiente manera:

Delegaciones deportivas. Este segmento está conformado por todas aquellas personas que participarán en las diversas disciplinas deportivas de los JPP2019. Aquí se incluyen deportistas, cuerpos técnicos, delegados, y especialistas; tanto del Perú como de otros países.

Familiares de deportistas. Este segmento está conformado por todas aquellas personas que asistirán o seguirán la realización de los JPP2019 para acompañar o seguir a algún pariente que participará en alguna de las disciplinas. Este segmento incluye tanto a habitantes de la ciudad de Lima, personas que viven en el Perú y extranjeros.

Audiencia, aficionados y seguidores. Este segmento está conformado por personas que van a ser visualizar y seguir la realización de los JPP2019, sin llegar a participar en ninguna actividad dentro de los Juegos.

Público en general. Este segmento está conformado por los habitantes de la ciudad, y

los turistas, tanto extranjeros y nacionales, que se encuentren en Lima o desean seguir la realización de JPP2019 por diversión o cualquier actividad personal.

Tomando de referencia la estrategia de posicionamiento se define que los segmentos identificados para mostrar la Marca Lima durante los Juegos Panamericanos y Parapanamericanos que se realizaran en la ciudad Lima el 2019, será definido según la figura 30 y detallados en la figura 31.

<p>Delegaciones deportivas Persona nacional o extranjero que esta en Lima para competir y conocer la ciudad.</p>	<p>Familiares y amigos Asisten nacional o extranjero que visita las sedes deportivas para apoyar a un pariente o amigo en los Juegos Lima 2019.</p>
<p>Aficionados y seguidores Persona nacional o extranjero que sigue la realización de los Juegos Lima 2019 por medios masivos o canales digitales.</p>	<p>Público en general Interesados nacional o extranjero que desea asistir a los Juegos Lima 2019 como un evento social o una nueva experiencia de vida.</p>

Figura 31. Segmentos de la Marca Lima durante los JPP2019.

4.5.3 Estrategia de medios

Se define las estrategias de medios según las siguientes actividades:

- Publicidad en redes sociales y en los sitios web más visitados por los turistas.

Asimismo, desarrollar actividades BTL en puntos estratégicos de la ciudad para dar a conocer los principales atractivos de Lima.

- Aprovechar la coyuntura de los JPP2019 para incluir *spots* publicitarios de la marca ciudad Lima durante la transmisión televisiva de los mismos. En ese sentido, recomendamos además realizar acciones BTL que promuevan la marca ciudad en cada una de las sedes deportivas.

- Promover la Marca Lima y sus principales atractivos turísticos en las agencias de turismo, nacionales e internacionales.
- Promover la Marca Lima en los canales digitales que se van a implementar para los segmentos identificados.
- Impulsar la página web y App de la marca ciudad de Lima, en donde los visitantes puedan interactuar con las opciones que presenta cada aplicación y que sea de soporte y guía en su experiencia de conocer la ciudad de Lima.

4.5.4 Matriz estratégica OCPM

En la Tabla 16 se desarrolla la matriz que permitirá describir los objetivos de corto plazo de marketing (OCPM) y la relación con los objetivos de largo plazo de marketing (OLPM).

4.6 Conclusiones

El desarrollo de la marca ciudad Lima se presenta como una correcta solución a la estrategia de penetración de mercados y desarrollo de productos que se obtiene como resultado del análisis de la matriz interna y externa. La marca ciudad permitirá presentar a Lima con una nueva imagen ante los limeños, los peruanos y el resto del mundo, persiguiendo el objetivo de convertirla en una de las principales ciudades a nivel global e incrementar el turismo. Para ello, se propone organizar la variada oferta de Lima de acuerdo con sus cuatro aspectos más destacados: gastronómico, histórico, cultural-social, y de entretenimiento. De esta manera, siguiendo la tendencia global del turismo, y la variada oferta presente en la capital peruana, se sugiere trabajar el posicionamiento como “Lima, Capital de Experiencias”.

La difusión de este posicionamiento debe desarrollarse de manera progresiva empezando por ganarse el corazón de los limeños, para luego presentarse ante todos los peruanos, y posteriormente competir ante el mundo frente a otras marcas ciudad.

La realización de los Juegos Panamericanos y Parapanamericanos en la ciudad de Lima durante los meses de julio y agosto del 2019 ofrece una oportunidad única para el lanzamiento de marca ciudad ya que este evento deportivo será transmitido en diversos países latinoamericanos contribuyendo al *awareness* de la nueva marca. Además, conectar el lanzamiento de la marca ciudad con la realización de los Juegos no iría en contra de la segmentación progresiva ya que permitiría explotar las estrategias BTL entre los limeños que asistan a las sedes deportivas ofreciéndoles nuevas experiencias y siendo congruentes con el posicionamiento y segmentación propuestos.



Tabla 16

Matriz Estratégica OCPM (MEOCPM)

		OLP 1		OLP 2		OLP 3	
		OCP 1a. Desarrollar la marca ciudad de Lima en base la estrategia de enfoque para el lanzamiento en los JPP2019.	OCP 1b. Difundir la marca ciudad de Lima en la realización de los JPP2019.	OCP 2a. Obtener que el 14,000 de 70,000(40%) de los participantes o visitantes relacionen a Lima con algún atributo antes del inicio de los JPP2019.	OCP 2b. Obtener que el 56,000 de 70,000(40%) de los participantes o visitantes relacionen a Lima con al menos dos atributos al finalizar los JPP2019.	OCP 3a. Lograr que 32,500 de 52,500(30%) de los participantes o de los visitantes recomienden a Lima como destino turístico al finalizar a los Juegos Panamericanos Lima 2019.	OCP 3b. Lograr que 20,000 de 52,500(30%) de los participantes o de los visitantes recomienden a Lima como destino turístico al finalizar a los Juegos Parapanamericanos Lima 2019.
Objetivos de corto plazo							
Estrategias operacionales de marketing	Estrategia de posicionamiento	Aprovechar la realización de los JPP2019 para dar lanzar la marca ciudad de Lima.	X	X			
	Estrategia de segmentación	Delegaciones deportivas, familiares de los deportistas, audiencia en medios, aficionados, seguidores y público en general que tenga interés en los JPP2019. Definir estrategias y actividades ATL para la audiencia, seguidores y aficionados.	X	X	X	X	X
	Estrategia de medios	Definir estrategias y actividades BTL para las personas que visiten alguna sede de los JPP2019.		X	X	X	X
		Definir estrategias, actividades y herramientas digitales para los segmentos identificados.		X	X	X	X

Nota. Adaptado de “El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia” por F. A. D’Alessio, 2014, 2ª ed. México D.F., México Pearson.

Capítulo V: Desarrollo de la Marca Ciudad Lima

5.1 Situación Actual de la Marca Ciudad Lima

El ranking *Top 100 City Destinations 2018* (Euromonitor International, 2018), que incluye una investigación de la economía y las tendencias turísticas de las ciudades, ubica a Lima dentro del top 100 de ciudades alrededor del mundo y dentro de las 15 ciudades más visitadas de América. Sin embargo, Lima no cuenta con una marca ciudad desarrollada apropiadamente. Lo más cercano que tiene por ofrecer como imagen es la marca país que existe desde el 2011. La Marca Perú ascendió 11 posiciones en el *Country Brand Ranking. Tourism Edition* (Bloom Consulting, 2018) cuyo análisis considera cuatro variables: el desempeño económico, la demanda digital de compras (D2), la calificación crediticia (CBS rating) y el desempeño online (redes sociales); ubicándose en el puesto 41 a nivel mundial. Además, en el 2015 la Marca Perú contaba con un 77% de recordación por parte de todos los peruanos (Redacción Gestión, 2015).

Lima cuenta, además, con el único aeropuerto de conexión internacional, lo cual constituye una gran oportunidad para atraer y retener turistas extranjeros. Sin embargo, la posibilidad de que el Gobierno Central llegue a concretar la construcción de un segundo aeropuerto internacional en Chincheros, Cuzco, podría traer consigo la reducción de la afluencia de turistas a la capital (Diario El Comercio, 2019), y con ello, se dificultaría la posibilidad de mostrar una imagen de Lima a la mayor cantidad de turistas.

5.2 La Marca Perú

Según Juan Francisco Vílchez, especialista en Gestión de Marca de PROMPERÚ (Comunicación personal, 24 de setiembre del 2018), es relevante que exista una coordinación y coherencia entre marca ciudad y la marca país. En ese sentido, la marca ciudad Lima debe desarrollarse teniendo a la Marca Perú como referencia. Según al portal oficial de la Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo – PROMPERÚ (2018),

auspiciado por el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo del Perú (MINCETUR), la iniciativa de la marca país se inició en el 2009 llegando a comunicarse públicamente el 2011 en la feria *Internationale Tourismus Boerse* (ITB) de Berlín, una de las ferias de turismo más importantes a nivel mundial.

De acuerdo con lo señalado por Juan Francisco Vílchez, especialista en Gestión de Marca de PROMPERÚ (Comunicación personal, 24 de setiembre del 2018), la Marca Perú busca fomentar el desarrollo y crecimiento nacional a través de la promoción de bienes y servicios de los sectores turismo y comercio a través de sus tres pilares: las exportaciones, las inversiones y el turismo. En ese sentido, a través de un sistema de licencias, la marca país ofrece facilidades de uso a personas jurídicas y naturales que promuevan estos pilares. Además, brinda el reconocimiento de “embajadores” a los peruanos que, por sus logros y éxitos en el ámbito personal y profesional, destacan local e internacionalmente. Así también, brinda reconocimiento a las personalidades internacionales que promueven la imagen del Perú en el exterior (PROMPERÚ, 2018).



Figura 32. Logotipo de Marca Perú.

Tomado de “Marca Perú” por Ministerio de Comercio Exterior y Turismo – MINCETUR
https://peru.info/Portals/0/Logo_MarcaPeru.png?ver=2016-09-23-160434-293

El logotipo de la Marca Perú fue desarrollado por la empresa *Future Brand* a lo largo de un proceso de investigación de dos años para conseguir un resultado que representara visualmente al país y, además, transmitiera creatividad y armonía. El logotipo cuenta con una “P” de forma espiralada, representando uno de los motivos gráficos más frecuente en la historia de las culturas peruanas.

Además, hace referencia a una huella digital, en línea con el concepto de "hay un Perú para cada quien", campaña de lanzamiento de la marca. Finalmente, el color rojo representa al Perú como un país con energía, valentía, intensidad, y vigor (ver Apéndice A).

5.3 Integración de la Marca Ciudad de Lima con la Marca Perú

Para el desarrollo de la marca ciudad se deberá tomar en cuenta la marca del país en este caso la marca Perú, en donde se debe buscar una relación de sinergia y co-branding, en el cual se sumen esfuerzo por lograr objetivos mutuos. En la propuesta de diseño se debe considerar las paletas de colores de la Marca Perú, los estilos de letras definidos y el carácter firme y místico de la marca país, en el cual podemos indicar el posicionamiento de la Marca Perú según el manual de identificación de la marca el cual es “Para gente con intereses, inquietudes, pasiones, el Perú es un país singular que posee en abundancia atractivos, bienes y oportunidades que son escasos en el mundo logrando despertar en quienes se acercan a él nuevos intereses y el deseo de adentrarse cada vez más.

Ofrece propuestas singulares a la medida de los intereses particulares. El Perú es un país que estimula: los sentidos, por su desbordante e inusual diversidad natural; el intelecto, por su rica diversidad cultural y los negocios, por su variada gama de oportunidades, acompañada por una orientación pro-empresarial.

De manera que la persona obtiene productos de inversión, turísticos y de exportación especializados, y siente que ha descubierto un lugar exuberante que alimenta su espíritu de aventura e iniciativa, y que quien se acerca al Perú por un tema, en el camino descubre un

país que siempre ofrece más de lo que se esperaba (cuantitativa y cualitativamente, racional y emocionalmente).”

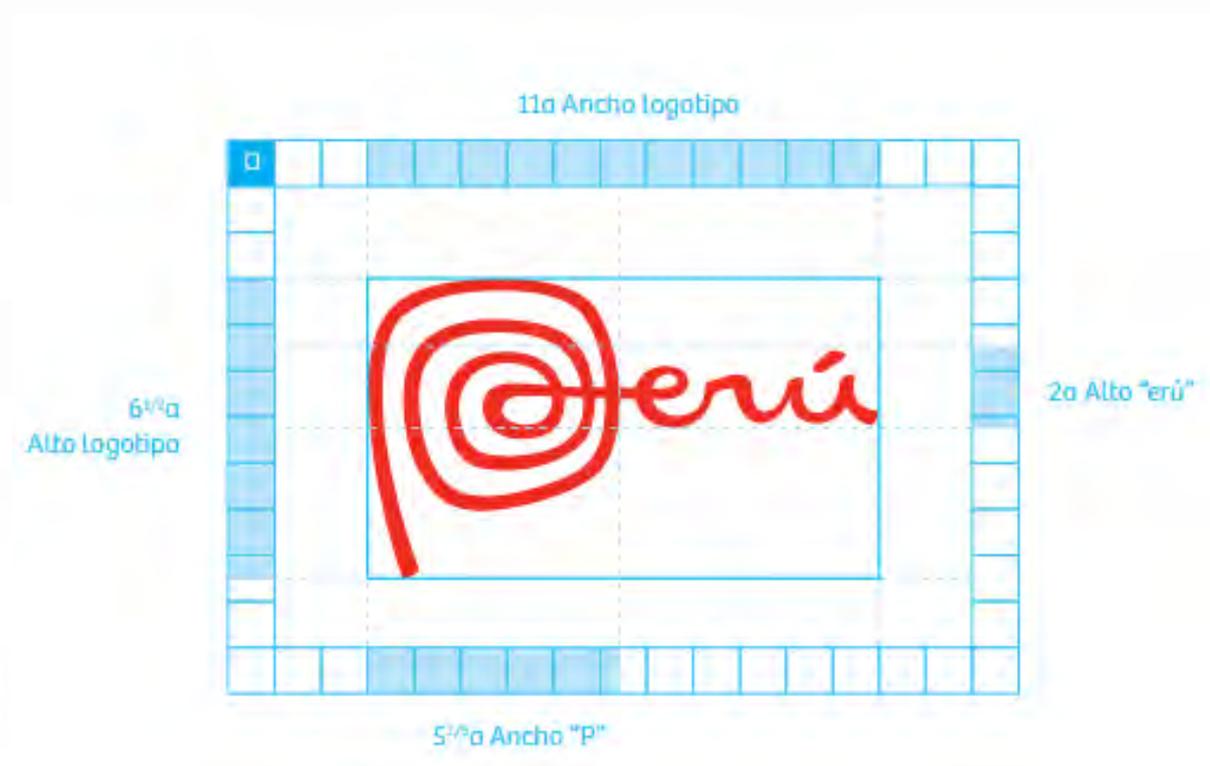


Figura 33. Especificaciones de la Marca Perú
Tomado de “Marca Perú” por Ministerio de Comercio Exterior y Turismo – MINCETUR
https://peru.info/Portals/0/Logo_MarcaPeru.png?ver=2016-09-23-160434-293

5.4 Percepción de la Ciudad de Lima

De acuerdo con Juan Francisco Vílchez, especialista en gestión de marca (Comunicación personal, 24 de setiembre del 2018), una marca debe proyectar la identidad de los habitantes de la ciudad o país que representa, de una manera que le resulte atractiva al visitante. Siguiendo esta línea, para el desarrollo de la Marca Lima se investigaron las percepciones tanto de limeños como de turistas extranjeros, las cuales se describen en las siguientes líneas.

5.4.1 Percepción de los limeños sobre Lima

Se realizaron 153 encuestas online a residentes de la ciudad de Lima entre el 20 y 27 de noviembre del 2018, con el objetivo de identificar las percepciones de los ciudadanos sobre su ciudad, sus expectativas con respecto al futuro y en identificar los principales atributos que posee la ciudad y los represente. Ver Ficha Técnica en el Apéndice D.

Los encuestados señalan que los atributos más destacados de la capital se centran en sus características urbanísticas que son herencia de la rica historia de la ciudad, que también es reconocida por los encuestados.

Asimismo, la gastronomía y la evocación del hogar son señaladas por los encuestados como los principales atributos que los limeños más extrañan cuando se encuentran de viaje, seguidos por la geografía y paisajes de la ciudad, así como la oferta variada de actividades para el entretenimiento (cines, centros comerciales, teatros, galerías de arte, bares y discotecas).

De acuerdo a la percepción de los encuestados, la cantante Chabuca Granda es el personaje que mayor asociación tiene con la ciudad, además la mención de santos religiosos como Santa Rosa de Lima y San Martín de Porres. También destaca la mención de Gastón Acurio debido a su rol fundamental en la difusión de la cultura gastronómica del país. Sobre la principal expresión cultural característica de la ciudad, la música criolla y la marinera limeña destacan por sobre el resto. Así también, los eventos más recordados que tienen lugar en la capital son la Feria Gastronómica Mistura, el desfile de la Parada Militar por Fiestas Patrias, y la Procesión del Señor de los Milagros; mientras que el centro histórico de Lima y los malecones de la Costa Verde son los paisajes con mayor asociación visual.

Además, los encuestados establecen que el rasgo distintivo de un limeño es su trato amable y su personalidad pícaro o criolla. También destaca su creatividad para el emprendimiento, su respeto por las tradiciones sociales, y su particular manera de hablar (la pronunciación de la s y algunas frases coloquiales). Sin embargo, aspectos negativos como el

machismo, el uso de lisuras y la hipocresía destacan como características de la personalidad de un limeño según los encuestados.

Finalmente, el color gris es el que mayor asociación tiene con la ciudad. Esto debido a la frase coloquial “Lima, panza de burro”, que hace referencia a la continua presencia de un cielo nublado sobre la ciudad. Además, y producto de la influencia política, la mención del color amarillo como distintivo de la ciudad es predominante. También se menciona el color morado, producto del Señor de los Milagros; así como la combinación rojiblanca, por las Fiestas Patrias.

5.4.2 Percepción de los visitantes extranjeros sobre Lima

Se realizaron 600 comentarios vía online a visitante del Centro Histórico de la ciudad de Lima entre el 08 de Setiembre al 07 diciembre del 2018 en el portal de Tripadvisor, los cuales han sido catalogados, analizados y a continuación se presentan los resultados más resaltantes. Ver Ficha Técnica en el Apéndice E.

Los comentarios señalan que el Centro Histórico de Lima está compuesto por edificaciones antiguas que reflejan el pasado colonial de la ciudad, representados por la casa de Pizarro, Plaza de Armas, la Catedral de Lima, el convento de Santo Domingo, las Catacumbas entre otras edificaciones que muestran la rica histórica cultural, arquitectónica y tradicional de la ciudad. También se destacan el orden, la limpieza y el trato amable por parte de los limeños y guías que se pueden encontrar en el centro de ciudad, con respecto a clima, indican que es templado en invierno con cielo gris en tono triste durante todo el día y caluroso hasta abrazador en verano con una fuerte sensación de térmica.

Adicionalmente en los comentarios se destaca la alta calidad culinaria que posee la ciudad, en donde el turista puede degustar y disfrutar de exquisiteces gastronómicas que presenta el país, en base a las fusiones e influencia de las cocinas indígenas, españolas, italianas, chinas, japonesas, arábicas entre otras.

Entre los comentarios se indican que la ciudad de Lima debería mejorar en el orden y ruido del transporte público y privado, porque resta belleza y prestigio a la ciudad, también se recomiendan mejorar la seguridad y ampliar las propuestas turísticas dentro de la ciudad y las periferias de la ciudad.

Finalmente, en resumen, los comentarios indican que la ciudad de Lima es una de las principales ciudades de la región con su legado colonial español, en donde se destaca el cuidado a sus edificaciones, orden, limpieza y seguridad. La ciudad de Lima debería mejorar en el transporte, el tráfico y las propuestas turísticas dentro y fuera de la ciudad.

De acuerdo a los comentarios recogidos de las encuestas y la revisión de Tripadvisor, la ventaja competitiva de la ciudad de Lima se basa en cuatro aspectos fundamentales que son: su gastronomía, su historia, su cultura y la variedad de opciones de entretenimiento que ofrece.

Aspecto gastronómico. La gastronomía es de tal importancia, que define el día a día y algunas costumbres de los peruanos. Así, es común que todos los lunes se cocinen lentejas, que los domingos se desayune con un tamal, o que se visite un local de caldo de gallina en horas de la madrugada luego de una fiesta o reunión.

La gastronomía incluso se impone en la agenda del país, a tal punto de generar fechas de celebración nacional. Un ejemplo de ello son los días nacionales del pollo a la brasa, del ceviche, del pisco sour, de la pachamanca, del picarón, del cuy, y del anticucho (Cámara Nacional de Gastronomía del Perú, s.f.).

En ese sentido, Lima no es la excepción. Es común que ciertas épocas del año estén marcadas por la gastronomía: el verano por el ceviche, las fiestas patrias por la comida criolla, el mes de octubre por el turrón, la época navideña por el panetón y el chocolate caliente. Además, la capital posee una oferta muy variada en cuanto a restaurantes se refiere. En ella se ubican los tres restaurantes del país más reconocidos por la crítica mundial:

Restaurante Central, Maido, y Astrid & Gastón (*The World's 50 Best Restaurants*, s.f.).

También es posible encontrar lugares de consumo populares como los huariques, carretillas, y ambulantes.

De acuerdo con Juan Francisco Vilchez (Comunicación personal, 24 de setiembre del 2018), una característica destacable del peruano es su creatividad y emprendimiento. En lo gastronómico, esto se ve representado por la cocina fusión, que mezcla estilos e ingredientes culinarios de diferentes culturas y lugares. Así, en Lima es común encontrarse con restaurantes de comida china, conocidos popularmente como chifas, en cada distrito de la ciudad. Pero la cocina fusión no solo se limita a la comida china, se extiende también a la comida italiana y japonesa; e incluso a la misma comida amazónica y andina. De esta manera la gastronomía peruana encuentra nuevas formas de reinventarse y sorprender a los paladares más exigentes con nuevas presentaciones.

Toda esta variedad culinaria se ve manifestada a través de la Feria Mistura organizada por la Sociedad Peruana de Gastronomía (APEGA, s.f.), cuya importancia ha traspasado fronteras y que se organiza solo en la capital peruana desde el año 2008.

Aspecto histórico. Según Antonio Chang Huayanca, magíster en Historia (Comunicación personal, 30 de noviembre del 2018), este aspecto se explica según las etapas históricas vividas por la ciudad de Lima.

Lima precolombina. La historia de la ciudad de Lima se remonta a la época preinca, cuando el territorio de la actual metrópoli estaba habitado por la cultura Lima, luego por los Wari y finalmente por los Ishma, hasta la conquista por parte de los Incas. Ya en aquella época, Lima tenía una relevancia significativa como centro de convivencia y agricultura. Destaca de ese tiempo el centro histórico de Pachacamac, a las orillas del río Lurín; que mantiene su predominancia incluso con la conquista inca, convirtiéndose en uno de los tres centros oraculares de los incas fuera del Cusco. Además de la ciudadela de Pachacámac, de

esta época destacan una serie de huacas que sobreviven hasta el día de hoy, como la huaca Pucllana, Huallamarca, Maranga, Mateo Salado, y Cajamarquilla.

Llegada de los españoles. Con la conquista española la ciudad toma un rol protagónico en el desarrollo de la historia. El 18 de enero de 1535, Francisco Pizarro funda la “Ciudad de los Reyes”, designando a Lima como la capital y centro de concentración del poder español en tierras sudamericanas. Esta decisión se fundamenta en diversos beneficios: abundancia de mano de obra indígena; presencia de abundante vegetación y un clima agradable consecuencia del valle del Rímac; cercanía al mar para el abastecimiento de provisiones y refuerzos españoles; así como la relevancia de Lima como centro administrativo inca, con la presencia del cacique Taulichusco y el Templo Puma-Inti. Todos estos beneficios facilitaron la consolidación de la conquista.

Siguiendo con el dominio español del Nuevo Mundo, se funda el Virreinato del Perú y se designa a Lima como su capital. De esta manera, Lima se convirtió en el centro político, religioso, administrativo, educativo, social, y comercial de un territorio que abarcó gran parte de Sudamérica. Durante esa época confluyeron personas, culturas y costumbres provenientes de Europa, África, Asia y Sudamérica; lo que hacía de Lima una de las ciudades más cosmopolitas del mundo. Los principales vestigios históricos de esta época que se mantienen hasta el día de hoy son: la Plaza de Armas, la Catedral de Lima, el Palacio de Gobierno, el Palacio de Torre Tagle, la Casa Riva Agüero, la cruz del cerro San Cristóbal, el Convento de San Francisco, y sus catacumbas; el Convento de Santo Domingo, la Iglesia de las Nazarenas, la Iglesia y Santuario de Santa Rosa, la fundación de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, el cementerio Presbítero Maestro, el Paseo de Aguas, la Alameda de los Descalzos, la Fortaleza del Real Felipe, y el Jirón de la Unión.

Lima republicana y contemporánea. Durante la República, la ciudad de Lima fue testigo del crecimiento de su densidad poblacional hasta llegar a los 30 millones actuales. Lo

que influenció este crecimiento fueron las olas de inmigrantes provenientes de distintas partes del país, atraídos por la relevancia de la ciudad o como una forma de escape del conflicto armado interno y violencia política.

Impulsada por la visión de algunos presidentes como Leguía y Belaunde, así como beneficiada por las donaciones y regalos por la celebración del Centenario de la Independencia; Lima tuvo un crecimiento y expansión arquitectónica con atractivos que podemos apreciar hasta el día de hoy. Los más destacados son el Parque de la Reserva, el Parque de la Exposición, el Parque Universitario, el Hospital Dos de Mayo, el Hospital Arzobispo Loayza, Casa de Correos, el Barrio Chino, el Malecón de los Ingleses (Malecón de Chorrillos), Teatro Municipal, Teatro Colón, Teatro Segura, el Museo Larco, el Museo de Arte Italiano, el Museo Nacional de Arqueología, Antropología e Historia del Perú, el Puente de los Suspiros, la Antigua Taberna Queirolo, el Malecón de La Punta, El Gran Hotel Bolívar, la Plaza Manco Cápac y la Avenida Arequipa.

Ya en años contemporáneos, la ciudad se vio beneficiada con edificaciones modernas que resaltan por su importancia y atractivo turístico. Los principales son el Malecón de Miraflores y el Puente Villena, el Parque de las Aguas (anteriormente Parque de la Exposición), el nuevo Estadio Nacional, la Residencial San Felipe, el Palacio de Justicia, el Parque de las Leyendas, el Aeropuerto Internacional Jorge Chávez, el Mercado de Surquillo, el Centro Cívico de Lima, el Hipódromo de Monterrico, el Museo de la Inquisición, el Museo de Arte de Lima, el Museo de Oro del Perú, el Museo de la Nación y el Gran Teatro Nacional.

Aspecto cultural-social. Lima no solo es rica en historia y gastronomía, también posee atributos culturales-sociales que le permiten diferenciarse de otras ciudades.

Música criolla. La música criolla es un tipo de música peruana que nace como consecuencia de un proceso de influencias sociales, políticas, económicas y geográficas entre

peruanos, españoles e inmigrantes africanos. El estilo de música criolla limeña más conocida es el vals peruano, donde predomina el uso de la guitarra y el cajón que acompañan una voz que canta con mucho sentimiento acerca de su suerte en el amor. Sin embargo, también incluye otros géneros como la polca, un poco más alegre y jaranera; y la marinera. Esta última se acompaña con un baile típico que se caracteriza por el uso de pañuelos, y es considerada como un Patrimonio Cultural Inmaterial del Perú. Si bien sus orígenes no están muy definidos, y algunos autores señalan que puede tener influencia hispánica, africana o chilena; la variante limeña de la marinera se caracteriza por ser un baile de salón que destaca por la elegancia y sobriedad de su vestimenta.

La relevancia de la música criolla en la autoestima e identidad del peruano es tan importante, que el presidente Manuel Prado Ugarteche instituyó el día de la Canción Criolla en 1944. A partir de ese año, todos los años celebramos esta festividad el 31 de octubre. Las principales figuras de la música criolla son Chabuca Granda, Arturo Cavero, Óscar Avilés, Lucha Reyes, Pepe Pinglo, Augusto Polo Campos, y Eva Ayllón.

Música chicha. La música tropical andina, conocida comúnmente como “chicha”, nace a mediados de los años 70 en el Perú y surge como una manifestación cultural del fenómeno migratorio de los Andes hacia la costa, principalmente hacia la ciudad de Lima. Este género musical se caracteriza principalmente por el uso de guitarras eléctricas, y tuvo su consolidación en la década de los 80 con el éxito de grupos como Los Shapis, Chacalón y La Nueva Crema, Guinda, Los Destellos, Los Mirlos, y Pintura Roja.

Procesión del Señor de los Milagros. Producto de la influencia española, el Perú posee una fuerte inclinación religiosa, y Lima no es la excepción. Una de las principales demostraciones religiosas que se desarrollan en el país es la Procesión del Señor de los Milagros que se realiza tradicionalmente en las calles de Lima durante el mes de octubre.

Esta tradición surge como consecuencia a un terremoto que azotó la ciudad en 1687.

En aquella época se había mandado a construir una ermita en honor a Cristo y se había pintado su figura a manera de mural en una pared. El terremoto destruyó la ermita junto con diversas edificaciones de la ciudad, pero este mural se mantuvo intacto. Es así como se manda a elaborar una copia pintada al óleo de la imagen para que recorra la ciudad y le brinde su protección. Actualmente, el mes de octubre es conocido como el mes morado en la ciudad de Lima debido a que los devotos de la imagen, que siguen sus recorridos por la ciudad, se visten todo el mes con hábitos morados y una toga blanca.

Actividades cultural-sociales. La ciudad de Lima posee diversas actividades y eventos propios de nuestra sociedad que se realizan en determinados momentos del año. Los principales eventos de este tipo son la Feria Gastronómica Mistura que agrupa diversas culturas culinarias del país en solo lugar y suele realizarse entre agosto y setiembre; la Gran Parada Militar, un desfile en el que participan los miembros de las Fuerzas Armadas y la Policía que se realiza el 29 de julio como parte de las celebraciones por Fiestas Patrias; el Corso de Wong, un tradicional pasacalle para celebrar las Fiestas Patrias realizado por la marca de supermercado más relevante del país; la Feria del Señor de los Milagros, evento taurino realizado en la Plaza de Toros de Acho durante el mes de octubre en el que se reúnen las principales figuras del toreo nacional e internacional, quienes se disputan el Escapulario de Oro del Señor de los Milagros; la celebración del Día de los Muertos, el 01 de noviembre se tiene la costumbre de visitar los panteones acompañados de comidas, bebidas y hasta bandas musicales para honrar a los difuntos; el Festival de Cine de Lima y la Feria del Libro de Lima.

Aspecto de entretenimiento. En cuanto a la oferta de entretenimiento nocturno, Lima posee diversos bares, discotecas y pubs. Los más conocidos son Peña del Carajo, Vichama Rock Bar, Cocodrilo Verde, Jazz Zone, Bizarro, Sargento Pimienta y La Destilería.

En el turismo y deporte de aventura, diversas agencias de turismo ofrecen *city tours*

que incluyen recorridos por las principales iglesias, huacas y museos de la capital, paseos al valle de Lurín y la ruta del Pisco, y recorridos gastronómicos. Lima también ofrece la oportunidad de practicar deportes de aventura como el parapente, el *surf*, *hiking* y *downhill skateboarding*. Incluso, es posible contratar paseos en yate.

Además, la ciudad ofrece una serie de centros comerciales conciertos, obras de teatro, galerías de arte, y espacios de encuentro como Callao monumental, y el distrito turístico de Barranco. Finalmente, la ciudad posee atractivos naturales como la costa verde, las islas Palomino, y la cercanía a las playas del sur, Lunahuana, Huachipa, Lurín y Lomas de Lachay.

5.5 Estrategias Para el Desarrollo la Marca Lima

En el presente estudio se ha trabajado con dos modelos para desarrollar la identidad de la Marca Lima, así como su posicionamiento y sus objetivos en su entorno. En las siguientes líneas se describe cada estrategia.

5.5.1 Modelo *Brand Identity Prism* para la Marca Lima

Se implementa este modelo para identificar la identidad de la Marca Ciudad de Lima desde un punto de vista externo basado en sus aspectos físicos, de relación con sus clientes y las posibles reflexiones que harán los clientes al tener relación con la marca y desde el punto de vista interno basado en sus aspectos de personalidad de la ciudad, así como su cultura y su auto imagen que represente a sus ciudadanos. Pero en este modelo no se considera el panorama de la competencia el cual será complementado en la implementación de otro modelo descrito en el estudio.

De este modelo se concluye que se debe desarrollar una imagen que busque mostrar las cualidades de la ciudad como un conjunto de experiencias porque la ciudad de Lima muestra muchas cualidades en los aspectos externo e internos en donde se puede destacar atributos como la gastronómica, su cultura y su historia. Adicionalmente considerando el segmento de personas entre los 18 y 39 años de edad, que son personas mayores de edad, que

buscan su independencia y desean tener muchas experiencias nuevas en base a su presupuesto dentro de la región latinoamericana y adicionalmente se debe mostrar a los visitantes de los JPP2019 los cuatro principales atributos de la ciudad buscando generar la relación de la marca con la ciudad y sus atributos.



Figura 34. Modelo *Brand Identity Prism* para la Marca Lima Adaptado de “Brand Identity Prism” por Kapferer J (1992) de <http://rbvrrwomenscollege.net/wp-content/uploads/2018/05/Brand-Identity-Prism-PPT.pdf>.

5.5.2 Modelo *Brand Key* para la Marca Lima

Se implementa este modelo para complementar los aspectos internos y externos descritos en el modelo *Brand Identity Prism* de Kapferer J. (1992), en el cual se desea identificar las principales características de la marca Ciudad de Lima para tener en cuenta en

el logro de sus objetivos, en base al análisis del contexto competitivo, beneficios que puede dar la marca e identificar valores que aprecia los clientes, así como la esencia de la Marca.

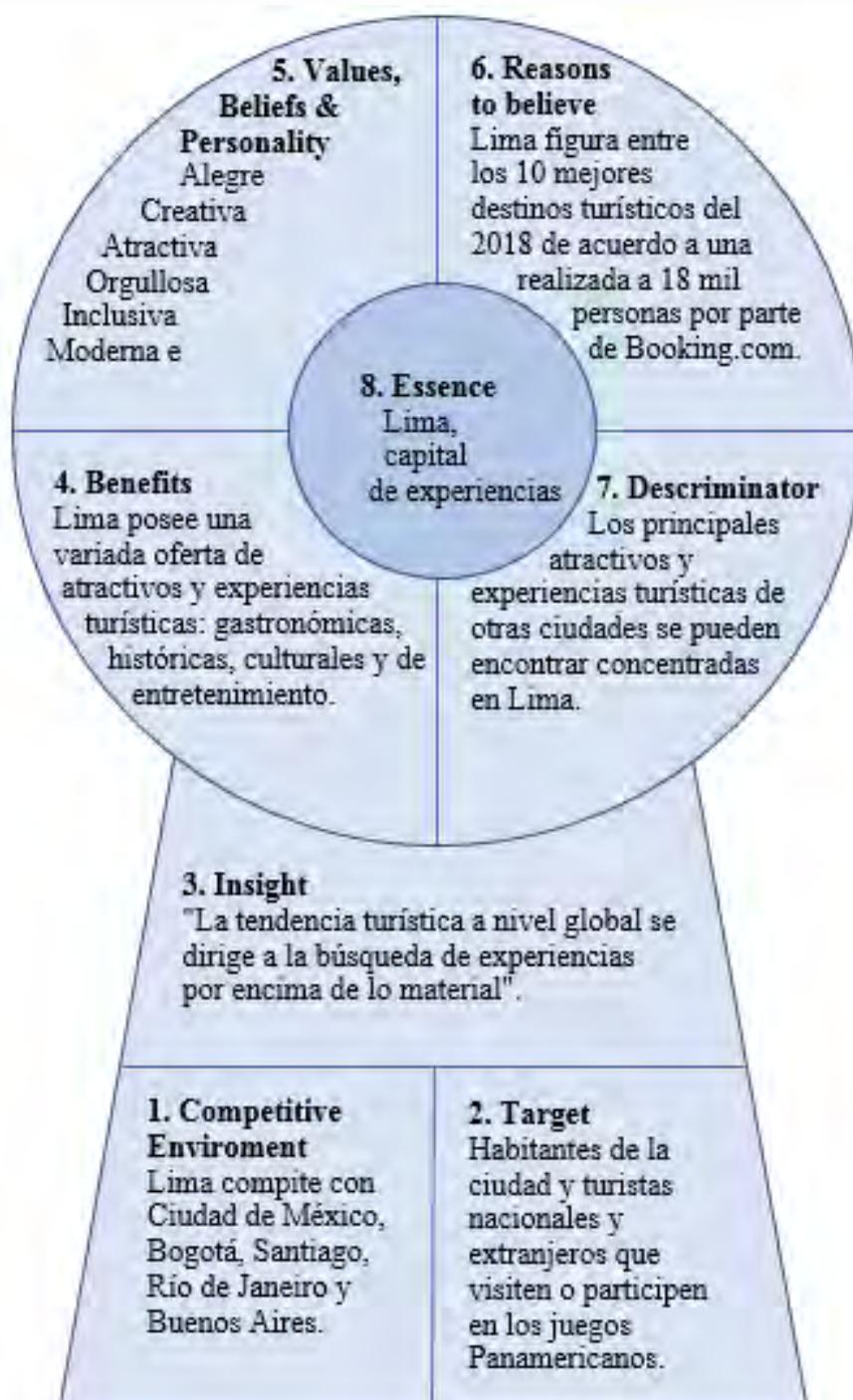


Figura 35. Diagrama Brand Key para la Marca Lima
 Adaptado de "Llave de marca" por C. Schiffman (s.f.) de <http://www.neuro-transfer.com/brand-key-modelo/>
 Información extraída de la Organización Mundial del Turismo (2018), Euromonitor International (2018), Booking y Tripadvisor.

En el modelo de *Brand Key*, se define “*Competitive enviroment*”, el cual se ha determinado en base al capítulo tres sobre los factores externo y se determinó el alcance en el cual la Ciudad de Lima debería influenciar, el cual es en el ámbito Latinoamericano. En el desarrollo de *Target* se ha considerado la amplitud en el lanzamiento de la Marca Ciudad de Lima para a los JPP2019, con respecto al desarrollo de los *Insight* se ha considerado la tendencia global y las expectativas de las personas que visitan la ciudad de Lima para los JPP2019. Para los *benefits, values, beliefs y personality* se han descrito en base a lo analizado en el modelo *Brand Identify Prism*. Para describir “*Reasons to believe*” se ha tomado en consideración lo analizado en el capítulo tres sobre los factores internos de la ciudad de Lima, adicionalmente para *Discriminator*, se ha comparado los aspectos diferenciadores que tiene la ciudad de Lima con respecto a las ciudades más destacadas de la región Latinoamericana. Finalmente, para concluir la *essence*, se ha tomado en consideración las estrategias de posicionamiento y segmentación basado en el enfoque en donde se destaque los principales atributos de la ciudad de Lima para el segmento de personas que desean tener múltiples experiencias de vida en un solo lugar.

5.6 Investigación para la elección de la Marca ciudad de Lima

Tomando lo analizado en los puntos anteriores se propone desarrollar dos niveles para la elección de logotipo de la marca Lima, en donde en el primer nivel tendrá como objetivo delimitar las expectativas de las personas hacia un logotipo que presente la ciudad de Lima.

En el primer piloto se desarrolló en el mes de febrero del 2019 con seis propuestas en donde cada una describía la esencia de su simbología y que desea transmitir. Estas propuestas se validaron con el segmento elegido el cual fue de 155 personas entre habitantes de la ciudad de Lima y extranjeros que visitarán la realización de los JPP2019 o seguirán la realización de los JPP2019 por medios masivos o medios digitales. El resultado de este primer estudio se muestra en la tabla 17 y figura 40. (ver Apéndice G)

Tabla 17

Resultado de la Encuesta Para Elegir el Logotipo de la Marca Lima

Opciones de logotipo	Resultado (%)
Opción A - Utiliza la típica tipografía con que las líneas de transporte público anuncian sus destinos, teniendo en cuenta que dichas unidades han formado parte del paisaje de la ciudad durante muchos años.	27.05
Opción B – Un fondo característico del mes morado, la tipografía rememora la tradición que encierra Lima con un detalle de corona que hace alusión a la frase "Ciudad de Reyes".	6.5
Opción C - Se recrea la forma de corona con colores más frescos y naturales, como abriendo paso a lo espontáneo y orgánico, expresando a Lima como la capital de experiencias.	5.2
Opción D – Con colores azul, verde, amarillo, rojo y morado representan el mar, la vegetación, la historia, la gente y la tradición de Lima. Con la corona para identificar su herencia histórica y en el fondo un paisaje característico del centro de la ciudad.	49
Opción E - Las ondas nos conectan con las olas del mar y la forma representa el cerro san Cristóbal o la catedral de Lima, en donde se destaca la corona y los colores amarillo y azul que presenta la historia de la ciudad.	1.25
Opción F - Inspirada en la marca Perú, en donde se destaca un diseño minimalista expresando la esencia de la ciudad de Lima.	11

Nota. Encuesta realizada del 17 al 20 de febrero del 2019 a 155 personas.

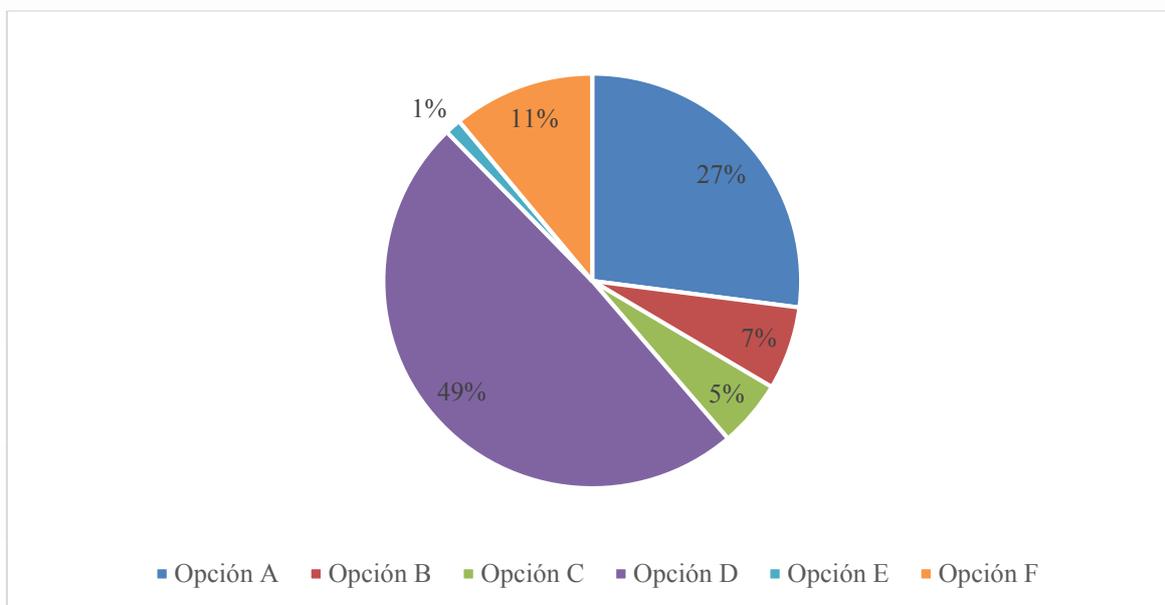


Figura 36. Resultado de encuentro para elegir el logotipo de la Marca Lima.

El segundo estudio se realizó en el mes de noviembre del 2019, tomando en consideración las sugerencias del primer piloto y la búsqueda de asociar la marca ciudad de Lima con la Marca País, pero considerando los atributos de la ciudad de Lima y su lanzamiento en los JPP2019. Este estudio se realizó a 50 personas y se seleccionó la propuesta final sobre el logotipo que logro mayor votación en el primer piloto.



Figura 37. Logotipo propuesto para la marca ciudad de Lima.

Se considero como finalista el logotipo de marca Lima, con la tipografía semejantes a la marca Perú, con la corona que presenta a la ciudad tres veces coronada y con el fondo azul que presenta el mar.



Figura 38. Logotipo propuesto para la marca ciudad de Lima con fondo natural.

Se considero como finalista el logotipo de marca Lima con fondo natural, porque presenta a la vista natural de la ciudad representada por el Cerro san Cristóbal y las olas del mar que bañan sus costas.



Figura 39. Logotipo propuesto para la marca ciudad Lima en los JPP2019.

Se considero como finalista el logotipo de marca Lima con el fondo de la ciudad, la huaca Pucllana y las olas del mar para que represente los principales atributos de la ciudad de Lima. La paleta de colores se elegido en base a los colores definidos en los JPP2019 y la

relación que transmite con la esencia de la ciudad.

Los logotipos finalistas fueron desarrollados por la diseñadora gráfica Jakeline San Martín Cáceres (jakeline.smc@gmail.com).

5.7 Manual de uso de la Marca Ciudad de Lima

La marca ciudad de Lima tiene una imagen visual compuesta por dos factores que se basa en el nombre de la marca (logotipo) y el fondo en el cual se ha desarrollado para su lanzamiento durante los JPP2019.

5.7.1 Desarrollo del concepto

Para el desarrollo de la marca ciudad de Lima se basa en una tipografía corrida para evidenciar la tradición histórica que posee la ciudad, pero que a la vez transmite creatividad y dinamismo, es el mismo tipo de letra utilizado en el logotipo de la Marca Perú. El logotipo muestra el detalle de una corona reemplazando el punto de la letra “i” en referencia al nombre “Ciudad de Reyes” con el que fue fundada la ciudad de Lima por parte de los españoles. En el fondo se muestra una forma lineal para evidenciar la belleza paisajística que reconocen tanto habitantes como turistas.

5.7.2 Configuración del isologotipo

En la configuración de los componentes, el diseño de la corona se integra con la palabra Lima mediante el punto en la letra “i” representando a la ciudad en su historia. Los elementos del centro de la ciudad y la Huaca Pucllana representa sus atractivos turísticos, así como las olas del mar que representan el mar.

Respecto de la tipografía, las letras de la palabra Lima tienen un estilo minimalista con respecto a la Marca Perú, para indicar que la ciudad es parte del país y también identificando su identidad; además, las letras del lema representar la esencia que se desea transmitir. El isologotipo de la marca ciudad Lima puede ir sin lema, o con lema en letras de color azul, o con lema en letras de color rojo.



Figura 40. Componentes del logotipo de la Marca Lima para los JPP2019

5.7.3 Paleta de colores de la marca ciudad de Lima

Se definió la paleta de colores en base a la esencia que transmite cada color y tomando como referencia los colores de los JPP2019. En donde estos colores representan las características más destacables de Lima son las siguientes:

- Amarillo: riqueza de la ciudad
- Azul: diversidad marina de la ciudad
- Rojo: fuerza y pasión de los habitantes de la ciudad
- Morado: misterio y la religiosidad de la ciudad
- Verde: diversidad natural de la ciudad.

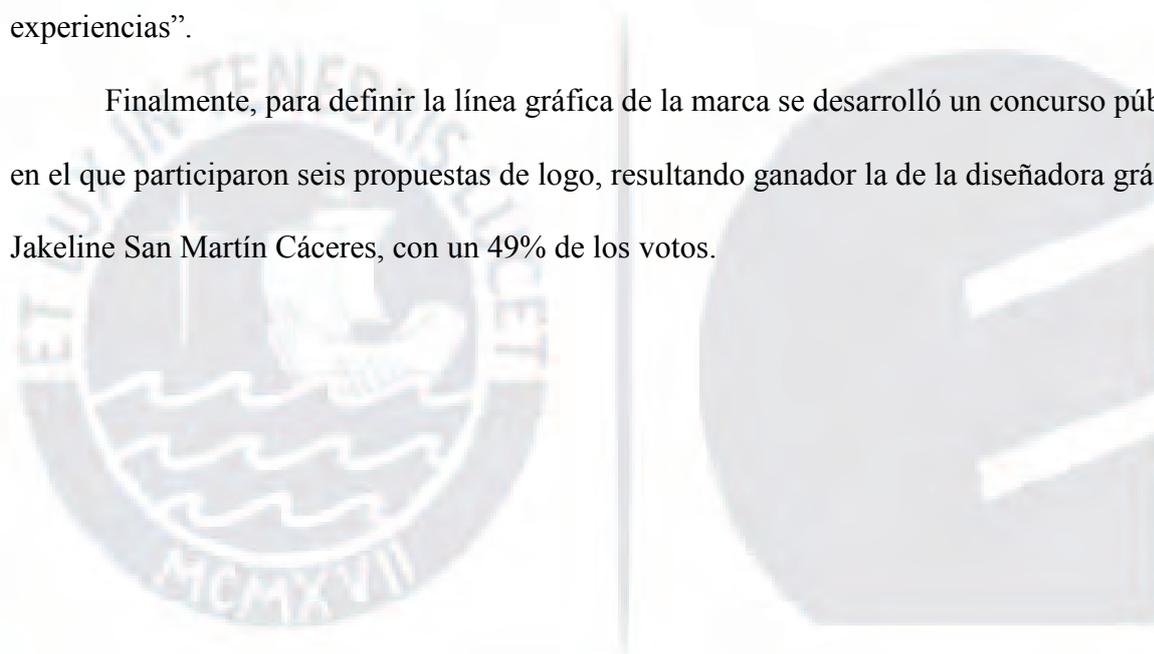
5.8 Conclusiones

Con la finalidad de impulsar una nueva imagen turística al mundo, el logotipo de la Marca Lima sigue el patrón de trabajo de la Marca Perú, en el sentido de que busca proyectar

la identidad de los limeños a través de la identificación y reconocimiento de los principales atributos de la ciudad: lo gastronómico, lo histórico, lo cultural-social y el entretenimiento.

Si bien esta nueva imagen recoge la identidad limeña, su objetivo será el de impulsar el turismo hacia la ciudad; por lo que se debe presentar bajo un concepto que resulte atractivo a los visitantes de la ciudad. En ese sentido, tomando como base que la demanda de experiencias por parte de los turistas es la tendencia global del turismo en la actualidad, la Marca Lima desarrollada en este documento se presenta bajo el concepto “Lima, capital de experiencias”.

Finalmente, para definir la línea gráfica de la marca se desarrolló un concurso público en el que participaron seis propuestas de logo, resultando ganador la de la diseñadora gráfica Jakeline San Martín Cáceres, con un 49% de los votos.



Capítulo VI: Mezcla de Marketing para el Lanzamiento de la Marca Lima

En este capítulo se desarrollarán las siete P's del marketing: producto, precio, promoción, plaza, personas, evidencia física y procesos. De acuerdo con las estrategias mencionadas en el capítulo anterior, se ha establecido que el foco del *marketing mix* se centrará en el lanzamiento de la marca ciudad Lima durante la realización de los JPP2019.

6.1 Producto

En el capítulo cinco se detalla la definición, la estrategia, la creación y elección de la marca Lima, en este capítulo se describe como utilizar la marca ciudad de Lima en su lanzamiento para los JPP2019, en donde se buscará asociar el logotipo creado de la marca ciudad con los aspectos identificados de la ciudad de Lima, la relación de la marca de los JPP2019 y su cooperación mutua durante la realización de los JPP2019.



Figura 41. Relación de la Marca Perú, Marca Lima y JPP2019

6.1.1 Aspectos de la Marca Lima en los JPP2019

Aspecto gastronómico. Para el lanzamiento de la marca Lima, se requiere impulsar este aspecto en ferias y/o circuitos en el cual el segmento target pueda degustar la distinta variedad culinaria de la ciudad y en la parte digital se debe presente videos explicando los puntos más importantes de estas ferias buscando maximizar la experiencia.

Aspecto histórico. Para el lanzamiento de la marca Lima, se necesita que los participantes descubran este aspecto de la ciudad, para ello se debe implementar circuitos

turísticos de experiencias en donde describamos cada rica etapa histórica de la ciudad. En la parte digital realizar videos explicando la rica historia de la ciudad.

Aspecto cultural-social. Para el lanzamiento de la marca Lima, se necesita crear una feria o foro en donde se debe presentar las principales actividades culturales y artísticas de la ciudad. En la parte digital se debe impulsar la visita física o virtual a las zonas sociales y culturales de la ciudad.

Aspecto de entretenimiento. Para el lanzamiento de la marca Lima, se debe armar una guía en modo tradicional o virtual en donde se presente las distintas propuestas que presenta la ciudad de Lima. En la parte digital se debe impulsar los lugares de entretenimiento dando facilidades para ubicarlos y dar a conocer los distintos atributos que tiene cada local.

6.1.2 Plan de acción de la variable producto

Desarrollo de la identidad de marca. Habiendo definido los cuatro atributos de la marca ciudad Lima, se deben trabajar las estrategias de posicionamiento que permitirán insertar en la mente de los consumidores la diferenciación de Lima como destino culinario, histórico, cultural y de entretenimiento, generando así la ventaja competitiva de la marca. En concordancia con el concepto de arquitectura y atributos de marca (Dinnie, 2011), el plan de acción debe concentrarse en la selección y desarrollo de los atractivos que serán los portadores de la imagen de la ciudad de Lima.

Para enlazar los atributos de la ciudad con la coyuntura de los JPP2019, se propone realizar un servicio de tours dirigidos a nuestros segmentos.

Recorrido para las delegaciones deportivas. La Villa Deportiva será el lugar de residencia de todas las delegaciones deportivas por lo que se propone ofrecer recorridos guiados a través de la ciudad para asegurar que los visitantes durante los Juegos conozcan la imagen de Lima que se desea transmitir con la marca ciudad. Se han propuesto tres recorridos que serán ofrecidos gratuitamente en la Villa tanto a deportistas como entrenadores y

delegados con una frecuencia diaria:

- Recorrido A: Miraflores y Centro de Lima
 - Salida y retorno: Villa Panamericana (Villa El Salvador)
 - Recorrido: Larcomar, Parque del Amor, Huaca Pucllana, Parque Kennedy, Plaza Mayor (La Catedral) y Plaza San Martín
 - Duración: Seis horas (incluido traslados y tiempos de espera en cada lugar)
 - Salidas: Diario – Una salida por día (lunes y miércoles)
 - Número de autobuses: Un autobús con capacidad de 40 personas (aprox.)
 - Inicio del servicio: del 26 de julio al 11 de agosto 2019 (15 días)
- Recorrido B: Callao
 - Salida y retorno: Villa Panamericana (Villa El Salvador)
 - Recorrido: Real Felipe, Callao Monumental, Malecón de la Punta, Submarino Abtao, Plaza Grau
 - Duración: Seis horas (incluido traslados y tiempos de espera en cada lugar)
 - Salidas: Diario – Una salida por día (martes y jueves)
 - Número de autobuses: Un autobús con capacidad de 40 personas (aprox.)
 - Inicio del servicio: del 26 de julio al 11 de agosto 2019 (15 días)
- Recorrido C: Pachacamac
 - Salida y retorno: Villa Panamericana (Villa El Salvador)
 - Recorrido: Santuario Arqueológico de Pachacamac, visita a Granja Interactiva en Lurín
 - Duración: Cuatro horas (incluido traslados y tiempos de espera en cada lugar)
 - Salidas: Diario – Una salida por día (miércoles y sábado)
 - Número de autobuses: Uno con capacidad de 40 personas (aprox.)
 - Inicio del servicio: del 26 de julio al 11 de agosto 2019 (15 días)

Recorrido para familiares y público en general. Se propone identificar un local turístico cercano a las sedes deportivas de los JPP2019 e integrarlos como aliados estratégicos para que el público en general pueda tener acceso gratuito a museos, huacas, plazas y atracciones como parte de la coyuntura de los Juegos. Para el traslado se colocaría una movilidad durante tres horas que se traslade de ida y vuelta entre la sede deportiva y el local turístico. Estos recorridos apuntan a brindar un servicio complementario para el público asistente a las sedes, con el fin de promocionar la marca ciudad en momentos previos, intermedios y posteriores a las competencias, sin interferir con el desarrollo de las justas deportivas.

En las siguientes figuras se muestran los recorridos turísticos propuestos de acuerdo con los diseños esquemáticos de las sedes deportivas de los JPP2019 (Apéndice C). El objetivo de los recorridos es fomentar la visita de los siguientes lugares turísticos:

- En el distrito de Pueblo Libre: Museo Nacional de Arqueología, Antropología e Historia del Perú, Museo Larco Herrera
- En el distrito de San Miguel: Parque de la imaginación, Parque de las Leyendas
- En el distrito de Surco: Museo de Oro
- En el distrito de Callao: Fortaleza Real Felipe, Museo submarino Abtao, Monumental Callao
- En el distrito de Chorrillos: Pantanos de Villa
- En el distrito de San Borja: Museo de la Nación, Biblioteca Nacional del Perú
- En el distrito de San Juan de Miraflores: Parque Zonal Huayna Cápac
- En el distrito de Lurín: Santuario Arqueológico de Pachacamac
- En el distrito de Lima: Parque de la Exposición (Casa de los Panamericanos), Museo de Arte de Lima, Parque de la Reserva, Museo Nacional de Arqueología, Biodiversidad y Agricultura Precolombina; Museo de Historia Natural.



Figura 42. Propuesta de recorrido para la sede del circuito de playas.

El lugar remarcado en color rojo, representa la sede deportiva del Circuito de Playas de San Miguel y el lugar remarcado en violeta, representa el sitio más cercano y presentativo para este recorrido.

Google. (s.f.). [Mapa de Lima, Lima en Google maps]. Recuperado el 21 de enero, 2019, de: <https://www.google.com/maps/place/Cto.+de+Playas,+Lima/@-12.0842314>



Figura 43. Propuesta de recorrido para la sede del estadio San Marcos.

El lugar remarcado en color rojo representa la sede deportiva del estadio San Marcos.

Google. (s.f.). [Mapa de Lima, Lima en Google maps]. Recuperado el 21 de enero, 2019, de: <https://www.google.com/maps/place/Parque+de+Las+Leyendas/@-12.0694754>

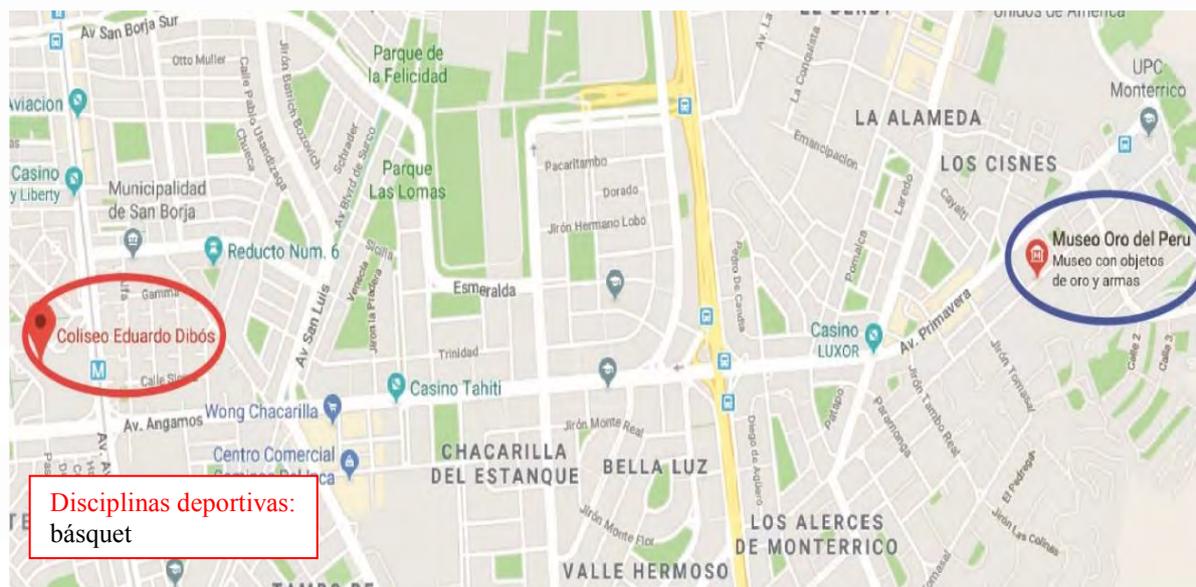


Figura 44. Propuesta de recorrido para la sede del coliseo Eduardo Dibós.

El lugar remarcado en color rojo representa la sede deportiva del Coliseo Eduardo Dibós. El lugar remarcado en azul representa el museo de Oro del Perú (museo representativo de la ciudad de Lima).

Google. (s.f.). [Mapa de Lima, Lima en Google maps]. Recuperado el 21 de enero, 2019, de: <https://www.google.com/maps/place/Coliseo+Eduardo+Dibós/@-12.1122861>



Figura 45. Propuesta de recorrido para las sedes de la Región del Callao.

Los lugares remarcados en color rojo representan las sedes deportivas de la Escuela Naval La Punta, la Villa deportiva Regional del Callao y la Villa Callao.

Google. (s.f.). [Mapa de Lima, Lima en Google maps]. Recuperado el 21 de enero, 2019, de: <https://www.google.com/maps/place/La+Punta/@-12.0675105,-77.1595322,14.75z>

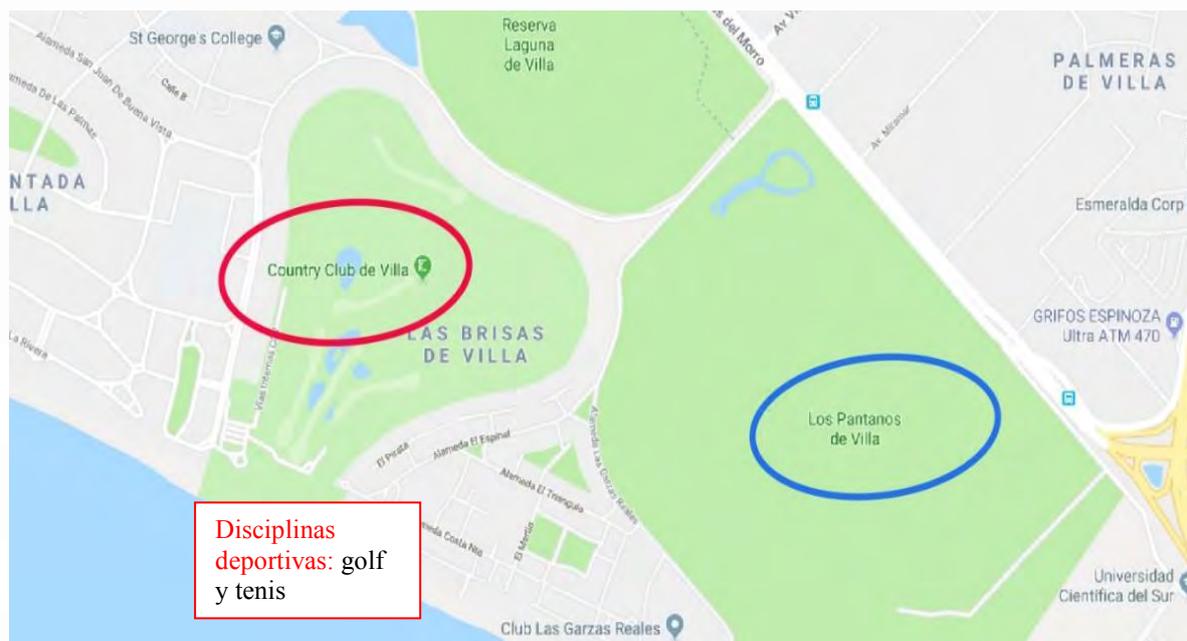


Figura 46. Propuesta de recorrido para la sede Country Club de Villa.

El lugar remarcado en color rojo representa la sede deportiva del Country Club de Villa.

Google. (s.f.). [Mapa de Lima, Lima en Google maps]. Recuperado el 21 de enero, 2019, de: <https://www.google.com/maps/place/Los+Pantanos+de+Villa/@-12.215192,-76.9929289,15z>

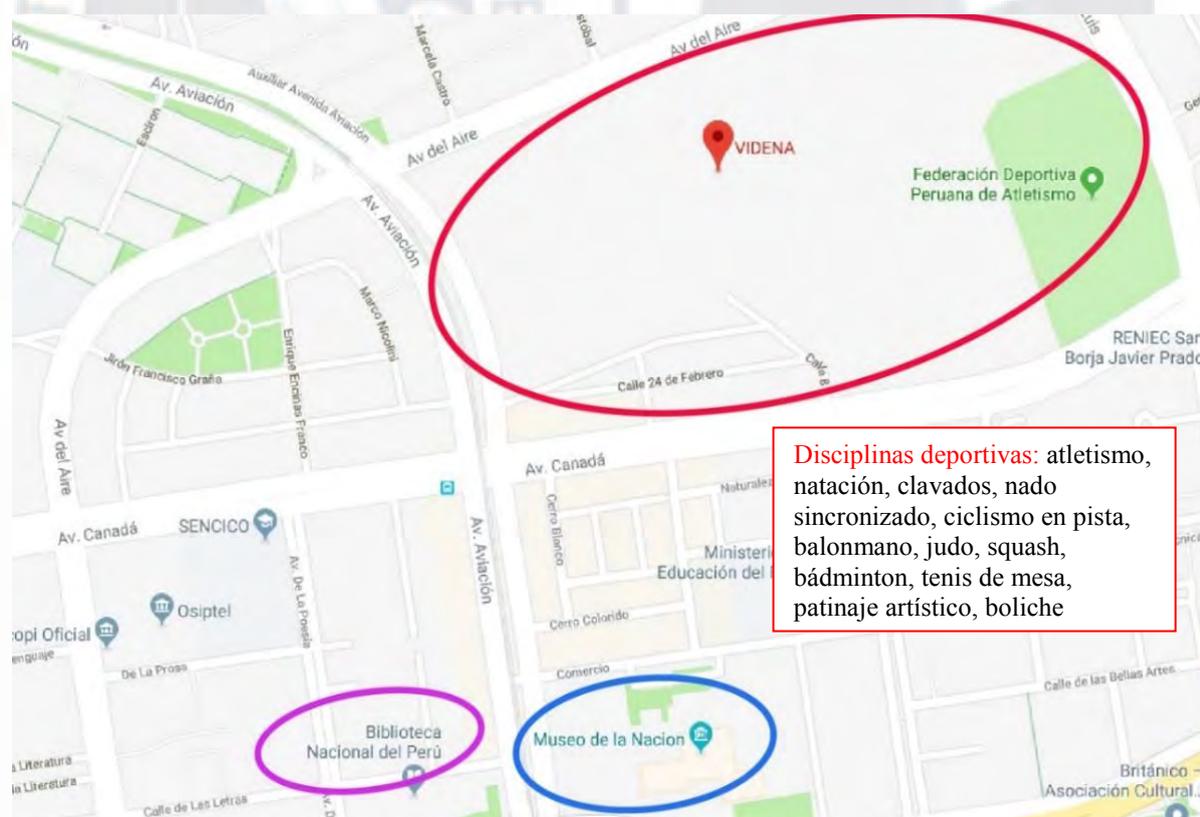


Figura 47. Propuesta de recorrido para la sede Villa Deportiva Nacional.

El lugar remarcado en color rojo representa la sede deportiva de la Villa Deportiva Nacional.

Google. (s.f.). [Mapa de Lima, Lima en Google maps]. Recuperado el 21 de enero, 2019, de: <https://www.google.com/maps/place/VIDENA/@-12.0849324,-77.0075351,15z>



Figura 48. Propuesta de recorrido sedes Villa María del Triunfo y Villa el Salvador. Los lugares remarcados en color rojo representan las sedes deportivas del complejo deportivo Villa María del Triunfo, complejo deportivo Villa el Salvador y Villa de atletas. Google. (s.f.). [Mapa de Lima, Lima en Google *maps*]. Recuperado el 21 de enero, 2019, de: <https://www.google.com/maps/place/Villa+Panamericana+de+Lima/@-12.2012984>



Figura 49. Propuesta de recorrido para la sede de la playa Punta Rocas. El lugar remarcado en color rojo representa la sede deportiva de la Playa Punta Rocas. Google. (s.f.). [Mapa de Lima, Lima en Google *maps*]. Recuperado el 21 de enero, 2019, de: <https://www.google.com/maps/place/Pachacamac/@-12.1744793,-76.8637204,11z>

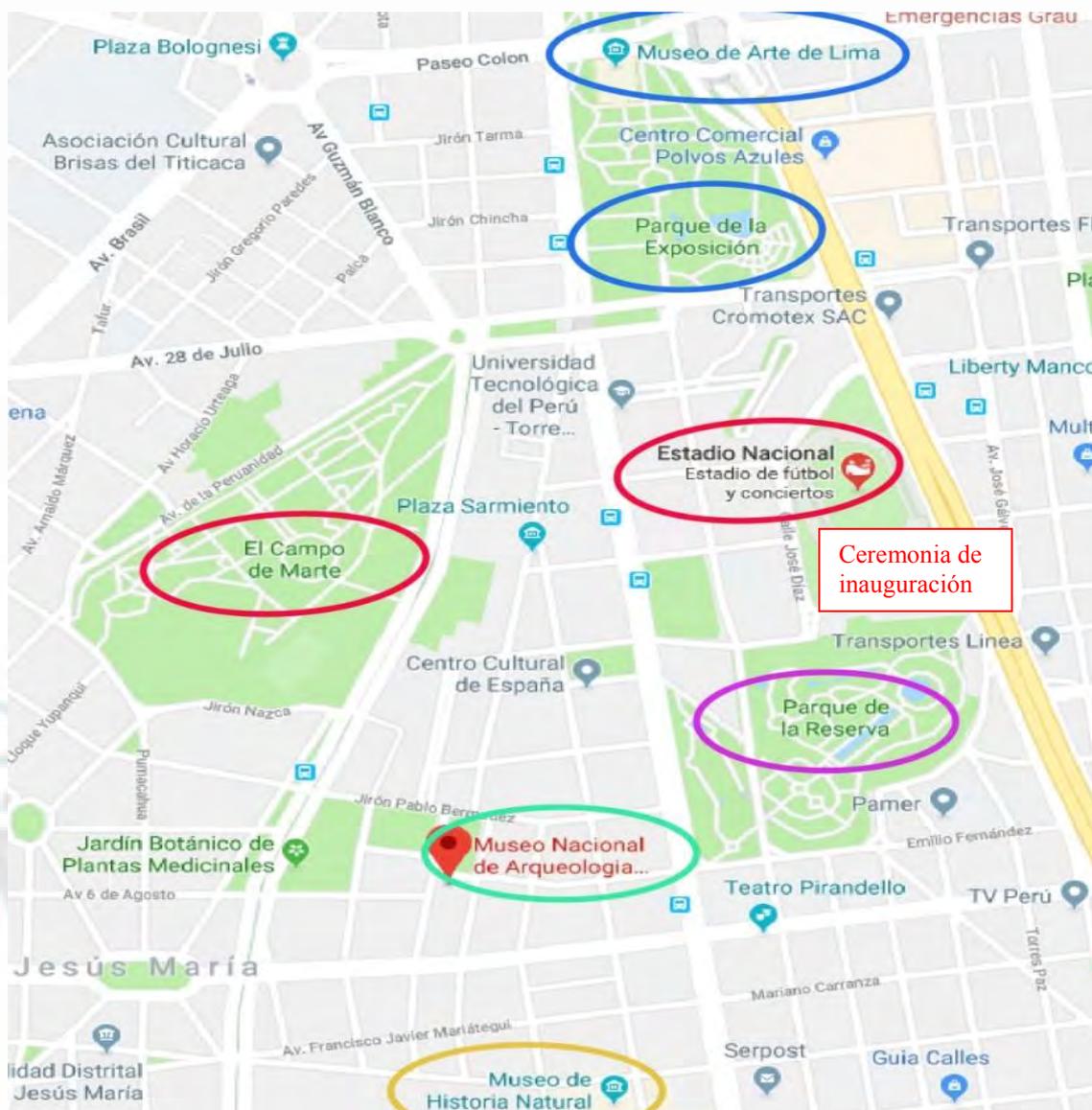


Figura 50. Propuesta de recorrido para la ceremonia de inauguración.

Los lugares remarcados en color rojo representan las sedes de inauguración del Estadio Nacional, y Campo de Marte.

Google. (s.f.). [Mapa de Lima, Lima en Google maps]. Recuperado el 21 de enero, 2019, de: <https://www.google.com/maps/search/historia+natural/@-12.1049271,-77.008978,14z>

Casa de los Panamericanos. Además de los recorridos, se propone la creación de la Casa de los Panamericanos en las instalaciones del Parque de la Exposición debido a su cercanía al Estadio Nacional, donde se llevará la ceremonia de apertura y clausura de los Juegos. Este será un espacio temático, complementario a la realización de los Juegos, que busca resaltar los principales atributos de la ciudad de Lima.

Aquí se desarrollará una feria gastronómica, recreaciones escenificadas del desarrollo

de la historia de Lima, presentación de bailes típicos y espectáculos musicales, junto con venta de artesanía, obras de arte y literatura. También contará con un espacio para la Marca Perú, que sirva de plataforma para dar a conocer otros lugares turísticos del país; así como galerías de fotos y videos de las distintas disciplinas deportivas que tendrán lugar en los JPP2019, así como imágenes de Lima a lo largo del tiempo.



Figura 51. Mapa de la Casa de los Panamericanos.

Este espacio abrirá sus puertas la semana previa al inicio de los Juegos para ser la sede de una conferencia de prensa dirigida a todos los periodistas, tanto nacionales como internacionales, donde se realizará la acreditación de medios de comunicación, así como la presentación del cronograma de los Juegos y la marca Lima con sus principales atributos de ciudad.

El ingreso a la Casa de los Panamericanos para el público en general será de forma gratuita durante todo el mes de los JPP2019, brindando información sobre la ciudad de Lima, las sedes deportivas y los horarios de las justas deportivas.

Interacción digital. Se propone lo siguiente:

Desarrollo de aplicación informativa sobre la ciudad. Aglutina todos los servicios de la ciudad, información inmediata y de interés turístico generando valor para el ciudadano y los visitantes. Esta aplicación está pensada para ser utilizada en plataformas digitales de uso frecuente por parte del público objetivo, como lo son los *smartphones* y las *tablets*. La información presentada en esta app será la siguiente:

- **Transporte.** Esta aplicación le permitirá conocer al usuario la hora de llegada de un autobús y las paradas más cercanas a nuestra ubicación por medio del *GPS* del móvil. Además, brinda la posibilidad de enviar mensajes y notificaciones a otros usuarios sobre retrasos, accidentes o atascos durante el servicio. Es importante resaltar que busca promover un uso más eficiente de los recursos, invitando al usuario a dejar su coche en casa o y a usar el transporte público. Sin embargo, también recomienda aplicaciones de taxi seguro que pueden ser utilizados por los visitantes a la ciudad.
- **Turismo.** Esta aplicación brinda descripciones de lugares de interés turístico a través del uso del *GPS* para geolocalizarse. La información proporcionada también incluye restaurantes, casas de cambio, calles, agencias turísticas, entre otros.
- **Shopping.** Los usuarios podrán consultar el listado de comercios adscritos, buscar por

palabras clave, contactar con ellos, valorarlos, saber cómo llegar, además de conocer su agenda y ofertas diarias.

- Juegos Panamericanos y Parapanamericanos. Dada la importancia del evento deportivo, la aplicación brindará información actualizada sobre las justas deportivas, galería de fotos y cronograma de actividades y lugares donde se desarrollarán.
- *Souvenirs*. La aplicación contará con una tienda virtual a través de la que se podrán adquirir recuerdos de los JPP2019 y material con el logotipo de la marca ciudad.

6.2 Precio

En el caso de los recorridos propuestos para los miembros de las delegaciones deportivas, el servicio de traslado a través de la ciudad se realizará de forma gratuita. Este segmento estará identificado con credenciales por lo que la supervisión del personal que participe en los recorridos será sencilla. En todos los recorridos se trabajará en promover el registro audiovisual a través de las redes sociales de los deportistas.

Los recorridos propuestos para familiares y público en general, que parten desde las diversas sedes deportivas hacia lugares turísticos cercanos, también deben ofrecerse de forma gratuita. Esta opción permitirá generar y promover un sentimiento de orgullo positivo entre los residentes de la ciudad, y a la vez generar un impacto entre los familiares y turistas extranjeros, quienes, a su vez, se convertirán en embajadores de la marca al regresar a sus distintos lugares de residencia y hablar de esta experiencia o mostrarla a través de sus redes sociales.

El ingreso a la Casa de los Panamericanos, propuesta para organizarse dentro del Parque de la Exposición, también será de forma gratuita y abierta a todo el público. Sin embargo, dentro de la Casa existirán actividades que tendrán un costo, como por ejemplo la venta de comida en la feria gastronómica o la venta de *souvenirs*, pero también se realizarán actividades gratuitas, como los bailes típicos.

Como anfitriones de los JPP2019, el enfoque que se tiene de todas las actividades es más el de una inversión que el de un gasto. Es una oportunidad para invertir en la construcción y consolidación de la marca ciudad; de esta manera, se contribuirá al posicionamiento de Lima como la “Capital de Experiencias”, buscando un retorno a futuro con el incremento del *awareness* de la ciudad y la llegada de más turistas.

6.3 Promoción

Se ha definido que el posicionamiento de marca será: “*Lima, Capital de Experiencias*”. Este posicionamiento busca estar alineado con el de la marca país que, según Vélchez (comunicación personal, 24 de setiembre del 2018), resalta al Perú como un país variado, rico en historia, cultura y gastronomía. En ese sentido, el posicionamiento propuesto busca explotar la riqueza culinaria, legado histórico y cultural, así como la variedad de actividades de entretenimiento que ofrece Lima.

Además de resaltar a Lima como una ciudad capital, el posicionamiento propuesto permitirá trabajar campañas publicitarias donde se resalten cada uno de los cuatro atributos de marca:

- Lima, Capital de Experiencias... gastronómicas.
- Lima, Capital de Experiencias... históricas.
- Lima, Capital de Experiencias... culturales.
- Lima, Capital de Experiencias... entretenidas.

Las acciones de promoción desarrolladas en esta tesis están pensadas para ser ejecutadas en la coyuntura de los Juegos Panamericanos y Parapanamericanos. Esta tesis propone actividades ATL, BTL, e interacción digital; todas ellas serán separadas por tipos, de acuerdo al público: delegaciones deportivas, turistas y familiares de los deportistas.

Actividades ATL. Las actividades propuestas son las siguientes:

Publicidad en vía pública. Dirigida a delegaciones deportivas, familiares de

deportistas, y público en general.

- Vestir las principales vías de la ciudad con pancartas (pasacalles verticales de 2 x 3mts), en los postes de luz con mensajes de bienvenida a la ciudad. Se recomienda vestir las siguientes vías: Faucett, La Marina, Javier Prado, Aviación, Abancay, Marsano, Costa Verde, Guardia Chalaca, Panamericana Sur.
- Vallas publicitarias con el logotipo y las fechas de realización de los JPP2019 en las principales vías de la ciudad. Esta difusión estará acompañada con el logotipo de la marca ciudad para asociar ambas marcas. Se recomienda colocar vallas en las siguientes vías: Faucett, La Marina, Javier Prado, Aviación, Abancay, Marsano, Costa Verde, Guardia Chalaca, Panamericana Sur.
- Señalizar las sedes deportivas, el aeropuerto, los autobuses y la villa deportiva con mensajes de bienvenida con el logotipo de los JPP2019 y la marca ciudad Lima. Se recomienda que la señalética sea de 6x2 mts.
- Vestir las estaciones y autobuses del Metropolitano con el logotipo de los JPP2019 y el logotipo de la marca ciudad. Además, se puede promover la asistencia a las sedes deportivas comunicando la sede, fechas y horas en las que se desarrollarán las disciplinas deportivas.

Publicidad en radio y televisión. Dirigida a familiares de los deportistas y público en general.

- Video promocional de un minuto sobre los principales atributos de la ciudad de Lima como spot publicitario para la televisión, pantallas en sedes deportivas y redes sociales. Este video debe realizarse tanto en idioma español como en inglés. El texto propuesto para el spot publicitario es el siguiente:

“Lima, capital del Perú y antigua capital del Virreinato en América, ciudad de exquisita comida, mar y arquitectura colonial, donde viejas iglesias, museos y ruinas

preincaicas, nos cuentan las leyendas de esta histórica ciudad.

Lima es una ciudad de apacibles distritos, pero que goza de una agitada y variada vida nocturna. Siempre hay algo que hacer en Lima, puedes ir a la Costa Verde y surcar el cielo limeño desde un parapente, escaparte a nadar con los lobos marinos en las islas Palomino del Callao o recorrer sus centros comerciales y galerías de arte.

Lima, a la que llamamos también Capital de Experiencias, porque pasear por Lima es una aventura que ningún humano se debería perder”.

- Spot de radio de un minuto de duración con una frecuencia diaria de 15 veces al día, transmitido a través de las principales emisoras de la ciudad para comunicar los atributos de marca.

Publicidad impresa. Dirigida a las delegaciones deportivas, familiares de los deportistas, y público en general.

- Un folleto de bienvenida a la ciudad con los principales atributos de Lima, que sea entregado en la Villa Deportiva a todos los miembros de las delegaciones deportivas.
- El logotipo de la marca ciudad Lima debe ser incluido en todo material impreso que vaya a ser compartido sobre los JPP2019.

Actividades BTL. Se proponen las siguientes actividades:

Acciones en el aeropuerto internacional Jorge Chávez. Dirigidas a deportistas, turistas y familiares de deportistas. Este lugar es clave debido a que es el primer lugar de la ciudad que entrará en contacto con cada uno de los tres segmentos definidos. Por ello se propone:

- La realización de *flashmobs* de marinera, festejo, vales criollos y música chicha. Los 15 participantes estarán vestidos con indumentaria típica de estos bailes y portarán banderas de los países de las delegaciones visitantes. La frecuencia de esta activación debe ser dos veces al día, una en la mañana y otra en la noche, mientras dure la realización de los Juegos.

- Colocar tres *stands* de degustación con los principales platillos limeños: un *stand* de comida criolla, otro de postres criollos y otro de comida marina. De esta manera se desea promocionar a la ciudad como un centro gastronómico destacado. La atención de los *stands* puede realizarse durante una hora en la mañana, una hora en la tarde y otra hora en la noche mientras dure la realización de los Juegos en la ciudad.

- La presencia de actores vestidos como reconocidos personajes de la historia y cultura limeña transitando libremente las inmediaciones del aeropuerto. Se propone tener a tapadas limeñas, virreyes, Chabuca Granda, fieles del Señor de los Milagros, pregoneros, bailarines de marinera, entre otros. Esta actividad se alternará en horarios con los bailes típicos a fin de evitar una saturación del espacio.

Acciones en los principales puntos de encuentro de la ciudad. Dirigidas a los turistas y familiares de los deportistas.

- Se propone colocar un *stand* informativo de la ciudad en los principales parques, museos y plazas. Esto puede realizarse en convenio con agencias de viaje y turismo que ofrezcan visitas a los principales atractivos que ofrece Lima.

Acciones en la Villa Deportiva. Dirigidas a los deportistas.

- Es imprescindible transmitir la imagen deseada de la ciudad de Lima a través de la creación de *merchandising* y *souvenirs* (polos, llaveros, gorros, vasos, lapiceros, muñecos, entre otros) representativos de la ciudad que cuenten tanto con el logotipo de los Juegos como con el logotipo de la marca ciudad.

- Finalmente, como parte de las acciones de promoción de la marca, se recomienda coordinar con la productora designada para organizar la ceremonia de inauguración de los Juegos, *Balich Worldwide Shows*, la inclusión de espectáculos donde se representen los cuatro atributos de la marca ciudad; como por ejemplo: la aparición de personajes de la Lima colonial que cuenten la historia de los platos más conocidos del criollismo, bailes típicos

como la Marinera Limeña, demostraciones de actividades como parapente, canotaje y el *surf* y como cierre de show, se propone invitar a Juan Diego Flores(cantante lírico peruano).

Interacción digital. Se propone lo siguiente:

Acciones en el aeropuerto internacional Jorge Chávez. Dirigidas a los deportistas, turistas y familiares de los deportistas. Se recomienda trabajar con la tecnología de sensores *beacons* que permiten detectar los dispositivos móviles de los viajeros al momento que se conecten al *Wifi* del aeropuerto. De esta forma se les puede dar la bienvenida a la ciudad, además de enviar anuncios relacionados a la ciudad de Lima y sus atractivos. Además, se le invitará al usuario a descargar la aplicación turística de la ciudad y a ingresar a la web.

- Colocar una pantalla interactiva de 2 x 1 metros donde un voluntario de los Juegos podrá guiar a los recién llegados para tomarse una foto con los actores que están representando a personajes históricos, que se subirá automáticamente a las redes sociales etiquetando a todos los participantes. De esta manera se genera contenido para la red y se fortalece su difusión.

Aplicación turística para celulares. Herramienta dirigida a los deportistas, turistas y familiares de los deportistas. Es una aplicación creada para proveer toda la información necesaria para un turista: historia de la ciudad, restaurantes, estaciones de taxi, información sobre el transporte público, casas de cambio, hoteles, un mapa de la ciudad y de sus principales atractivos turísticos; así como una agenda cultural de las actividades a realizarse en la ciudad. Además; esta aplicación contará con el calendario de las disciplinas deportivas que se desarrollarán durante los Juegos (fecha, hora y lugar). Incluso puede vincular con las páginas de los principales *influencers* digitales de turismo.

Página web. Herramienta creada para deportistas, turistas y familiares de los deportistas. En ésta debe incluirse la misma información que posee la aplicación.

Redes sociales. Estrategia dirigida a los deportistas, turistas y familiares de los

deportistas. Partiendo del posicionamiento de Lima como la “Capital de Experiencias”, es necesario integrar las actividades realizadas con las redes sociales. En ese sentido, *Instagram* y *Facebook* se presentan como canales idóneos para que, tanto los turistas como los deportistas y sus familiares, compartan sus experiencias sobre la ciudad. Actualmente la ciudad de Lima posee una cuenta en *Instagram*; sin embargo, no posee una cuenta en *Facebook* más allá de la de la Municipalidad.

En la búsqueda de la integración de la web, la aplicación móvil y las redes sociales; se propone difundir los atractivos de Lima por medio de la realización de concursos y competencias entre los usuarios. Los concursos propuestos son los siguientes:

- Campañas para deportistas: “Comparte tu mejor experiencia en Lima y haz que tu país también gane en las redes”. Se invitará a los deportistas a publicar sus experiencias en redes sociales a través de fotos, videos o transmisiones en vivo. Idealmente estas experiencias deberían estar relacionadas a los cuatro aspectos que busca destacar la marca ciudad: gastronomía, historia, cultura, y actividades de entretenimiento.

La publicación que obtengan más *likes* será la ganadora de un premio que consistirá en una cena en uno de los restaurantes más exclusivos de la ciudad. Todas las experiencias serán colocadas en la web y aplicación móvil.

- Campaña para turistas: “¿Cuál crees es tu platillo favorito?”. Los turistas votarán por su platillo limeño preferido, y el platillo ganador será la cena en uno de los mejores restaurantes de la ciudad, una visita a algún centro histórico, *souvenirs* de Lima o entradas para cualquier espectáculo que se esté presentando durante la temporada de los Juegos.
- Campañas para familiares de los deportistas: “Concurso fotográfico: La mejor cara de Lima”. A través de *Facebook* e *Instagram* se fomentará la participación a través del *hashtag* #LaMejorCaraDeLima. La imagen con más *likes* ganará un premio sorpresa.
- Campaña para familiares de los deportistas: “Nuestro recuerdo familiar en Lima”. A

través de *Instagram* le pediremos a los familiares de los deportistas que se tomen una foto familiar en algún lugar de Lima donde quede registrada alguna de las experiencias, como la gastronómica, histórica, cultura y de entretenimiento.

Las estrategias de promoción se resumen en la figura 45, en el cual se destaca la Marca Lima, las distintas *actividades* ATL, BTL, Contenido y Digital que serán propuestas en base a los aspectos identificados para los segmentos propuestos en el lanzamiento de la Marca Lima para los Juegos Panamericanos y Parapanamericanos.



Figura 52. Estrategias para el lanzamiento de la Marca Lima.

6.3.1 Cronograma de acción de promoción

La planificación de medios se realizará en dos fases: lanzamiento y mantenimiento de marca. Estas estrategias ATL estará más enfocadas en el segmento de turistas y en los familiares de los deportistas.

Lanzamiento. El lanzamiento de la nueva Marca Lima utilizará medios como la televisión, la radio, plataformas digitales y material impreso.

Despliegue de marca. Basado en la ejecución de una serie de actividades para mantener la marca durante el desarrollo de los Juegos.

Mantenimiento de marca. Decisiones y actividades pensadas en mantener la vigencia de la marca ciudad una vez concluidos los Juegos Panamericanos y Parapanamericanos.

6.4 Plaza

Con esta “P” se determinarán los espacios y los medios a través de los cuales las personas conocerán la marca ciudad Lima y entrar en contacto con ella por primera vez, aprovechando la coyuntura de los JPP2019. Esta coyuntura ofrece la oportunidad de llegar a los participantes, familiares y amigos de los países de la región Panamericana y en el mundo en general. Por ello, en esta parte debemos mencionar también a la empresa de Mediapro, unos de los grupos audiovisuales más grandes del mundo. Se estima que por ser los Panamericanos un evento deportivo multidisciplinario, se harán transmisiones paralelas en televisiones de todo el mundo y que éstas tendrán un promedio de 10 horas diarias (“Lima 2019: Mediapro”, 2018).

Para llevar a cabo las acciones correspondientes al lanzamiento de la marca ciudad Lima durante los Panamericanos se propone un cronograma de actividades de promoción (ver Figura 53) que se desarrollarán en los siguientes espacios:

- Aeropuerto Internacional Jorge Chávez, principal puerta de entrada a la ciudad para el arribo de las delegaciones deportivas, familiares, turistas y periodistas. Este espacio es clave debido a que es el primer lugar donde los visitantes tendrán contacto con la marca.
- Villa deportiva, donde permanecerán hospedados todas las delegaciones deportivas.
- Sedes deportivas, donde se llevarán a cabo las justas deportivas. Se realizarán actividades tanto en el interior como en el exterior de ellas, para aprovechar no solo la presencia de los espectadores, sino también, las transmisiones deportivas.
- Autobuses de traslado de las delegaciones deportivas, tanto del Aeropuerto a la Villa, como de la Villa a las sedes deportivas.
- Centros históricos y culturales, los principales que la ciudad tiene para ofrecer, y que

se encuentren cercanos a las sedes deportivas.

- Casa de Juegos Panamericanos, en donde se realizarán actividades potenciando los cuatro atributos identificados para ciudad de Lima.
- Calle y vías de acceso, en donde se adornará la ciudad mostrando la Marca Lima.
- Sistema de transporte, en donde se señalizará las estaciones y los medios de transporte mostrando la Marca Lima.

Acciones	Lanzamiento Juegos Panamericanos	Juegos Panamericanos	Lanzamiento Juegos Parapanamericanos	Juegos Parapanamericanos	Cierre de los Juegos Parapanamericanos
Actividades ATL	01 al 25 de julio	26 al 11 de agosto	12 al 22 de agosto	23 al 29 de agosto	30 al 03 de setiembre
Publicidad en vía pública					
Señalización del aeropuerto	X	X	X	X	X
Señalización de avenidas	X	X	X	X	X
Señalización Villa Deportiva	X	X	X	X	X
Señalización de sedes deportivas	X	X	X	X	X
Señalización Metropolitano	X	X	X	X	X
Publicidad en radio y tv					
Video Promocional	X	X	X	X	X
Spot radial	X	X	X	X	X
Publicidad impresa					
Folleto Informativo	X	X	X	X	X
Actividades BTL					
Acciones en el aeropuerto					
Flashmobs de bailes típicos	X	X	X	X	X
Stand de degustación	X	X	X	X	X
Personajes históricos	X	X	X	X	X
Acciones en puntos de la ciudad					
Casa de los Panamericanos		X	X	X	X
Acciones en la Villa Deportiva					
Reparto de <i>souvenirs</i>		X	X	X	X
Interacción Digital					
Acciones en el aeropuerto					
Sensores <i>Beacons</i>	X	X	X	X	X
Pantalla interactiva de fotos	X	X	X	X	X
Campañas en redes					
Comparte tu mejor experiencia		X	X	X	X
¿Cuál es tu platillo favorito?		X	X	X	X
Nuestro recuerdo familiar en Lima		X	X	X	X

Figura 53. Cronograma de actividades en los JPP2019.

Teniendo en cuenta que los JPP2019 representan una buena oportunidad para

despertar el interés de los turistas en visitar Lima, recomendamos una alianza estratégica con las principales agencias de viaje, aerolíneas y portales de turismo (como Despegar.com, Trivago y *Tripadvisor*), para lanzar una campaña relacionada a Lima como sede de los Juegos, que a su vez servirá como presentación de la nueva marca ciudad. De esta manera se irá introduciendo en la mente de los consumidores el posicionamiento de marca a través de los atributos de la ciudad de Lima. Finalmente, es indispensable el uso de las redes sociales como *Facebook*, *Instagram* y *Youtube*, para dar a conocer los atributos de la ciudad por medio de imágenes y videos.

6.5 Personas

Como se menciona en el capítulo dos de esta tesis, todas las personas involucradas en la organización de los JPP2019, sobre todo aquellas que tienen contacto directo con los deportistas y sus acompañantes, deben proyectar una actitud amable y servicial, promoviendo en todo momento, la puesta en práctica de los valores de marca, como: amabilidad y cortesía, hospitalidad, honestidad, respeto y tolerancia, unión, orgullo nacional y amor por lo nuestro. Asimismo, la organización debe ser muy exigente al momento de seleccionar a sus colaboradores y voluntarios, ya que dichas personas no solo deben dominar fluidamente el idioma inglés, portugués y francés, sino, además, deben ser individuos con experiencia en temas de servicio y atención.

Por otro lado, estos voluntarios deberían vestir siempre un polo donde convivan el logotipo de los Juegos y el de la marca ciudad Lima, así como con un distintivo visual que comunique qué idioma manejan. Si bien los Juegos Panamericanos y Parapanamericanos es un evento de carácter deportivo, se debe contar no solo con personal técnico relacionado a cada una de las disciplinas deportivas, sino que, además, se debe buscar contratar personas expertas en temas de turismo, alojamiento, comida y entretenimiento. Es importante también que cada una de las personas que participen en la organización respete un código de

vestimenta, que se ajuste a cada tipo de situación y de ambiente. En ese sentido, se recomienda la confección de polos, camisas y sacos donde convivan el logotipo de los Juegos y el de la marca ciudad Lima. Finalmente, el personal encargado de acompañar a los deportistas a las actividades turísticas debe estar debidamente capacitado para poder transmitirles a los visitantes los principales atributos de la ciudad que conforman la Marca Lima. Estas personas serán los principales embajadores y representantes de la marca ciudad.

6.6 Evidencia Física

Se mostrarán las propuestas de intervención de los principales lugares de exposición de la Marca Lima en la ciudad durante la realización de los JPP2019. Se propone que estas intervenciones estén colocadas desde los meses previos a la inauguración.

En el aeropuerto. Se proponen las siguientes intervenciones publicitarias:



Figura 54. Propuesta publicitaria para la zona de embarco.



Figura 55. Propuesta publicitaria para la zona de llegadas.



Figura 56. Propuesta publicitaria para la zona de recojo de maletas.



Figura 57. Propuesta de *backing* para fotos.



Figura 58. Propuesta de *branding* para el autobús de las delegaciones deportivas.

En las calles de la ciudad. Se proponen las siguientes intervenciones publicitarias:



Figura 59. Propuesta de valla publicitaria aérea.



Figura 60. Propuesta de gigantografía para la Marca Lima.

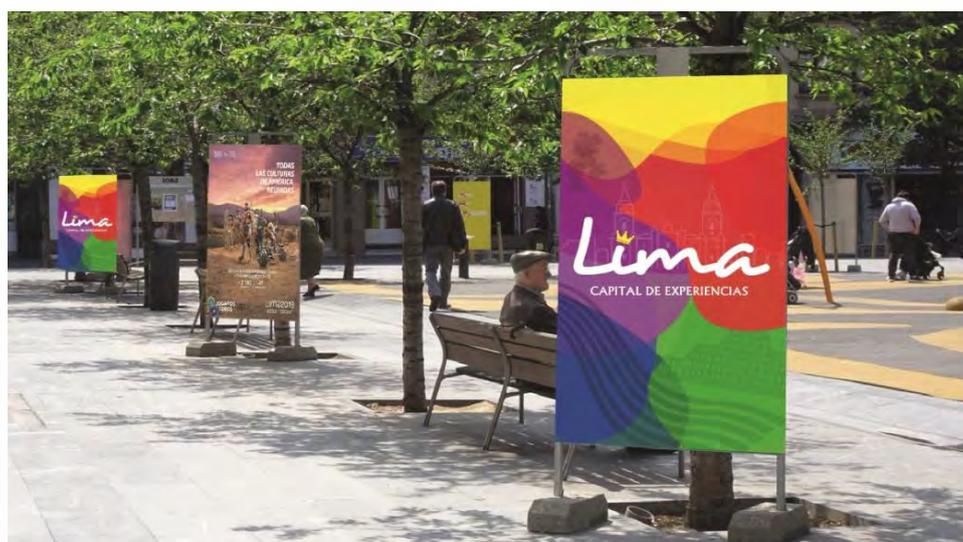


Figura 61. Propuesta pancartas para plazas y parques.



Figura 62. Propuesta de valla publicitaria peatonal.



Figura 63. Propuesta de publicidad en postes de alumbrado público.



Figura 64. Propuesta de publicidad en estación del Metropolitano.



Figura 65. Propuesta de publicidad en estación del Metro de Lima.

En las sedes deportivas. Se proponen las siguientes intervenciones publicitarias:

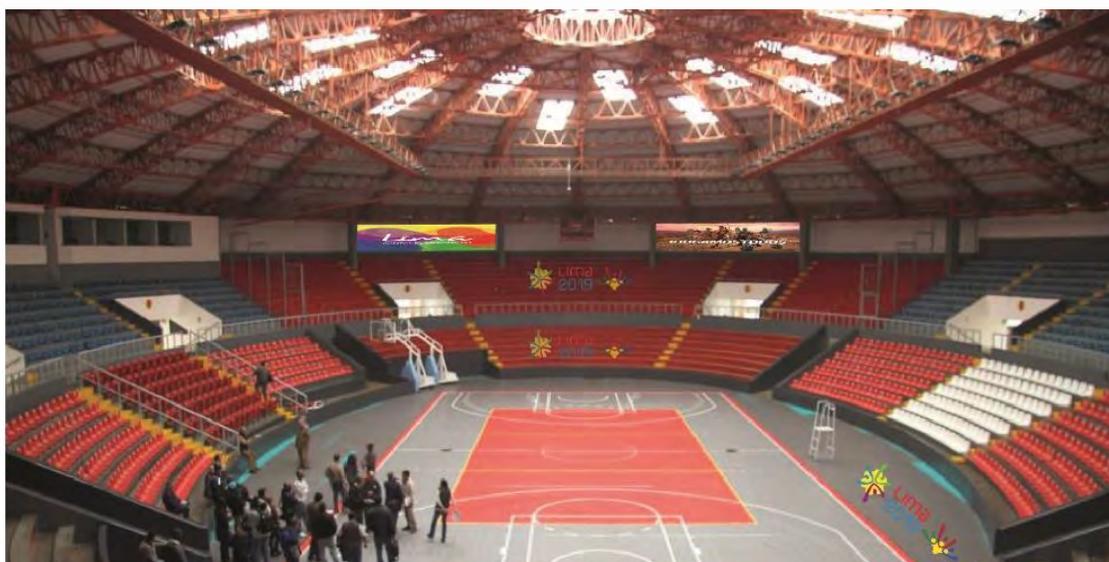


Figura 66. Propuesta de publicidad en estadios.



Figura 67. Propuesta de publicidad en piscina.



Figura 68. Propuesta de publicidad en pista atlética.

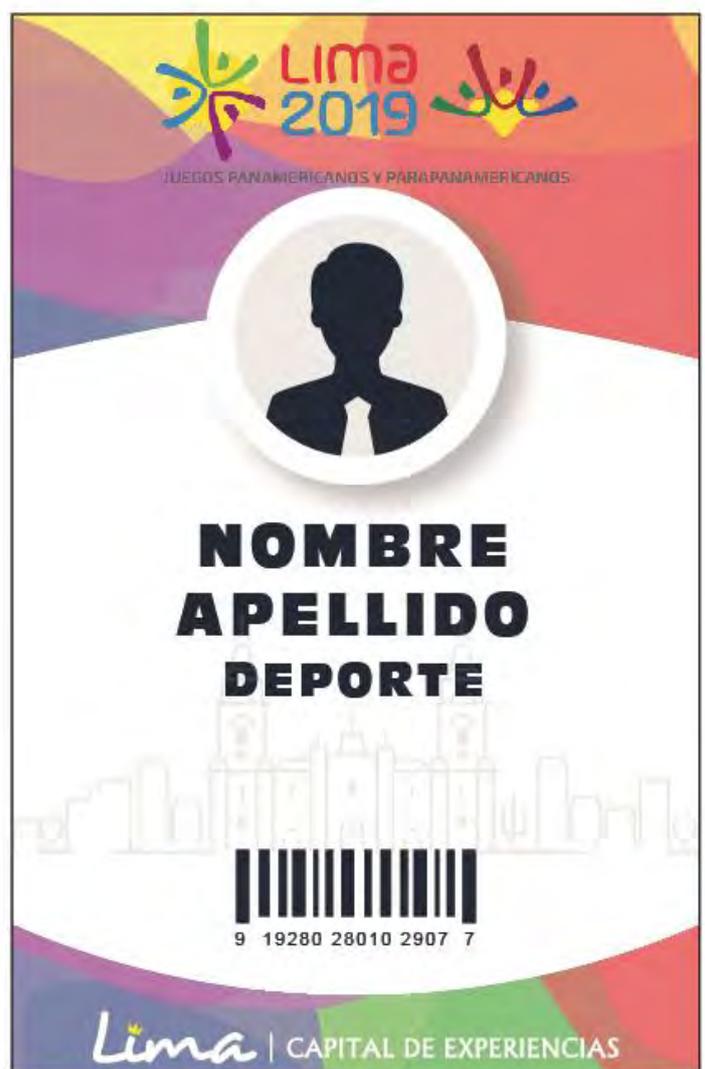


Figura 69. Propuesta de identificación para delegaciones deportivas.

En productos *souvenirs* y productos de venta. Se proponen los siguientes productos publicitarios para la venta al público.



Figura 70. Propuesta de publicidad para tazas.



Figura 71. Propuestas para material de venta principal.



Figura 72. Propuestas para material de venta alternativa.

En el Apps para los Juegos. Se proponen las siguientes distribuciones para mostrar los aspectos de la ciudad de Lima, en donde a través del *App* de Lima, se pondrá al alcance de los visitantes información que les permitirá ubicar mapas con rutas seguras a los principales atractivos turístico, restaurantes y hoteles de la ciudad. Asimismo, el *App* proporcionará información de precios y otros detalles de cada uno de los servicios turísticos, desde el cual los usuarios podrán enlazarse con los sitios web de estos lugares para así poder realizar reservas y resolver cualquier duda de forma rápida y sencilla (ver Figura 73).

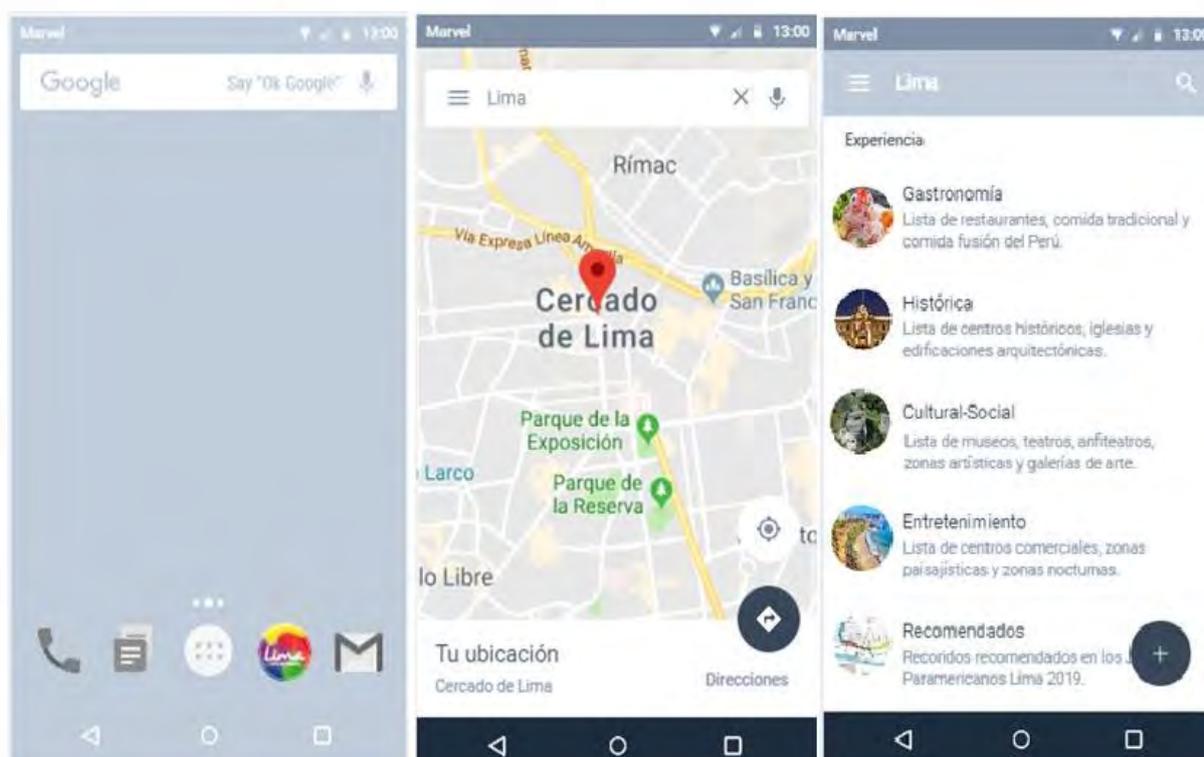


Figura 73. Prototipos para la propuesta de la aplicación móvil.

6.7 Procesos

Para el lanzamiento de la Marca Lima en los JPP2019 se ha identificado dos grandes grupos de procesos, los cuales son; los procesos propios de los Juegos Panamericanos y Parapanamericanos, en los cuales se ha incluido la presencia de la Marca Lima y los procesos de experiencia propuestos para describir a Lima con los cuatro aspectos que la diferencia de otras ciudades capitales de la región.

6.7.1 Procesos de Marca Lima en los JPP2019

Para hacer que la marca ciudad de Lima sea percibida positivamente por los visitantes de los JPP2019, es necesario diseñar correctamente los servicios que formarán parte de la experiencia de los turistas, desde el momento de su llegada al aeropuerto hasta el momento de su partida. En ese sentido, es necesario identificar todos los servicios que serán ofrecidos a los deportistas y sus acompañantes para asegurar que su experiencia sea placentera y memorable, ofreciendo lo que en marketing se conoce como una “experiencia wow”. Para ello se han elaborado los *Customer Journey* de acuerdo a los lugares que serán más frecuentados por el público objetivo.

Momento	Aterrizaje del avión	Traslado a recoger las maletas	Recojo de maletas	Traslado al transporte de los Juegos	Autobús de los Juegos rumbo a la Villa Panamericana
Punto de contacto	Saludo del capitán y el personal del avión	Voluntario de los Juegos para orientar y guiar	Voluntario de los Juegos para orientar y guiar	Voluntario de los Juegos para orientar y guiar	Saludo del chofer
					Autobús con la marca de los Juegos
Acción Publicitaria	Uso del dispositivo Beacon para mensaje de bienvenida a la ciudad y recomendación de la aplicación de Lima	Colocar el <i>Brand</i> en las mangas de traslado que conectan el aeropuerto con el avión con el logotipo de Lima y los Panamericanos	Espacio con el <i>brand</i> del logotipo de Lima y los Juegos para fotos	<i>Stand</i> de degustación de comida criolla y marina	Folleto informativo en los asientos del autobús
			Pantalla interactiva para enseñarle a visitantes como interactuar con la web de Lima y las redes sociales	Presencia de personajes históricos de Lima dándole la bienvenida a los visitantes Espectáculo de <i>flashmob</i> con marinera y música criolla	Pasacalles y vallas publicitarias con la Marca Lima en las avenidas Faucett, La Marina y Javier Prado
¿Qué espera el cliente?	Información	Reconocimiento	Seguridad	Reconocimiento	Seguridad
	Reconocimiento	Limpieza	Rapidez	Sorpresa	Comodidad
		Orden	Información	Calidez	Información

Figura 74. *Customer Journey* de las delegaciones deportivas en el aeropuerto.

Momento	Descenso del autobús	Registro de participantes	Traslado a la habitación	Ingreso a la habitación
Punto de contacto	Despedida del chofer	Recepcionista	Ascensor	Habitación
		Sala de espera	Pasillos	
Acción Publicitaria	Voluntario de los Juegos recibiendo a las delegaciones	Las llaves (o llaveros) de los cuartos pueden estar personalizados con imágenes de la ciudad	Colocar el <i>brand</i> en las paredes de los pasillos con imágenes deportivas y con imágenes de la ciudad	Folleto informativo con la programación de los deportes y las sedes.
	Jefes de los servicios de la Villa Deportiva recibiendo a las delegaciones		Colocar el <i>brand</i> en las puertas de los ascensores con imágenes deportivas y con imágenes de la ciudad	Cojín con el <i>brand</i> por un lado con el logotipo de los Juegos y con el logotipo de la ciudad por el otro lado.
¿Qué espera el cliente?	Reconocimiento	Rapidez	Seguridad	Calidez
	Calidez	Comodidad	Rapidez	Comodidad
		Calidez		Seguridad

Figura 75. *Customer Journey* de las delegaciones deportivas en la villa deportiva.

Momento	Traslado a la sede	Ingreso a la sede	Calentamiento	Durante la competencia
Punto de contacto	Autobús	Estacionamiento	Público	Público
	Chofer		Periodistas	Periodistas
	Voluntario		Zona deportiva	Zona deportiva
	Compartimento del autobús para implementos deportivos		Voluntarios	Voluntarios
Acción Publicitaria	Colocar en la parte trasera de los asientos del autobús los <i>hashtags</i> y las redes sociales para que los deportistas los utilicen al momento de subir sus fotos	Colocar señalética con mensajes de bienvenida e indicaciones del camino hacia la zona de competición.	Transmitir música criolla para transmitir la cultura de Lima	Utilizar las pantallas de las sedes para transmitir los movimientos de los deportistas
	Colocar en la parte trasera de los asientos a Milco con mensajes positivos y de aliento para los deportistas	Colocar <i>banners</i> con el logotipo de la Marca Lima	Utilizar las pantallas de las sedes para transmitir los movimientos de los deportistas Mostrar en las pantallas imágenes con las de otras competencias para que el público se vaya haciendo una idea de lo que verá	Utilizar las pantallas de las sedes para transmitir <i>spots</i> publicitarios de la ciudad de Lima
¿Qué espera el cliente?	Seguridad	Señalización	Seguridad	Seguridad
	Rapidez	Seguridad	Respeto	Respeto
	Comodidad			Comodidad

Figura 76. *Customer Journey* de las delegaciones deportivas en las sedes deportivas.

Momento	Ingreso a la sede deportiva	Búsqueda asiento	Durante la competencia
Punto de contacto	Boletería	Voluntarios	Voluntarios
	Personal de atención	Asientos	Miembros de seguridad
	Puerta de ingreso		Pantallas informativas
	Personal de seguridad		
Acción Publicitaria	Vestir los postes de las calles con pancartas "Sede de los Juegos", el logotipo de la Marca Lima e imágenes de los deportes que se disputarán en la sede	En las sedes que serán televisadas y que cuenten con pantallas dentro del recinto, se pueden realizar tomas de las personas para que se vean en las pantallas del local	Se recomienda que las sedes cuenten con puntos de venta de comida
	Boleto con el <i>brand</i> del logotipo de los Juegos y la Marca Lima. Pensar las entradas como artículos de colección que se consiguen asistiendo a diferentes sedes	Folleto informativo sobre el deporte que se va a disputar (reglas y modalidades), donde también se pueda incluir información de los deportistas peruanos que nos representarán (foto, nombre y hora de competición)	Utilizar las pantallas de las sedes para transmitir <i>spots</i> publicitarios de la ciudad de Lima
			Se propone ofrecer un recorrido de experiencia turística para todos los espectadores.
¿Qué espera el cliente?	Rapidez	Señalización	Información
	Honestidad	Orden	Alimentación
	Seguridad	Comodidad	Seguridad
		Limpieza	Orden

Figura 77. *Customer Journey* de familiares y público en general en las sedes deportivas.

Por ello será necesario asegurar ciertos procesos indispensables:

- Un medio de transporte óptimo que cuente con todas las medidas de seguridad y comodidad para los recorridos turísticos que partirán de la Villa Deportiva y de las sedes deportivas. No debemos olvidar que el tráfico en la ciudad de Lima es una de sus principales

debilidades, razón por la cual, la organización deberá velar porque los visitantes disfruten mientras recorren la ciudad, minimizando la sensación de estrés o inseguridad que esto puedan llegar a sentir.

- Un guía de turismo dentro de cada uno de los transportes asignados a las delegaciones, para que, desde el momento del traslado del aeropuerto a la Villa Deportiva, empiecen a entrar en contacto con la ciudad, su cultura, historia y paisajes, resaltando aquellos aspectos que forman parte de la identidad que la marca ciudad desea transmitir.
- Un alojamiento adecuado. Si bien es cierto, la Villa Deportiva ya cuenta con instalaciones modernas, seguras, limpias y cómodas; la atención que los visitantes reciban de parte del personal a cargo, durante sus descansos en este espacio, debe ser amigable, cercana y de excelente calidad, igualando o superando a la que se ofrece en cualquier hotel de cinco estrellas. Se recomienda también, identificar los hoteles y hospedajes que por su calidad de servicio puedan ser recomendados a los amigos y familiares de los deportistas. Para ello, será necesario la preparación de una comunicación dirigida a los deportistas extranjeros, donde se les haga llegar la lista de hospedajes y restaurantes recomendados para sus familiares y acompañantes con la anticipación debida.

Por otro lado, todos los bienes de consumo entregados a los visitantes, como alimentos y bebidas dentro de la Villa, deben contar con un estándar de calidad que garantice también una experiencia positiva en los deportistas, la protección de su salud y una adecuada alimentación.

Las sedes deportivas también deben contar con las medidas de seguridad y limpieza respectivas, así como con personal bien entrenado, con la mejor disposición para el servicio y una buena actitud. La organización debe ser cuidadosa sobre todo con los servicios que se prestan dentro de las sedes deportivas y en la Villa Deportiva, ya que en estos lugares es donde las delegaciones pasarán la mayor parte de su tiempo. Los lugares para los deportistas,

el público y los medios de comunicación deben estar bien definidos y delimitados dentro de las sedes por parte de los organizadores.

En lo que respecta a las actividades no deportivas, como visitas guiadas, almuerzos fuera de la Villa Deportiva, eventos y demás visitas de tipo turístico, éstas deben darse de forma organizada, poniendo especial atención en la seguridad y los servicios. Para ello, se debe contar con el apoyo de los voluntarios para la supervisión de cada una de las actividades. Estas personas serán un factor clave durante el desarrollo del evento deportivo debido a su grado de responsabilidad y tareas a realizar. En ese sentido se proponen las siguientes campañas:

- Se recomienda implementar una campaña a través de las redes sociales con el nombre de “Sumémonos al deporte en nuestras bicicletas”, la cual consistirá en hacer un llamado a todos los miembros del voluntariado de los Juegos para que procuren movilizarse en bicicletas y no en autos. De esta forma promoveremos que haya menos cantidad de autos transitando en las calles y contribuiremos a la fluidez vehicular.
- Otra campaña digital que ayudaría a mejorar el tráfico en Lima sería “Un auto es mejor que varios”, a través de la cual promoveremos el uso compartido de los automóviles entre varias personas para reducir la cantidad de vehículos en la ciudad.

6.7.2 Procesos para la campaña Lima, Capital de Experiencias

En las siguientes líneas se describe dos procesos con los respectivos diagramas de *Customer Journey* para describir la propuesta de valor en base a promocionar a Lima y dar a conocer a los segmentos identificados los atributos destacables de la ciudad.

Autobús de experiencia. Se propone crear recorridos partiendo de las sedes olímpicas a las zonas turísticas, históricas, socio-culturales y/o de entretenimiento de la ciudad, para mostrar a Lima en toda su belleza y esplendor. En la Figura 66 se muestra el proceso de las actividades que se realizarán como parte de los recorridos en los que participarán las

delegaciones deportivas, los familiares de las delegaciones y público en general.

Además, se recomienda que los participantes del recorrido se registren y luego esperen para abordar el autobús, en donde se debe contar con el apoyo de los voluntarios de los JPP2019 para guiar a los participantes en la zona de graderías hasta el perímetro de los autobuses. Luego cada usuario deberá presentar su ticket de ingreso a los Juegos para poder acceder a este servicio. Una vez en los autobuses, el guía turístico se encargará de hacer las coordinaciones correspondientes con los centros históricos por visitar, para que todos los participantes puedan ingresar a ellos de forma gratuita, ordenada y ágil.

También se recomienda que cada uno de los participantes del recorrido lleve un distintivo colgado al cuello que los identifique como invitados de los Juegos, de esta manera será más fácil que el personal de cada uno de los puntos de visita los pueda ubicar y distinguir de otros usuarios.



Figura 78. Diagrama de procesos de recorrido de autobús de experiencias.

Además, se propone el *Customer Journey* para las delegaciones, los familiares de las delegaciones y público que participará en el autobús de la experiencia (ver Figura 79).

Momento	Inscribirse en la caseta	Espera del autobús	Abordar el autobús	Recorrido de la ruta	Descender del autobús
Punto de contacto	Caseta autobús experiencias	Voluntario de los Juegos para orientar y guiar	Saludo del conductor de la unidad y guía turístico	Conductor de la unidad	Despedida del conductor de la unidad y guía turístico
	Personal de atención			Guía turístico	
¿Qué espera el cliente?	Inscribir al asistente en el autobús de experiencia Lima	Espera en cola para abordar el autobús	Folleto informativo entregado por guía turístico	Viaje tranquilo en donde se describa el motivo de la ruta y los lugares turísticos de Lima	Descender del autobús y conocer el lugar turístico al cual ha sido transportado
			Abordar el autobús y encontrar un asiento		
	Rapidez	Rapidez	Orden	Información	Calidez
	Honestidad	Seguridad	Comodidad	Orden	
	Seguridad		Limpieza	Comodidad	Seguridad
Seguridad			Seguridad		

Figura 79. Customer Journey de participantes en el autobús de experiencias.

Casa de los Panamericanos. Se propone crear la casa de los Panamericanos en donde el participante conozca los cuatro aspectos de la ciudad de Lima y sea participe de la experiencia de conocer y disfrutar de los principales atractivos de la ciudad de Lima.

Para ello, se describen las actividades a realizar como parte de la experiencia del participante en la Casa de los Panamericanos. Con ello, se busca generar una experiencia

relacionada a uno de los cuatro aspectos a resaltar de la Marca Lima (ver Figura 80). Además, se describe el *Customer Journey* de la Casa de los Panamericanos para las delegaciones, los familiares, periodistas y público general que asista a las sedes deportivas (ver Figura 81).

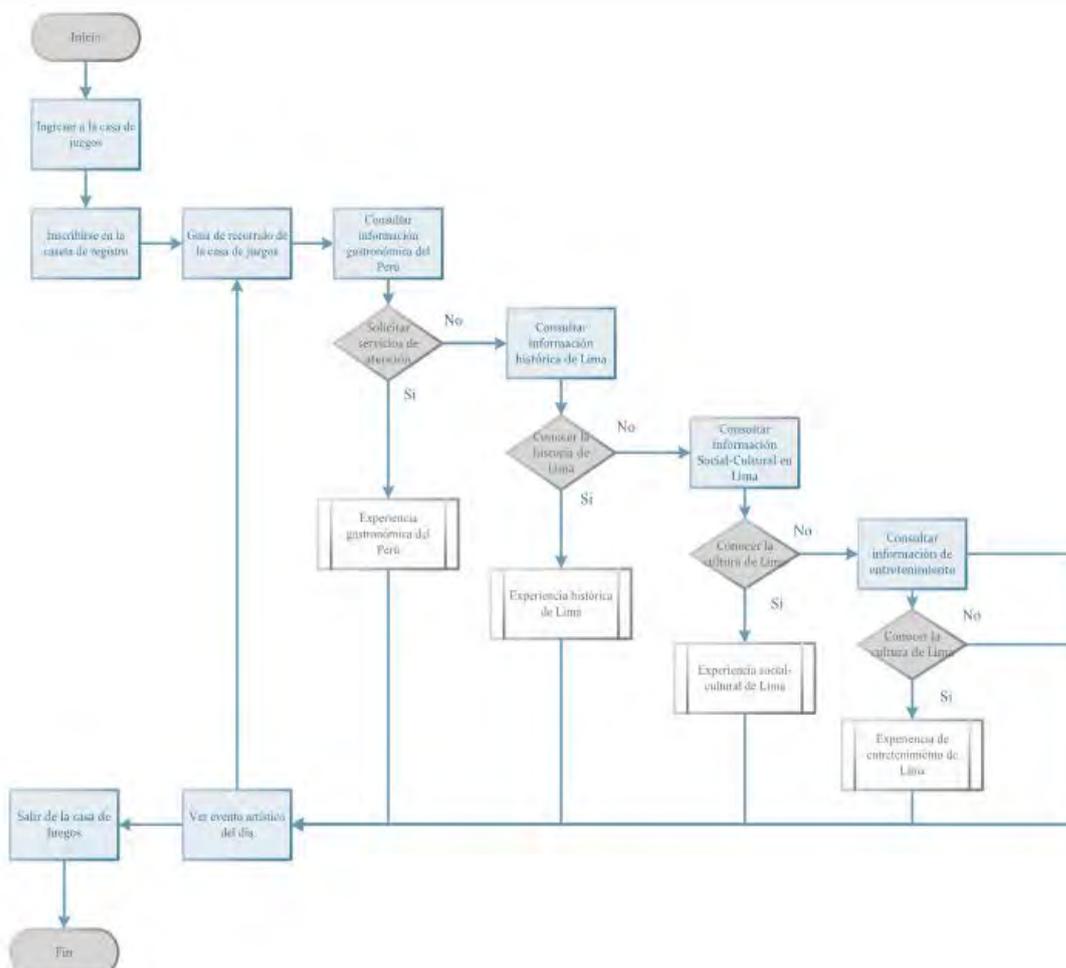


Figura 80. Descripción del recorrido de la Casa de los Panamericanos.

Finalmente, en base a las expectativas detectadas se recomienda incrementar el número de efectivos policiales en las sedes deportivas y sus alrededores, asimismo en las avenidas y rutas que van a conectar a los visitantes con el aeropuerto y las sedes deportivas, y también en los principales centros de atractivo turístico de la ciudad, sobre todo en zonas de riesgo como el Callao y el Centro de Lima. La presencia de más efectivos policiales y unidades móviles patrullando la ciudad crearán además una atmósfera más segura en toda la ciudad, contribuyendo a que los turistas se sientan seguros.

Momento	Ingresar a la Casa de Panamericanos	Inscribirse en la caseta de registro	Recorrido de la Casa de los Panamericanos	Aspecto gastronómico	Aspecto histórico	Aspecto cultural-social	Aspecto de entretenimiento	Redes sociales	Salir de la Casa de los Panamericanos
Punto de contacto	Personal de atención	Personal de atención	Persona de apoyo	Persona de apoyo	Persona de apoyo	Persona de apoyo	Persona de apoyo	Hashtags oficiales de Lima y los Panamericanos	Persona de apoyo
				Persona de stand	Persona de stand	Persona de stand	Persona de stand		
¿Qué espera el cliente?	Ingresar a la Casa de los Panamericanos	Registrarse con los datos básicos	Mapa de la Casa de los Panamericanos Información y descripción de la Casa de los Panamericanos	Platos típicos de la gastronomía limeña y peruana	Conocer la historia de la ciudad.	Conocer la artesanía, literatura y bailes típicos de la ciudad.	Espectáculos musicales y artísticos.	Compartir su experiencia con familiares y amigos.	Despedirse de la Casa de los Panamericanos con una nueva experiencia de vida
	Rapidez	Rapidez	Información	Información	Información	Información	Información	Reconocimiento	Orden
	Orden	Orden	Orden	Orden	Orden	Orden	Orden	Prestigio	Comodidad
	Limpieza	Seguridad	Comodidad	Limpieza	Limpieza	Limpieza	Limpieza		Seguridad
Seguridad	Seguridad		Seguridad	Seguridad	Seguridad	Seguridad			

Figura 81. Customer Journey de participantes en la Casa de los Panamericanos

6.8 Conclusiones

El *marketing mix* está orientado a tres públicos: delegaciones deportivas, familiares de los deportistas, y público en general. La intención de esta tesis es centrarnos prioritariamente en las personas del extranjero que visitarán la ciudad durante la realización de los JPP2019, ya que ellos serán los principales embajadores de la Marca Lima en sus respectivos lugares de origen. Sin embargo, la coyuntura también permitirá atender a los habitantes de la ciudad, trabajando un proceso de reconocimiento y revaloración de la ciudad.

En ese sentido, las actividades propuestas para resaltar los cuatro atributos principales de Lima serán recorridos turísticos que estarán enlazados con los Juegos Panamericanos y Parapanamericanos, ya sea porque parten desde la Villa de Deportistas o desde las sedes deportivas. Además, se completarán estas acciones con la creación de la Casa de los Panamericanos en el Parque de la Exposición, y se desarrollará una aplicación con todo el contenido de la ciudad. Todas estas acciones estarán al alcance de las delegaciones, familiares y público en general de forma gratuita, bajo el concepto de invertir en generar experiencias de calidad para asociar a la ciudad con un sentimiento positivo y lograr que las personas sean embajadores de la marca.

Para darle personalidad a la marca se propone el uso de un logotipo que refleje de forma visual los valores y mensajes que se desean transmitir y asociar con la imagen de Lima. Como parte del lanzamiento, este logotipo acompañará al logotipo de los JPP2019 en el *branding* de la ciudad y las sedes deportivas, así como en todas las comunicaciones impresas, digitales y televisas relacionadas al evento deportivo.

Capítulo VII: Presupuesto y Control

En el presente capítulo se describe el presupuesto, supuestos económicos, propuestas de financiamiento, cronograma y controles necesarios para la implementación del lanzamiento de la marca ciudad de Lima en los JPP2019.

7.1 Propuesta de Financiamientos

En el capítulo cinco se propone crear diversos mecanismos para que los visitantes a los Juegos Panamericanos y Parapanamericanos conozcan y recomienden la ciudad de Lima en sus redes de influencia, para ello se destaca dos actividades las cuales se recomienda organizar con las empresas locales de cada sector para que se sumen y sean partícipes de este mega evento y junto a la Marca Lima con sus marcas sean reconocidas y promocionadas, además de poder tener acceso a los datos generados de las aplicaciones digitales que cuenta la Marca Lima, como la *Apps*, la página web y *stands* iterativos. En las siguientes líneas se describe cada propuesta en costo y oportunidad de generar reconocimiento de marca para las empresas de la ciudad de Lima.

7.1.1 Propuesta de financiamiento del autobús de experiencia

Se propone crear un plan en el cual las agencias turísticas, operadores de turismo, entidades turísticas, entidades gubernamentales y empresa en general, se sumen al proyecto de crear un servicio turístico gratuito llamado “Autobús de Experiencias” para los participantes de los Juegos Panamericanos y Parapanamericanos, que se han identificado como; familiares de deportistas, delegaciones deportivas y público en general espectador de los Juegos. Los cuales al llevarse una excelente experiencia en la ciudad de Lima y de los servicios que puedan ofrecer las empresas, estas sean reconocidas y recomendadas por los asistentes de los Juegos. Considerando que el segmento a cuál se quiere ofrecer los servicios son especialmente personas extranjeras del continente americano, se recomienda extender

este plan para las empresas dedicadas al sector turismo que según INEI (2016), en la ciudad de Lima se cuenta con 3,017 empresas dedicadas a las actividades de agencia de viajes y operadores turísticos. Siendo los Juegos Panamericanos y Parapanamericanos una oportunidad y en especial de pertenecer al portafolio de marcas asociadas y reconocidas por la Marca Lima.

En base a lo indicado se propone en la Tabla 18 las propuestas de costo por cada *clusters* o recorrido que se sugiere seguir según el capítulo cinco para mostrar los mejores aspectos de la ciudad de Lima.

Tabla 18 *Propuesta de Costo Para la Campaña Autobús de Experiencia*

Propuesta de Costo Para la Campaña Autobús de Experiencia

Núm.	Actividad	Costo S/		Cantidad	Tiempo	Total	Participante
		Preparativos	Servicio				
01	Paradero de experiencias	2,000	200	1	27	7,400	Empresas Varias
02	Autobús de experiencias	1,000	500	5	23	58,500	Empresas de turismo
03	Museos con tarifa especiales	1,000	10	500	23	116,000	Instituciones y museos
04	<i>Merchandising</i> experiencia	100	0.80	500	23	9,300	Empresas Varias
Total						191,200	

Nota. Presupuesto expresado en S/ Soles.

7.1.2 Propuesta de financiamiento de la Casa de los Panamericanos

La finalidad de la Casa de los Panamericanos es la de dar a conocer y resaltar los cuatro aspectos más destacados de la ciudad Lima; gastronómicos, histórico, socio-cultural y entretenimiento. De esta manera, todos los asistentes serán embajadores de la marca ciudad de Lima a través de sus redes sociales y, en el caso de los extranjeros, en sus respectivos

lugares de origen. Para ello, se propone invitar a las empresas a participar del proyecto.

Según el INEI (2016), la ciudad de Lima tiene 58,703 empresas que se dedican a actividad de servicios de comidas y bebidas, y 5,149 empresas dedicadas a actividades de alojamiento.

Siendo los JPP2019 una oportunidad de reconocimiento, diferenciación y en especial, una oportunidad de pertenecer al portafolio de marcas reconocidas, este plan busca atraer a las principales empresas de la ciudad.

Tabla 19

Propuesta de Costo Para la Campaña de la Casa de los Panamericanos

Núm.	Actividad	Costo		Cantidad	Tiempo	Total	Participante
		Preparativos	Servicio				
01	Infraestructura arquitectónica	200,000	4,000	1	21	284,000	Empresas auspiciadoras de Marca Lima
02	Locales Auspiciadores	2,500	120	10	21	27,700	Empresas auspiciadoras de Marca Lima
03	Locales Invitados	2,500	120	40	21	103,300	Empresas con trayectoria gastronómica, turística, histórica, social-cultural y entretenimiento
04	Locales Participantes	50,000	150	40	21	176,000	Empresas convocadas para participar en los aspectos de gastronómicos, históricos, social- cultura y entretenimiento.
05	Locales Institucionales	2,500	120	10	21	27,700	Empresas institucionales del país
06	Actividades sociales y culturales	2,500	2,000	5	21	212,500	Empresas expresiones sociales-culturales
	Total					831,200	

Nota. Presupuesto expresado en S/ Soles.

7.1.3 Propuesta de financiamiento para la Marca Lima

Se sugiere crear un plan de licenciamiento para que las empresas de la ciudad puedan participar y colaborar con el desarrollo y crecimiento de la Marca Lima. Para ello, y aprovechando la oportunidad de los JPP2019, se han desarrollado una serie de mecanismos y herramientas para impulsar la marca ciudad, así como a las marcas que deseen sumarse al proyecto. Según el INEI (2016), la ciudad de Lima cuenta con 961,240 empresas registradas que se verían beneficiadas con su presencia en la *App* y la página web de la marca ciudad Lima; así como en distintos mecanismos publicitarios.

Tabla 20

Lima Metropolitana: Número de Empresas, Segmento Empresarial, 2015-16

Segmento empresarial	2015	2016		Var% 2016/15
		Absoluto	Porcentaje	
Microempresa	896,249	926,775	93,2	3,4
Pequeña empresa	54,819	56,325	5,7	2,7
Gran y mediana empresa	9,207	9,621	1,0	4,5
Administración pública	965	998	0,1	3,4
Total	961,240	993,719	0	3,4

Nota. Adaptado del Instituto Nacional de Estadística e Informática - Directorio Central de Empresas y Establecimientos, INEI, 2016, análisis de la estructura empresarial en Lima Metropolitana. Monto expresado en Soles (S/).

Considerando una posible participación del 1%, se contaría con 9,937 empresas a las cuales se le puede ofrecer una tarifa colaborativa para el auspicio y participación colaborativa con la Marca Lima (ver Tabla 21).

De esta manera, en base a la cantidad de empresa y la tarifa colaborativa de participación indicada, se calcula que se podría recaudar S/.34'111,375 en el lanzamiento de la Marca Lima para los JPP2019, que correspondería a seis veces más al presupuesto estimado de S/.5'953,285 (ver Tabla 22).

Tabla 21

Propuesta de Tarifas Colaborativas Para Participar en la Marca Lima

Tamaño empresa	Tarifa lanzamiento 2019	Tarifa anual inicial 2020	% crecimiento de marca	Tarifa anual proyectada al 2022
Gran y mediana empresa	50,000	50,000	10	65,000
Pequeña empresa	10,000	10,000	10	13,000
Microempresa	2,500	2,500	10	3,250

Nota. Monto expresado en Soles

Tabla 22 *Propuesta para las Tarifas Colaborativas de la Marca Lima**Propuesta para las Tarifas Colaborativas de la Marca Lima*

Segmento empresarial	Información de empresas 2016	Posibles participantes	Tarifa colaborativa	Monto total
Microempresa	926,775	9,268	2,500	23'169,375
Pequeña empresa	56,325	563	10,000	5'632,500
Gran y mediana empresa	9,621	96	50,000	4'810,500
Administración pública	998	10	50,000	499,000
Total	993,719	9,937		34'111,375

Nota. Monto expresado en Soles

7.2 Presupuesto

El presupuesto para el lanzamiento de la marca ciudad Lima para los JPP2019 asciende a US\$ 1'777,100 (ver Tabla 22), lo que al tipo de cambio S/. 3.35 según el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP, 2018) sería un total de S/ 5'953,285 soles.

Tabla 23

Presupuesto Para el Plan Estratégico de la Marca Ciudad de Lima

Actividades	Inversión Lanzamiento					
	Monto US\$	Monto S/	Cantidad	Total US\$	Monto S/	%
Actividades ATL						
Avisos publicitarios en la ciudad y calles principales con la marca Lima	5	17	10,000	50,000	167,500	9
TV Video promocional de marca Lima	5,000	16,750	30	150,000	502,500	26
TV Cable promocional de marca Lima	2,000	6,700	80	160,000	536,000	28
Revistas y diarios con la marca Lima	1,000	3,350	50	50,000	167,500	9
Difusión en Radio de la marca Lima	500	1,675	25	12,500	41,875	2
Publicidad en las sedes olímpicas de la marca Lima	5,000	16,750	5	25,000	83,750	4
Señalizaciones en sedes, aeropuertos con la marca Lima	5,000	16,750	10	50,000	167,500	9
Señalizaciones en los transportes masivos de la ciudad con la marca Lima	5,000	16,750	4	20,000	67,000	4
Folletos de los atractivos de la ciudad de Lima en la villa deportiva	1,000	3,350	50	50,000	167,500	9
Total de actividades ATL	24,505	82,092		567,500	1,901,125	
Actividades BTL						
Campañas promocionales (<i>flashmobs</i>) sobre la ciudad de Lima	1,000	3,350	30	30,000	100,500	3
Campañas promocionales (<i>stands</i> de degustación) sobre la ciudad de Lima	1,000	3,350	30	30,000	100,500	3
Campañas promocionales (actores con trajes típicos) sobre la ciudad de Lima	1,000	3,350	30	30,000	100,500	3
<i>Stand</i> de publicidad en las principales calles del evento	1,000	3,350	500	500,000	1,675,000	54
Campaña de casa de juegos en el parque de la exposición de Lima	50,000	167,500	1	50,000	167,500	5
Actividades recreativas en el puerto del callao	10,000	33,500	2	20,000	67,000	2
Campaña buses de experiencia	300	1,005	782	234,600	785,910	26
Recuerdos, <i>merchandising</i> y <i>souvenirs</i>	1,000	3,350	25	25,000	83,750	3
Total de actividades BTL	65,300	218,755		919,600	3,080,660	
Actividades Digitales						
Tecnología de sensores <i>Beacons</i>	10,000	33,500	2	20,000	67,000	9
Aplicación turística para celulares (<i>App</i> Lima)	30,000	100,500	1	30,000	100,500	14
Página Web para la marca Lima	30,000	100,500	1	30,000	100,500	14
Publicidad en redes sociales (Facebook, Twitter, Instagram, YouTube)	15,000	50,250	4	60,000	201,000	28
Campañas de promoción para deportistas vía digital	2,000	6,700	25	50,000	167,500	23
Campañas de promoción para público en general	1,000	3,350	25	25,000	83,750	12
Total de actividades digitales	88,000	294,800		215,000	720,250	
Actividades de previas al lanzamiento						
Desarrollo del logotipo de la marca ciudad de Lima	25,000	83,750	1	25,000	83,750	33
Desarrollo del plan de integración entre las entidades relacionadas a la marca Lima	10,000	33,500	1	10,000	33,500	13
Desarrollo de plan de licenciamiento para la marca Lima	20,000	67,000	1	20,000	67,000	27
Desarrollo de plan de integración con la marca Perú	10,000	33,500	1	10,000	33,500	13
Desarrollo de plan control y seguimiento al licenciamiento de la marca Lima	10,000	33,500	1	10,000	33,500	13
Total de actividades de lanzamiento	75,000	251,250		75,000	251,250	
Total de presupuesto para la marca Lima				1,777,100	5,953,285	

Nota. Presupuesto expresado en US\$ americanos y S/ Soles.

Es importante mencionar que los costos de implementación están relacionados a las actividades definidas en el capítulo seis y estas actividades se dividen de la siguiente manera:

- Actividades ATL, como los avisos publicitarios en la ciudad y las principales calles de Lima, publicidad en TV y en cable, publicidad en revistas e impresos, difusión radial de la Marca Lima, así como publicidad en vías públicas y folletería para el evento con referencia a la marca ciudad de Lima y sus principales atractivos.
- Actividades BTL, como las campañas de promociones *flashmobs*, campañas promocionales de degustación de comida peruana, campaña de promoción de los trajes típicos de Lima, implementación de los stands de publicidad en las principales calles, campaña de Casa de los Panamericanos, actividades recreativas en el puerto del Callao, campaña de transporte en el autobús de experiencia, recuerdos, *merchandising* y *souvenirs* con el logotipo de la marca ciudad de Lima.
- Actividades Digitales como la implementación de sistema basado en *beacons*, desarrollo de la aplicación móvil, desarrollo de la página web para la Marca Lima, publicidad en redes sociales, campañas de promoción al deportista y público en general para el evento a través de concursos y *hashtags*.
- Actividades previas al lanzamiento como el desarrollo del logotipo de la marca ciudad de Lima, desarrollo de plan de integración entre las entidades relacionada a la Marca Lima, desarrollo del plan de licenciamiento de la Marca Lima, desarrollo del plan de integración con la Marca Lima y desarrollo del plan de control y seguimiento al licenciamiento de la Marca Lima.

7.3 Supuestos Administrativos y Económicos

Como supuesto administrativo se propone crear una entidad responsable para la marca ciudad Lima, la cual administre el presupuesto y los gastos de lanzamiento de la marca. El presupuesto propuesto será vigente para el lanzamiento de la Marca ciudad de Lima

Se considera como supuesto una inflación anual en promedio de 2.5% en expectativas al 2020, según el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP, 2018).

También se considera como supuesto en un crecimiento anual en promedio del PBI en 4.0% en expectativas al 2020, según el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP, 2018) y finalmente se considera como supuesto el valor del tipo de cambio para el dólar en promedio S/. 3.35 por dólar, en expectativas al 2020, según el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP, 2018).

7.4 Cronograma de Implementación

En el presente punto se desarrollará el cronograma y las actividades que se van a realizar para el desarrollo de la marca y el lanzamiento de la marca ciudad de Lima en los JPP2019, tomando como referencia las estrategias definidas en el capítulo seis y considerando el presupuesto desarrollado en el capítulo siete. Se estima que los trabajos de desarrollo de la marca deben efectuarse el último trimestre del 2018, donde es prioritario y restrictivo el desarrollo de la marca para activar las siguientes actividades del cronograma, puesto que se depende del logotipo de la marca ciudad y su plan de lanzamiento. Finalmente, la presente tesis se desarrolla hasta fines de tercer trimestre del 2019 (ver Tabla 25).

7.5 Mecanismos de Control

En la actualidad, no se cuenta con una marca ciudad de Lima que la identifique y represente a sus ciudadanos en un contexto local e internacional. En el alcance de este documento se presenta una propuesta de control a nivel de turismo en para el lanzamiento de la marca Lima en los JPP2019. Los cuales se medirán después de realizado los JPP2019 dentro del tercer trimestre del 2019 que es el alcance del presente documento y estarán enfocados en medir los objetivos de largo y corto alcance.

Tabla 24

Mecanismos de Control

Objetivos de largo plazo	Objetivos de corto plazo	KPI	Meta	Objetivo
OLP 1. Lograr que 35.9% de los habitantes de la ciudad identifique la marca ciudad de Lima en la realización de JPP2019.	OCP 1a. Desarrollar la marca ciudad de Lima en base la estrategia de enfoque para el lanzamiento en los JPP2019.	Diferencia en días de la fecha de entrega vs fecha propuesta	0 días de diferencia	Contar con la marca ciudad con tiempo de antelación antes de la realización de los JPP2019
	OCP 1b. Difundir la marca ciudad de Lima en la realización de los JPP2019.	Alcance de exposición de la marca Lima / Visitantes y participantes de los JPP2019	50%	Exposición de la Marca
OLP 2. Conseguir que 40% de los participantes o visitantes a los JPP2019, relacionen los atributos a la ciudad de Lima con su marca.	OCP 2a. Obtener que el 14,000 de 70,000(40%) de los participantes o visitantes relacionen a Lima con algún atributo antes del inicio de los JPP2019.	Numero de descargas de App y visitas a la Web de la Marca Lima	10,000	Exposición de la marca Lima por medio de canales digitales
		Número de participantes o visitantes que relaciona los atributos de la ciudad	14,000	Asociar la marca ciudad con los atributos de la ciudad
	OCP 2b. Obtener que el 56,000 de 70,000(40%) de los participantes o visitantes relacionen a Lima con al menos dos atributos al finalizar los JPP2019.	Visitantes a las actividades programadas de la marca Lima/ Participantes y visitantes a los JPP2019	30%	Exposición de la marca Lima por medio de canales tradicionales
		Numero de descargas de App y visitas a la Web de la Marca Lima	40,000	Exposición de la marca Lima por medio de canales digitales
OLP 3. Lograr que 30% de los participantes o de los visitantes a los JPP2019, recomienden a Lima como destino turístico.	OCP 3a. Lograr que 32,500 de 52,500(30%) de los participantes o de los visitantes recomienden a Lima como destino turístico al finalizar a los JPP2019.	Número de participantes o visitantes que relaciona los atributos de la ciudad	56,000	Asociar la marca ciudad con los atributos de la ciudad
		Número de participantes o visitantes a los Juegos Panamericanos que recomiendan Lima / Número de participantes o visitantes de los Juegos Panamericanos	30%	Posicionar a Lima como destino turístico en los Juegos Panamericanos
	OCP 3b. Lograr que 20,000 de 52,500(30%) de los participantes o de los visitantes recomienden a Lima como destino turístico al finalizar a los Juegos Parapanamericanos Lima 2019.	Número de participantes o visitantes a los Juegos Parapanamericanos que recomiendan Lima / Número de participantes o visitantes de los Juegos Parapanamericanos	20%	Posicionar a Lima como destino turístico en los Juegos Parapanamericanos

Tabla 25

Cronograma Para el Plan Estratégico de la Marca Ciudad de Lima

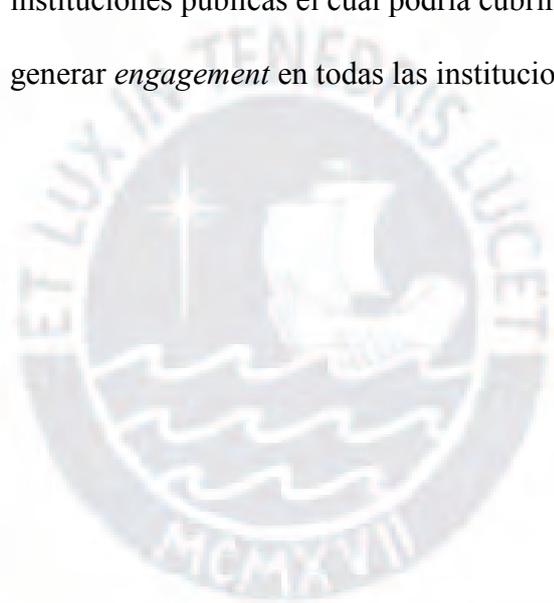
Estrategia	Acciones	2018		2019	
		T4	T1	T2	T3
	Desarrollo del logotipo de la marca ciudad de Lima	X	X		
Actividades de previas al lanzamiento	Desarrollo del plan de integración entre las entidades relacionadas a la Marca Lima	X	X		
	Desarrollo de plan de licenciamiento de Marca para la Marca Lima		X	X	X
	Desarrollo de plan de integración con la Marca Perú		X	X	X
	Desarrollo de plan control y seguimiento al licenciamiento de la Marca Lima			X	X
	Avisos publicitarios en la ciudad y calles principales con la Marca Lima		X		X
Actividades ATL	TV Video promocional de Marca Lima				X
	TV Cable promocional de Marca Lima				X
	Revistas y diarios con la Marca Lima				X
	Difusión en radio de la Marca Lima		X		X
	Publicidad en las sedes olímpicas de la Marca Lima		X		X
	Señalizaciones en sedes, aeropuertos con la Marca Lima		X		X
	Señalizaciones en los transportes masivos de la ciudad con la Marca Lima		X		X
	Folleto de los atractivos de la ciudad de Lima en la villa deportiva		X		X
	Campañas promocionales (<i>flashmobs</i>) sobre la ciudad de Lima		X		X
	Campañas promocionales (<i>stands</i> de degustación) sobre la ciudad de Lima				X
Actividades BTL	Campañas promocionales (actores con trajes típicos) sobre la ciudad de Lima				X
	Stand de publicidad en las principales calles del evento				X
	Campaña de casa de los Panamericanos en el parque de la exposición de Lima	X	X		X
Actividades Digitales	Actividades recreativas en el puerto del callao	X	X		X
	Campaña Conoce Lima (autobús de experiencias)		X		X
	Recuerdos, <i>merchandising</i> y <i>souvenirs</i>		X		X
	Tecnología de sensores <i>Beacons</i>		X	X	X
	Aplicación turística para celulares (<i>App</i> Lima)		X	X	X
	Página web para la Marca Lima		X	X	X
	Publicidad en redes sociales (<i>Facebook, Twitter, Instagram, YouTube</i>)			X	X
	Campañas de promoción para deportistas vía digital			X	X
	Campañas de promoción para público en general			X	X

Nota. Donde T1, T2, T3 y T4, son los trimestres del año.

7.6 Conclusiones

Se concluye que es necesario crear una organización que se encargue de la administración de la marca ciudad de Lima, enfocada en promocionar los atractivos turísticos de la ciudad, desarrollar su infraestructura turística, conservar y revalorar sus atractivos arquitectónicos y coordinar con las distintas instituciones gubernamentales y privadas.

Se concluye que se debe promover e incentivar la creación del plan de financiamiento colaborativo con la Marca Lima para impulsar la participación de las empresas privadas e instituciones públicas el cual podría cubrir el presupuesto de la Marca Lima en los JPP2019 y generar *engagement* en todas las instituciones y la Marca Lima.



Capítulo VIII: Conclusiones y Recomendaciones

En el presente capítulo se expondrán las conclusiones y obtenidas en el desarrollo de la marca ciudad Lima, así como las recomendaciones para que su lanzamiento y mantenimiento puedan funcionar de manera adecuada.

8.1 Conclusiones

1. Actualmente el sector turismo goza de un incremento en sus índices anuales, año tras año son más los turistas que viajan buscando nuevas experiencias que no encuentran en sus lugares de origen. En ese sentido, muchas ciudades del mundo empiezan a entender la necesidad de aplicar los conocimientos de marketing para promocionar sus atributos y atraer visitantes. Es así como el desarrollo de una marca ciudad se convierte en una herramienta necesaria para aquellas metrópolis que desean incrementar, o mantener, sus índices de turismo de la mano con la tendencia global.
2. Sin embargo, el contar con una marca ciudad no asegura la llegada de los turistas. De acuerdo con las tendencias globales, la *performance* turística de un país, y sus respectivas ciudades, camina de la mano con la *performance* de su PBI. En esa línea, el desarrollo y sostenibilidad de una marca país y una marca ciudad será afectada por las decisiones políticas y económicas de sus autoridades gubernamentales.
3. Actualmente, ninguna ciudad del Perú ha trabajado la imagen que proyecta hacia sus residentes y visitantes con herramientas de marketing, siguiendo una estrategia planificada a largo plazo como resultado de un proceso de investigación cualitativa y cuantitativa de sus principales atributos como ciudad. Si bien existen intenciones de desarrollo de marcas ciudad, Lima se convertiría en la primera en alinearse a las tendencias globales. Teniendo en cuenta que la ciudad concentra más del 70% de las llegadas internacionales del país, así como su rol de ciudad capital, la decisión de desarrollar la Marca Lima sería fundamental.
4. En el siguiente estudio se identifica atributos y cualidades de la ciudad de Lima que se

deben convertir, en los portadores de su imagen. Los atractivos elegidos son producto de investigaciones entre residentes y visitantes de la ciudad que deben ser potenciados para preservarlos y repotenciarlos; incrementando así la oferta turística de la ciudad y mejorando su reputación e imagen.

5. Los recientes reconocimientos del “*World Travel Awards*” 2018, donde nuestro país fue nombrado “Mejor destino culinario de Sudamérica” y “Mejor destino cultural de Sudamérica”, representan un escenario propicio para que Lima como capital del Perú, fortalezca su imagen de ciudad a través de la propuesta de una marca desarrollada en este estudio.

6. Para la propuesta y desarrollo de la marca ciudad, es necesario identificar la esencia de la ciudad, los segmentos a los cuales se desea llegar y posicionamiento que se le desea dar la ciudad. En este estudio se concluye que la ciudad de Lima debe trabajar la implementación de la marca ciudad bajo el posicionamiento “Lima, Capital de Experiencias”, en donde este concepto se desarrollará a través de los cuatro aspectos principales con los que cuenta la capital: gastronómico, histórico, cultural-social, y de entretenimiento.

7. La realización de los XVIII Juegos Panamericanos y VI Juegos Parapanamericanos en la ciudad de Lima durante el 2019 se presenta como una oportunidad única para el lanzamiento de la marca ciudad. Esta coyuntura ofrece la mejor oportunidad para presentar la marca ante los residentes, principales consumidores y generadores de la imagen de Lima; además de aprovechar la cobertura mediática del evento deportivo para generar *awareness* en potenciales visitantes alrededor del mundo.

8. La realización de los Juegos también presenta la oportunidad de contar con los principales *influencers* deportivos de la región latinoamericana. Ellos serán los primeros extranjeros en entrar en contacto con la nueva marca ciudad y experimentar sus beneficios.

En ese sentido, es clave un trabajo coordinado con los responsables de la atención de las delegaciones deportivas internacionales.

9. Se debe comprender el desarrollo, lanzamiento y mantenimiento de la Marca Lima como un trabajo a largo plazo. Para ello, es indispensable la colaboración tanto de entidades públicas como privadas, no solo en la generación de estrategias sino también en la distribución de responsabilidades a fin de establecer las metas a cumplir y supervisar la correcta administración de la marca ciudad; asegurando así su sostenibilidad y, por ende, la de la ciudad también.

10. Finalmente; a pesar de concentrar los arribos internacionales de turistas, Lima se encuentra ante la amenaza que representa la construcción de un segundo aeropuerto internacional en Cusco, la segunda ciudad con mayor concentración turística del país. La aplicación de las herramientas de marketing, canalizadas a través del desarrollo de una marca ciudad, le permitirían superar este desafío; además de gozar los beneficios de contar con un pensamiento planificado e integrado como ciudad a largo plazo, tanto para autoridades, residentes y visitantes.

8.2 Recomendaciones

1. Es necesaria la conformación de una asociación que agrupe a las principales entidades públicas y privadas que serán las responsables de liderar el proyecto de largo plazo para el desarrollo, lanzamiento y administración de la Marca Lima. De la misma manera, es indispensable el establecimiento de un presupuesto destinado a mantener y mejorar la imagen de la ciudad no solo ante los turistas; sino también, y principalmente, ante sus residentes; ya que ellos son los principales portadores de la marca.

2. La marca ciudad se debe trabajar de manera coordinada y alineada con lo propuesto por la marca país, a fin de no presentar dos conceptos diferentes sino complementarios. La marca ciudad puede convertirse en una extensión del producto marca país para la atracción de

turistas a Lima que luego puedan quedarse o volver, y conocer más ciudades del Perú.

3. Si bien para esta tesis se ha realizado un análisis sobre la percepción de la ciudad de Lima entre turistas y residentes; resulta clave ampliar el espectro de este análisis con estudios de investigación de mercados cuantitativo y cualitativo de forma permanente. De esta manera, la marca ciudad podrá alinearse a las tendencias actuales del mercado, así como a los cambios del consumidor. En ese sentido, se sugiere realizar encuestas y entrevistas trimestrales, con el fin de monitorear la calidad y avance de la marca ciudad.

4. En la misma línea, y en coherencia con lo recomendado en el segundo punto; se sugiere contactar a la firma responsable del desarrollo de la marca país, “*Future Brand*”, para reafirmar y supervisar el correcto desarrollo de la Marca Lima en sintonía con la Marca Perú.

5. El éxito de la marca ciudad no solo radica en la creación de un sentimiento de identidad y pertenencia entre los limeños. Estas sensaciones también son claves establecerlas con otros agentes que pueden influir en la transmisión de la imagen de Lima ante los turistas. En ese sentido, se recomienda incluir a las cadenas de hoteles, restaurantes, agencias de viaje y negocios orientados al turismo, en la estrategia de desarrollo de la marca ciudad.

6. La sostenibilidad de la marca ciudad depende de la sostenibilidad de la ciudad en sí misma. Por ello, es indispensable mejorar aquellos atributos negativos con los que cuenta Lima, siendo los principales el caos vehicular y la inseguridad. Se recomienda establecer medidas que mejoren la calidad del transporte público a fin de fomentar una disminución en el tráfico y en los tiempos de traslado dentro de la ciudad. De la misma manera, se sugiere implementar una nueva normativa que regule a los servicios de taxis, autobuses y colectivos particulares; así como un nuevo mecanismo de control que supervise la labor de las agencias de viaje y la calidad del servicio ofrecido en sus paquetes turísticos. De esta manera, se puede trabajar anticipadamente en salvaguardar la experiencia del visitante; la misma que será transmitida al volver a sus países de origen y que contribuirá en la creación o consolidación

de la imagen de Lima ante el mundo.

7. Si bien esta tesis aborda el desarrollo y lanzamiento de la marca ciudad Lima durante la realización de los JPP2019 durante julio y agosto del 2019; no debe dejarse de lado la comprensión de que la marca ciudad es un trabajo estratégico a largo plazo. No culmina cuando culminan los Juegos. En ese sentido, recomendamos continuar con el avance de la marca estableciendo estrategias dirigidas hacia el segundo y tercer foco de atención, los habitantes de otras ciudades del Perú y los habitantes de otras ciudades del mundo, respectivamente.

8. Una de las estrategias recomendadas para implementar luego de los Juegos, es la de impulsar a mediano plazo alianzas estratégicas con casas productoras de películas, series y/o videoclips con la finalidad de que utilicen a la ciudad como escenario de sus realizaciones audiovisuales.

9. En la misma línea, se propone trabajar con los principales *influencers* digitales de *Youtube* e *Instagram*, a través de invitaciones para visitar Lima y sus atractivos con la finalidad de que estas experiencias sean grabadas, compartidas y comentadas entre sus seguidores.

10. Como se ha mencionado, es importante involucrar a las cadenas de hoteles, restaurantes, y agencias de viaje en el establecimiento y transmisión de la marca ciudad. En ese sentido, se recomienda incluir el logotipo de la marca en todos los materiales de comunicación, impresos y digitales, a fin de mantener una coherencia comunicativa.

11. También sugerimos involucrar en la estrategia de marca ciudad a las aerolíneas que cuentan con vuelos rumbo a Lima, o que hagan conexión en la ciudad, para que pasen un clip promocional de sus principales atributos.

12. El mercado asiático lidera el mercado turístico emisor; sin embargo, el porcentaje de llegada de turistas asiáticos a la ciudad de Lima, y al Perú, es muy bajo. Aprovechando que

su poder de gasto es bastante fuerte, se pueden trabajar estrategias pensadas en este público de la mano con la marca país.

13. Finalmente, teniendo en cuenta que recibiremos a muchas personas con discapacidad como parte de los Juegos Parapanamericanos, se recomienda que la ciudad diseñe e implemente rutas y señalizaciones adecuadas para facilitar el recorrido de estas personas a través de la ciudad. Asimismo, se recomienda involucrar a las personas con discapacidad en el rediseño y reorganización de la ciudad, a fin de convertir a Lima en una ciudad amigable y accesible para este segmento.



Referencias

- Aeropuerto de Chinchero: movimiento de tierras iniciará a fin de año (2018, 26 de setiembre). *Semana Económica*. Recuperado el 15 de setiembre del 2018 de <http://semanaeconomica.com/article/sectores-y-empresas/conectividad/310652-aeropuerto-de-chinchero-movimiento-de-tierras-iniciara-a-fin-de-ano/>
- Alcántara, E. (2018, 19 de setiembre). Promperú: "Carlos Vives no será el único que grabará video en Perú". *El Comercio*. Recuperado el 21 de noviembre del 2018 de <https://elcomercio.pe/luces/musica/promperu-carlos-vives-sera-unico-grabara-video-peru-noticia-559077>
- Anholt, S. (2005). *Brand New Justice: How Branding Places and Products Can Help the Developing World*. Londres, Inglaterra: Elsevier Butterworth-Heinemann
- Anholt, S. (2007). *Competitive Identity. The New Brand Management for Nations, Cities and Regions*. Nueva York, Estados Unidos: Palgrave Macmillan.
- Anholt, S. (2008). *Place branding: Is it marketing, or isn't it? Place Branding and Public Diplomacy*, (4), No. 1, pp. 1–6.
- Análisis de la Estructura empresarial en Lima Metropolitana – Perú: Estructura Empresarial, 2016. *Instituto Nacional de Estadística e Informática – INEI*. Recuperado el 20 de febrero del 2019 de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitaes/Est/Lib1445/cap05.pdf
- Ashworth, G. (2009). "The instruments of place branding: How is it done?" *European Spatial Research and Policy*, (16), No. 1, pp. 9–22.
- Balance Preliminar de las Economías de América Latina y el Caribe (2018). *CEPAL (LC/PUB.2019/1-P)*. Recuperado 15 de marzo del 2019 de https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/44326/141/S1801219_es.pdf

- Banco Central de Reserva del Perú (BCRP) (2018). *Encuestas de Expectativas Inflación, Producto Bruto Interno y Tipo de Cambio* [archivo XLSX]. Recuperado de 31 de diciembre del 2018 de <https://estadisticas.bcrp.gob.pe/estadisticas/series/>
- Bloom Consulting (2018). “*Country Brand Ranking. Tourism Edition*” [archivo PDF]. Recuperado el 25 de setiembre del 2018 de https://www.bloom-consulting.com/es/pdf/rankings/Bloom_Consuming_Ranking_Marca_Pais_Turismo.pdf
- Boletos de avión en Perú continúan bajando de precio, a pesar de incremento en la región (2018). *Diario Gestión*. Recuperado el 29 de diciembre del 2018 de <https://gestion.pe/economia/boletos-avion-peru-continuan-bajando-precio-pesar-incremento-region-219942>
- Borges, M. (2018) “*Experience More: Consumer’s Search for Travel Experiences*” [archivo PDF]. *Euromonitor International*. Recuperado el 08 de diciembre del 2018 de <https://go.euromonitor.com/event-2018-world-travel-market-latam.html#download-link>
- Brand Key Modelo (s.f.). *Neuro Transfer*. Recuperado el 12 de febrero del 2019 de <http://www.neuro-transfer.com/brand-key-modelo/>
- Briceño, A. (2018, 04 de marzo). El laberinto de los taxis limeños. *El Comercio*. Recuperado el 13 de diciembre del 2018 de <https://elcomercio.pe/lima/transporte/informalidad-calles-laberinto-taxis-limenos-noticia-501826>
- Burnett, V. (2018, 07 de enero). *52 Places to Go in 2016*. “*The New York Times*”. Recuperado el 20 de noviembre del 2018 de <https://www.nytimes.com/interactive/2016/01/07/travel/places-to-visit.html>
- Cámara Nacional de Gastronomía del Perú (s.f.). *Calendario Gastronómico 2018*. Recuperado el 17 de diciembre del 2018 de https://camaradegastronomia.edu.pe/?page_id=284

Cámara Nacional de Turismo del Perú (2018, 22 de marzo). Crisis política no afecta el turismo, pero sí las inversiones en el sector. *Portal de Turismo*. Recuperado el 15 de setiembre del 2018 de <http://www.portaldeturismo.pe/noticia/crisis-politica-no-afecta-el-turismo-pero-si-las-inversiones-en-el-sector>

Campaña ¿Y tú, para qué Perú juegas? (2018, 29 de abril). *Diario Gestión*. Recuperado el 23 de octubre del 2018 de <https://gestion.pe/peru/y-tu-peru-juegas-232567>

Caruajulca, A. (2018, 27 de mayo). Cerca de 15 mil accidentes de tránsito han ocurrido en Lima en lo que va del 2018. *Correo*. Recuperado el 03 de diciembre del 2018 de <https://diariocorreo.pe/edicion/lima/cerca-de-15-mil-accidentes-de-transito-han-ocurrido-en-lima-en-lo-que-va-del-2018-821212/>

Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo - PROMPERÚ (s.f.). *Vacacionista Extranjero que Visitó el Perú 2017* [archivo PDF] Recuperado el 17 de setiembre del 2018 de https://www.promperu.gob.pe/TurismoIN//Uploads/temp/ploads_infografias_1033_Generaciones%20PTE%2017%20version%20alternativa.pdf

Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo - PROMPERÚ (2017). *Perfil del Turista Extranjero 2017* [archivo PDF] Recuperado el 15 de setiembre del 2018 de <https://promperu.gob.pe/TurismoIN/sitio/PerfTuristaExt>

Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo - PROMPERÚ (2017). *Perfil del Turista Extranjero que Visita Lima – 2017* [archivo PDF]. Recuperado el 15 de setiembre del 2018 de https://promperu.gob.pe/TurismoIN/sitio/VisorDocumentos?titulo=Lugar%20visitado%20-%20Lima&url=~//Uploads/perfiles_extranjeros/40/tips/2558/PTE2017VisitaLima.pdf&nombObjeto=PerfTuristaExt&back=/TurismoIN/sitio/PerfTuristaExt&peso=99901

Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo - PROMPERÚ (2017).

Perfil del Turista Extranjero 2016. Turismo en Cifras [archivo PDF] Recuperado el 17 de setiembre del 2018 de

https://promperu.gob.pe/TurismoIN/sitio/VisorDocumentos?titulo=Perfil%20del%20Turista%20Extranjero%202016&url=~/Uploads/perfiles_extranjeros/39/PTE16_publicacion.pdf&nombObjeto=PerfTuristaExt&back=/TurismoIN/sitio/PerfTuristaExt&issuuid=

Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo - PROMPERÚ (2018).

Marca Perú. Recuperado el 30 de setiembre del 2018 de <https://peru.info/es-pe/marca-peru>

Contreras, C. (2018). El Perú es el segundo país con las cifras más altas de inseguridad: solo

Venezuela le gana. *La República*. Recuperado el 23 de diciembre del 2018 de <https://larepublica.pe/sociedad/1223999-el-peru-es-el-segundo-pais-con-las-cifras-mas-altas-de-inseguridad-solo-venezuela-le-gana>

Consejo Ciudadano para la Seguridad Justicia y Paz (2017). Recuperado el 18 de diciembre del 2018 de <http://www.seguridadjusticiaypaz.org.mx/ranking-de-ciudades-2017>

Compañía peruana de estudios de mercados y opinión CPI (2019). Recuperado el 18 de agosto de 2019 de

http://cpi.pe/images/upload/paginaweb/archivo/26/mr_poblacional_peru_201905.pdf

Cusco es elegida la mejor ciudad del Centro y Sudamérica (FOTOS) (2018, 13 de julio).

Correo. Recuperado el 05 de diciembre del 2018 de

<https://diariocorreo.pe/edicion/cusco/cusco-es-elegida-la-mejor-ciudad-del-centro-y-sudamerica-fotos-829784/>

D'Alessio, F. (2014). *El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia*. México D.F.,

México: Pearson.

Dinnie, K. (2011). *City Branding. Theory and Cases*. Londres, Reino Unido: Palgrave Macmillan.

Ejecutivo invierte S/ 205 millones en infraestructura turística (2018, 30 de setiembre). *El Comercio*. Recuperado el 11 de octubre del 2018 de <https://elcomercio.pe/economia/ejecutivo-invierte-s-205-millones-infraestructura-turistica-noticia-nndc-563017>

Panamericanos atraerán a más de 150,000 visitantes – el peruano (2019). *El peruano*. Recuperado de <https://www.elperuano.pe/noticia-panamericanos-atraeran-a-mas-150000-visitantes-79685.aspx>

El reto del Gobierno es poner orden a las finanzas públicas (2018, 21 de noviembre). *El Telégrafo*. Recuperado el 20 de noviembre del 2018 de <https://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/economia/4/reto-gobierno-orden-finanzas-publicas-ecuador>

Esto proponen expertos en transporte para solucionar caos vehicular en Lima (2018, 15 de abril). *Andina*. Recuperado el 05 de diciembre del 2018 de <https://andina.pe/agencia/noticia-esto-proponen-expertos-transporte-para-solucionar-caos-vehicular-lima-705551.aspx>

Estudio de Tráfico en Lima (2017, mayo). *Marketwin*. Recuperado de <https://marketwin.pe/estudio-trafico/>

Euromonitor International (2016). *Hábitos y Tendencias del Mercado Turístico de América Latina* [archivo PDF]. Recuperado el 30 de noviembre del 2018 de https://promperu.gob.pe/TurismoIN//Uploads/temp/Uploads_eventos_2024_H%C3%81BITOS%20Y%20DEL%20MERCADO%20TUR%C3%8DSTICO%20DE%20AM%C3%89RICA%20LATINA.pdf

Euromonitor International (2018). *Top 100 City Destinations 2018* [archivo PDF].

Recuperado el 15 de setiembre del 2018 de <https://go.euromonitor.com/white-paper-travel-2018-100-cities>

Emergencia por impacto del Fenómeno “El Niño Costero” – Perú, 2017 (2017, 24 de marzo).

Organización Panamericana de la Salud. Recuperado el 20 de octubre del 2018 de https://www.paho.org/per/index.php?option=com_joomlabook&view=topic&id=81&Itemid=908

Evaluación de la Imagen y Campaña Publicitaria de la Marca Perú (2012, enero). *Ipsos*

APOYO [archivo PDF]. Recuperado el 20 de noviembre del 2018

https://www.ipsos.com/sites/default/files/publication/2012-04/Presentacion_MARCA_PERU.pdf

Éxodo de venezolanos pone bajo presión al resto de América Latina (2018, 01 de setiembre).

Diario Gestión. Recuperado el 16 de setiembre del 2018 de

<https://gestion.pe/mundo/exodo-venezolanos-pone-presion-resto-america-latina-243227>

Expatistan (s.f.) Expatistan's Cost of Living World Map. Recuperado el 13 de diciembre del

2018 de <https://www.expatistan.com/cost-of-living/index>

Guardia, K. (2018, 21 de mayo). Municipalidad de Lima: Obras viales para Panamericanos

comenzarán recién en tres meses. *Diario Gestión*. Recuperado el 24 de noviembre del 2018 de <https://gestion.pe/economia/municipalidad-lima-obras-viales-panamericanos-comenzaran-recien-tres-meses-234073>

Honores, J. (s.f.). *Gobierno Electrónico en el Perú* [archivo PDF]. Oficina Nacional de

Gobierno Electrónico e Informática. Recuperado el 23 de noviembre del 2018 de

http://www.gobiernodigital.gob.pe/capacitaciones/Programas_docu/37/Programa_240.pdf

INRIX 2018 Global Traffic Scorecard (2019, febrero). *INRIX Research*. Recuperado el 09 de diciembre del 2018 de [https://www.dmagazine.com/wp-](https://www.dmagazine.com/wp-content/uploads/2018/02/INRIX_2017_Traffic_Scorecard_Final_2.pdf)

[content/uploads/2018/02/INRIX_2017_Traffic_Scorecard_Final_2.pdf](https://www.dmagazine.com/wp-content/uploads/2018/02/INRIX_2017_Traffic_Scorecard_Final_2.pdf)

IESE Business School University of Navarra (2018). Índice *IESE Cities in Motion 2018*

[Archivo PDF]. Recuperado el 25 de febrero del 2019 de

<https://media.iese.edu/research/pdfs/ST-0471.pdf>

Institute for Economics & Peace (2018). *Global Peace Index 2018* [Archivo PDF].

Recuperado el 02 de junio del 2019 de

[Http://visionofhumanity.org/app/uploads/2018/06/Global-Peace-Index-2018-2.pdf](http://visionofhumanity.org/app/uploads/2018/06/Global-Peace-Index-2018-2.pdf)

International Airport Jorge Chávez (s.f.). *Directorio de Aerolíneas*. Recuperado el 27 de

noviembre del 2018 de <https://www.lima-airport.com/esp/para-pasajeros/vuelos-y-aerolineas/directorio-de-aerolineas>

Inga, C. (2016, 20 de junio). *El Comercio*. Recuperado el 18 de noviembre del 2018 de

<https://elcomercio.pe/economia/dia-1/app-taxi-negocio-240-millones-ano-223908>

Investinbogota (2019). *Marca ciudad Bogotá* [Archivo PDF]. Recuperado el 01 de setiembre

del 2019 de <https://es.investinbogota.org/marca-ciudad>

Jansson, J. & Power, D. (2006). *The Image of the City: Urban Branding as Constructed*

Capabilities in Nordic City Regions. Recuperado el 14 de enero del 2019 de

http://nordicinnovation.org/Global/_Publications/Reports/2006/The%20image%20of%20the%20city.pdf

Lima 2019 (2018). *Juegos Panamericanos Lima 2019*. Recuperado el 20 de octubre del 2018

de <https://www.lima2019.pe/panamericanos>

Lima 2019: Mediapro transmitirá señal televisiva de Juegos Panamericanos (2018, 24 de

mayo). *Diario Gestión*. Recuperado el 18 de octubre del 2018 de

<https://gestion.pe/economia/empresas/lima-2019-mediapro-transmitira-senal->

televisiva-juegos-panamericanos-234344

Lima alberga 9 millones 320 mil habitantes al 2018 (18 de enero del 2018). *Instituto Nacional de Estadística e Informática – INEI*. Recuperado el 05 de diciembre del 2018 de <https://www.inei.gob.pe/prensa/noticias/lima-alberga-9-millones-320-mil-habitantes-al-2018-10521/>

Ley 30900. Crea La Autoridad De Transporte Urbano Para Lima Y Callao (ATU). Congreso de la República del Perú (2018).

Lonely Planet (s.f.). *Mexico City*. Recuperado el 10 de diciembre del 2018 de <https://www.lonelyplanet.com/mexico/mexico-city>

Lonely Planet (s.f.). *Rio De Janeiro*. Recuperado el 10 de diciembre del 2018 de <https://www.lonelyplanet.com/brazil/rio-de-janeiro>

Lonely Planet (s.f.). *Buenos Aires*. Recuperado el 10 de diciembre del 2018 de <https://www.lonelyplanet.com/argentina/buenos-aires>

Lonely Planet (s.f.). *Lima*. Recuperado el 10 de diciembre del 2018 de <https://www.lonelyplanet.com/peru/lima>

Lonely Planet (s.f.). *Bogotá*. Recuperado el 10 de diciembre del 2018 de <https://www.lonelyplanet.com/colombia/bogota>

Lonely Planet (s.f.). *Santiago*. Recuperado el 10 de diciembre del 2018 de <https://www.lonelyplanet.com/chile/santiago>

Los dispositivos móviles representarán el 73% del consumo de *Internet* en 2018 (16 de octubre del 2017). *Marketing News*. Recuperado el 10 de enero del 2019 de <http://www.marketingnews.es/investigacion/noticia/1109739031605/dispositivos-moviles-representaran-73-del-consumo-de-Internet-2018.1.html>

Lynch, K. (1960). “*The Image of the City*”. Cambridge, Estados Unidos: *The MIT Press*

Majluf, N. (2019, 11 de marzo). Chinchero: la barbarie del “progreso”, por Natalia Majluf. *El*

Comercio. Recuperado el 29 de mayo del 2019 de <https://elcomercio.pe/opinion/colaboradores/chincherobarbarie-progreso-nataliamajluf-noticia-615468>.

Martínez, César (2018, 27 de junio). Hay un sentimiento de orgullo. *Perú21*. Recuperado el 22 de octubre del 2018 de <https://peru21.pe/mundial/hay-sentimiento-orgullo-411705>

Mastercard (2016). *Global Destination Cities Index* [archivo PDF]. Recuperado el 12 de diciembre del 2018 de <https://newsroom.mastercard.com/wp-content/uploads/2016/09/FINAL-Global-Destination-Cities-Index-Report.pdf>

Mercer (2018). *Quality of Living Ranking. 2018 City Ranking*. Recuperado el 18 de diciembre de <https://mobilityexchange.mercer.com/Insights/quality-of-living-rankings>

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo - MINCETUR (s.f.). *Directorio Nacional de Prestadores de Servicios Turísticos Calificados*. Recuperado el 22 de noviembre del 2018 de [http://consultasenlinea.mincetur.gob.pe/set-regiones/\(S\(gwyfa4p15tnlzslxevousha2\)\)/Reportes/WebReportes/Index.aspx](http://consultasenlinea.mincetur.gob.pe/set-regiones/(S(gwyfa4p15tnlzslxevousha2))/Reportes/WebReportes/Index.aspx)

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo – MINCETUR (2018). *Balance de Gestión 2017* [archivo PDF]. Recuperado el 27 de noviembre del 2018 de http://transparencia.mincetur.gob.pe/documentos/newweb/Portals/0/transparencia/MemoriasMincetur/Informe_Gestion_2017_Mincetur.pdf

Mincetur: Cerca de 13 proyectos hoteleros se ejecutan por US\$ 292 millones (2018, 01 de octubre). *Diario Gestión*. Recuperado el 23 de noviembre del 2018 de <https://gestion.pe/economia/mincetur-cerca-13-proyectos-hoteleros-ejecutan-us-292-millones-245849>

Morgan N. Prtchard A. & Pride R., 2011

- MTC - Secretaría Técnica del Consejo Nacional de Seguridad Vial (2017). *Accidentes de Tránsito 2006-2017* [archivo PDF]. Recuperado el 19 de noviembre del 2018 de https://www.mtc.gob.pe/cnsv/documentos/accidentesTransito_2006-2017.pdf
- Morgan, N. Pritchard, A. & Pride, R. (2011). “*Destination Brand Concepts*”. En “*Destination Brands Managing Place Reputation*” (3ª ed. p.23). Great Britain: Elsevier.
- Municipalidad Metropolitana de Lima (2017). *Plan Operativo Institucional 2018* [archivo PDF]. Recuperado el 13 de diciembre del 2018 de <http://www.munlima.gob.pe/images/descargas/gobierno-abierto/transparencia/mml/planeamiento-y-organizacion/planeamiento-organizacion/POI-MML-2018-GP-SPC.pdf>
- Municipalidad Provincial del Callao (s.f.). *La Institución*. Recuperado el 16 de diciembre del 2018 de <http://www.municallao.gob.pe/index.php/municipalidad-2>
- Ocho candidatos municipales carecen de planes para el Centro Histórico de Lima (2018, 01 de octubre). *Portal de Turismo*. Recuperado el 20 de diciembre del 2018 de <http://www.portaldeturismo.pe/noticia/ocho-candidatos-municipales-carecen-de-planes-para-el-centro-historico-de-lima>
- Organización Mundial del Turismo (2017). *Panorama OMT del Turismo Internacional* [archivo PDF]. Recuperado el 17 de noviembre del 2018 de <https://www.e-unwto.org/doi/pdf/10.18111/9789284419043>
- Organización Mundial del Turismo (2018). *Panorama OMT del Turismo Internacional* [archivo PDF]. Recuperado el 20 de noviembre del 2018 de <https://www.e-unwto.org/doi/pdf/10.18111/9789284419890>
- Organización Mundial del Turismo (2018). *Resultados del turismo internacional en 2017: los más altos en siete años*. Recuperado el 02 de octubre del 2018 de <http://media.unwto.org/es/press-release/2018-01-15/resultados-del-turismo->

internacional-en-2017-los-mas-altos-en-siete-anos

Páginas Amarillas (s.f.). *Alquiler de Autos en Lima, Perú*. Recuperado el 20 de noviembre del 2018 de <https://www.paginasamarillas.com.pe/lima/servicios/alquiler-autos>

Pardo, D. (2018, 20 de julio). Qué tiene que hacer Argentina para cumplir con el acuerdo con el Fondo Monetario Internacional (y cuán probable es que lo logre). *BBC News Mundo*. Recuperado el 16 de setiembre del 2018 de <https://www.bbc.com/mundo/noticias-america-latina-44895518>

Perú se lleva tres galardones en los *World Travel Awards 2018* (2018, 02 de diciembre). *PeruPerú*. Recuperado el 10 de diciembre del 2018 de <https://www.peru.travel/es-pe/sobre-peru/noticias/peru-se-lleva-tres-galardones-en-los-world-travel-awards-2018.aspx>

Penetración de *smartphones* en Perú casi se triplicó en últimos cuatro años (2018, 24 de enero). *Diario Gestión*. Recuperado el 15 de diciembre del 2018 de <https://gestion.pe/economia/empresas/penetracion-smartphones-peru-triplico-ultimos-cuatro-anos-225607>

Portal Booking.com (s.f.). Recuperado el 15 de diciembre del 2018 de https://www.booking.com/index.es.html?aid=306396&label=bogota-iUPO14BSQ1djqx%2Ag_3_tBwS255699740291%3Apl%3Aata%3Ap1700%3Ap2%3Aac%3Aapl1t1%3Aneg%3Afi%3Atiaud-261710242542%3Akwd-28361316541%3Alp9060924%3Ali%3Adec%3Adm&sid=a75299426dcae8be227970411be78814&click_from_logo=1

Quispe, M. (2018, 08 de marzo). Perú firma el Acuerdo de Asociación Transpacífico (CPTPP). *La República*. Recuperado el 20 de setiembre del 2018 de <https://larepublica.pe/economia/1208456-peru-firma-el-acuerdo-de-asociacion-transpacifico-cptpp>

Reporte Estadístico I Trimestre – 2018 (2018, enero/marzo). *Organismo de Evaluación y Fiscalización Ambiental - OEFA*. Recuperado de

https://www.oefa.gob.pe/?wpfb_dl=27387

Reputation Institute (2013). *2013 City Rep Trak. Topline Report* [archivo PDF]. Recuperado el 17 de diciembre del 2018 de

<https://www.aeidl.eu/images/stories/pdf/reprakcity2013.pdf>

Reputation Institute (2014). *2014 City Rep Trak. The World's Most Reputable Cities* [archivo PDF]. Recuperado el 17 de diciembre del 2018 de http://barcelonacatalonia.cat/b/wp-content/uploads/2014/12/2014_City_RepTrak_Topline_Report.pdf

Reputation Institute (2015). *2015 City Rep Trak. The World's Most Reputable Cities* [archivo PDF]. Recuperado el 17 de diciembre del 2018 de

<https://www.reputationinstitute.com/city-reprak>

Reputation Institute (2016). *2016 City Rep Trak. The World's Most Reputable Cities* [archivo PDF]. Recuperado el 17 de diciembre del 2018 de

<https://www.reputationinstitute.com/city-reprak>

Reputation Institute (2017). *2017 City Rep Trak. The World's Most Reputable Cities* [archivo PDF]. Recuperado el 17 de diciembre del 2018 de

<https://www.reputationinstitute.com/city-reprak>

Reputation Institute (2018). *The World's Most Reputable Cities. 2018 City Rep Trak* [archivo PDF]. Recuperado el 17 de diciembre del 2018 de

<https://www.reputationinstitute.com/city-reprak>

Resonance (2018). *World's Best City Brands* [archivo PDF]. Recuperado el 15 de diciembre del 2018 de <http://resonanceco.com/reports/2018-worlds-best-cities-report/>

Santander – *Trade Portal* (2018). *Chile: Política y Economía*. Recuperado el 16 de setiembre de https://es.portal.santandertrade.com/analizar-mercados/chile/politica-y-economia?accepter_cookies=oui

Santander – *Trade Portal* (2018). *Estados Unidos: Política y Economía*. Recuperado el 16 de setiembre de <https://es.portal.santandertrade.com/analizar-mercados/estados-unidos/politica-y-economia>

Santander – *Trade Portal* (2018). *Gobierno y Política en Venezuela*. Recuperado el 16 de setiembre de <https://es.portal.santandertrade.com/analizar-mercados/venezuela/gobierno-y-politica>

Santiago Turismo (s.f.). *Historia de la Ciudad*. Recuperado el 16 de noviembre del 2018 de <http://www.santiagocapital.cl/categorias/home/historia-de-la-ciudad/>

Sea Levels Could Rise At Least 20 Feet (2015, 09 de julio). *Climate Central*. Recuperado el 22 de noviembre del 2018 de <https://www.climatecentral.org/news/sea-levels-rise-20-feet-19211>

Sitio Oficial de Turismo de Brasil (s.f.). *Río de Janeiro*. Recuperado el 15 de noviembre del 2018 de <http://www.visitbrasil.com/es/destinos/rio-de-janeiro.html>

Selby, M. (2004). *Understanding Urban Tourism: Image, Culture and Experience*. Londres, Reino Unido: I.B.Taurus & Co.

Sociedad Peruana de Gastronomía – APEGA (s.f.). *¿Qué es Apega?* Recuperado el 29 de noviembre del 2018 de <http://www.apega.pe/nosotros/que-es-apega>

SUMMUM: *top 20* de los mejores restaurantes (2018, 29 de agosto). *SUMMUM*. Recuperado el 03 de diciembre del 2018 de <http://www.summum.pe/top-20/1-maido/>

S&P Global Ratings baja calificaciones de largo plazo de Venezuela a 'CCC-' debido al deterioro de las condiciones económicas y de las tensiones políticas; la perspectiva es negativa (2017). Standard & Poor's Financial Services LLC. Recuperado el 15 de

setiembre del 2018 de https://www.standardandpoors.com/es_LA/delegate/getPDF?articleId=1882080&type=NEWS&subType=RATING_ACTION

Tráfico aéreo creció en el 2017 gracias a compañías de bajo coste (2018, 18 de enero). *Diario Gestión*. Recuperado el 25 de noviembre del 2018 de <https://gestion.pe/economia/trafico-aereo-crecio-2017-gracias-companias-coste-225184>

The Economist (2017). *Safe Cities Index 2017*. Recuperado el 18 de diciembre del 2018 de <http://safecities.economist.com/>

The Organisation for Economic Cooperation and Development - OECD (2005). *Culture and Local Development*. Recuperado el 10 de noviembre del 2018 de <http://www.oecd.org/leed-forum/publications/Culture%20and%20Local%20Development.pdf>

The World's 50 Best Restaurants (s.f.). Recuperado el 09 de diciembre del 2018 de <https://www.theworlds50best.com/list/1-50-winners>

This Is How Climate Change Will Shift the World's Cities (2017, 05 de julio). *Climate Central*. Recuperado el 22 de noviembre del 2018 de <https://www.climatecentral.org/news/global-cities-climate-change-21584>

Torrico, D (2018, 11 de abril). Mar limeño es considerado el más contaminado por basura marina. *La República*. Recuperado el 30 de noviembre del 2018 de <https://larepublica.pe/reportero-ciudadano/1225299-mar-limeno-es-considerado-el-mas-contaminado-por-basura-marina>

Turismo: ¿Cuántos visitantes extranjeros recibe el Perú al año? (2018, 18 de julio). *El Comercio*. Recuperado el 14 de octubre del 2018 de <https://elcomercio.pe/economia/peru/turismo-receptivo-generara-ingresos-us-5-000-millones-ano-noticia-537310>

Turistas gastan en nuestra gastronomía US\$350 millones (2015, 12 de marzo). *El Comercio*.

Recuperado el 05 de diciembre del 2018 de

<https://elcomercio.pe/economia/peru/turistas-gastan-nuestra-gastronomia-us-350-millones-186590>

Urry, J. (1990). *The Tourist Gaze: Leisure and Travel in Contemporary Societies*. Londres, Reino Unido: Sage.

Venegas, A. (2018, 02 de mayo). Conozca cuáles son las ciudades más contaminadas de Latinoamérica y de Colombia. *La República*. Recuperado el 29 de noviembre del 2018 de <https://www.larepublica.co/globoeconomia/santa-gertrudes-lima-y-monterrey-las-ciudades-mas-contaminadas-de-latinoamerica-2721211>

Vizcarra, E. (2018, 16 de febrero). Perú en Redes Sociales 2018 (Parte I). *La República*. Recuperado el 20 de diciembre de 2018 de <https://larepublica.pe/sociedad/1198456-peru-en-redes-sociales-2018-parte-i>

World Airport Awards (s.f.). *World's Top 100 Airports 2019*. Recuperado el 02 de junio del 2019 de <https://www.worldairportawards.com/worlds-top-100-airports-2019/>

World Economic Forum (2017). *The Travel & Tourism Competitiveness Report 2017* [archivo PDF] Recuperado el 30 de octubre del 2018 de

<https://www.weforum.org/reports/the-travel-tourism-competitiveness-report-2017>

World Tourism Cities Federation (s.f.). *Bogota*. Recuperado el 15 de noviembre del 2018 de <http://en.wtcf.org.cn/citys/4434-2.html>

World Tourism Cities Federation (s.f.). *Buenos Aires*. Recuperado el 15 de noviembre del 2018 de <http://en.wtcf.org.cn/citys/3670-2.html>

World Tourism Cities Federation (s.f.). *Mexico City*. Recuperado el 15 de noviembre del 2018 de <http://en.wtcf.org.cn/citys/4559-3.html>

Apéndices

Apéndice A: Logotipo de la marca Perú



Figura A1. Logotipo de Marca Perú fondo rojo.
Tomado de “Marca Perú” por Ministerio de Comercio Exterior y Turismo – MINCETUR
https://peru.info/Portals/0/Logo_MarcaPeru.png?ver=2016-09-23-160434-293



Figura A2. Logotipo de Marca Perú fondo blanco.
Tomado de “Marca Perú” por Ministerio de Comercio Exterior y Turismo – MINCETUR
https://peru.info/Portals/0/Logo_MarcaPeru.png?ver=2016-09-23-160434-293

Apéndice B: Capacidad hotelera según el Portal *Booking.com*

Se lista la capacidad hotelera según el Portal *Booking.com* fecha 19 al 22 de febrero del 2019 para las ciudades de Bogotá, Buenos Aires, Ciudad de México, Lima y Rio de Janeiro.

Tabla B1

Hoteles Tres, Cuatro y Cinco Estrellas Según Booking.com Febrero 2019

Ciudades	Estrellas			Total general
	5	4	3	
Bogotá	47	120	91	258
Buenos Aires	34	155	88	277
Ciudad de México	68	155	66	289
Lima	26	51	114	191
Rio de Janeiro	25	100	69	194
Total general	200	581	428	1209

Nota. Adaptado del portal *Booking.com* para las ciudades de Bogotá, Buenos Aires, Ciudad de México, Lima y Rio de Janeiro en la fecha 19 al 22 de febrero del 2019.

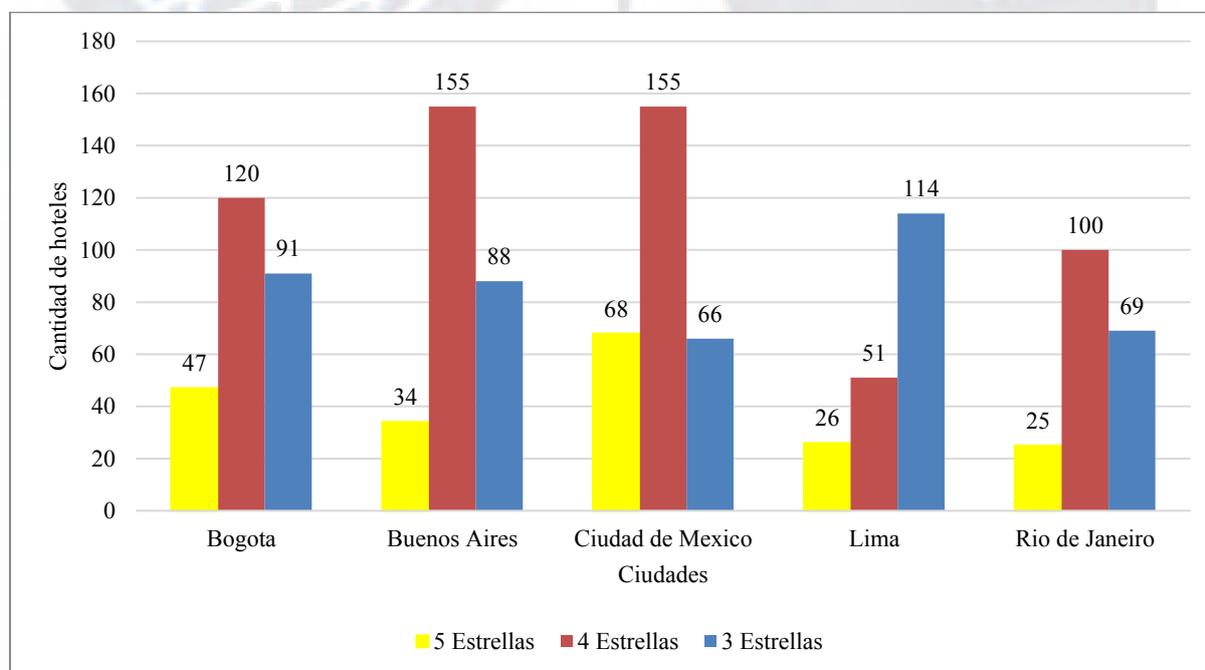


Figura B1. Hoteles tres, cuatro y cinco estrellas según *Booking.com* febrero 2019.

Adaptado con referencia a los datos tomado el 2018 del portal *Booking.com*, para una estadia en las ciudades entre las fechas de martes 19 al 22 de febrero del 2019 (<https://www.booking.com/>).

Apéndice C: Esquemas de diseños de las sedes deportivas

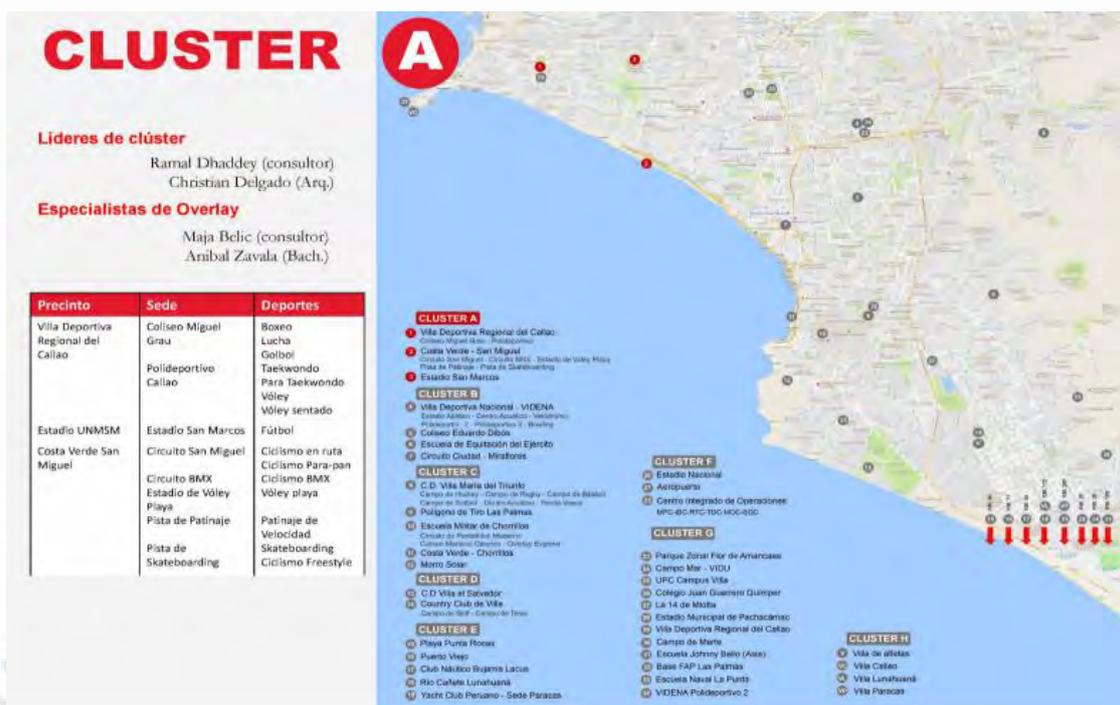


Figura C1. Cluster A: Villa Deportiva Regional del Callao, Costa Verde y San Marcos. Tomado de “Overlay Book Two Schematic Design Cluster A” por R. Dhaddey y C. Delgado, 2018, ukdeliveryteam.



Figura C2. Cluster B: Villa Deportiva Nacional, Coliseo Eduardo Dibós, Escuela de Equitación del Ejército y Circuito Ciudad - Miraflores. Tomado de “Overlay Book Two Schematic Design Cluster B” por G. Bueno y A. Frota, 2018, ukdeliveryteam.



Figura C3. Cluster C: C.D. Villa María del Triunfo, Polígono de Tiro Las Palmas, Escuela Militar de Chorrillos, Costa Verde y Morro Solar. Tomado de “Overlay Book Two Schematic Design Cluster C” por A. Ferreira y C. Vallejos, 2018, ukdeliveryteam.



Figura C4. Cluster D: C.D. Villa el Salvador, Country Club de Villa. Tomado de “Overlay Book Two Schematic Design Cluster D” por B. Fernández y L. Morales, 2018, ukdeliveryteam.

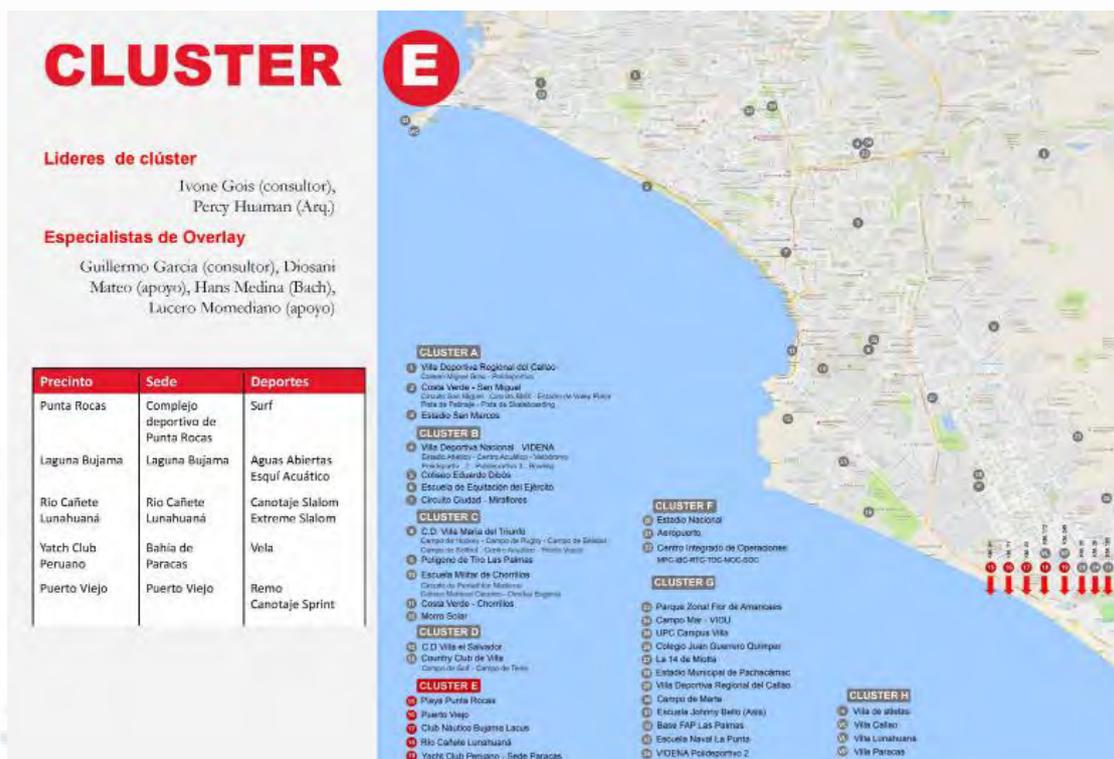


Figura C5. Cluster E: Playa Punta Rocas, Puerto Viejo, Club Náutico Bujama Lacus, Rio Cañete Lunahuaná y Yatch Club Peruano. Tomado de “Overlay Book Two Schematic Design Cluster E” por P. Huaman y I. Gois, 2018, ukdeliveryteam.

Apéndice D: Encuesta Sobre la Percepción de Lima

Esta es una encuesta cuyos datos se emplearán en la tesis de maestría del programa de marketing internacional de la Escuela de Negocios CENTRUM. El objetivo de esta encuesta es recoger la percepción de los residentes de Lima Metropolitana y el Callao sobre su ciudad. No importa si naciste en otro país, departamento o ciudad; lo importante es que actualmente estés viviendo en Lima (tiempo mínimo de residencia 15 años). La encuesta tiene 2 partes: - Datos del encuestado - Preguntas de tu percepción sobre la ciudad de Lima

***Obligatorio**

Datos básicos del encuestado

1. Edad *

2. Género *

Marca solo un óvalo.

Masculino

Femenino

Otro: _____

3. Grado académico *

No necesitas haber culminado los estudios, puedes estar cursando la opción elegida

Marca solo un óvalo.

Posgrado (Doctorado, Maestría)

Bachillerato / Licenciatura

Estudios Técnicos

Secundaria

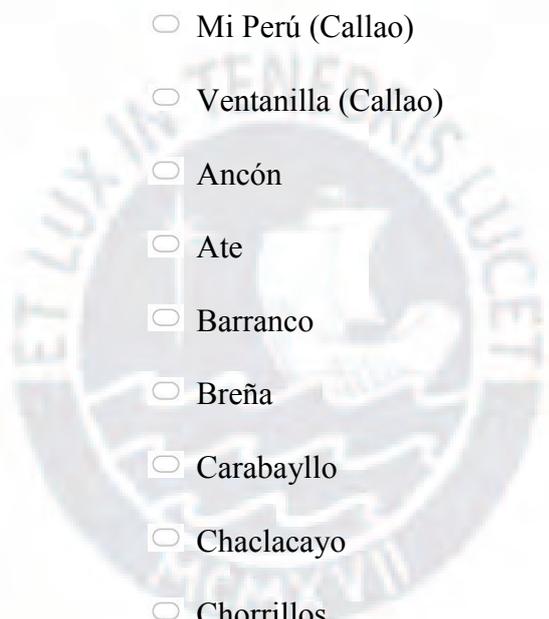
Primaria

Otro: _____

4. Distrito de Residencia *

Ordenado alfabéticamente *Marca solo un óvalo.*

- Bellavista (Callao)
- Callao
- Carmen de La Legua (Callao)
- La Perla (Callao)
- La Punta (Callao)
- Mi Perú (Callao)
- Ventanilla (Callao)
- Ancón
- Ate
- Barranco
- Breña
- Carabayllo
- Chaclacayo
- Chorrillos
- Cieneguilla
- Comas
- El Agustino
- Independencia
- Jesús María
- La Molina
- La Victoria
- Lima (Cercado)
- Lince



- Los Olivos
- Lurigancho
- Lurín
- Magdalena del Mar
- Miraflores
- Pachacámac
- Pucusana
- Pueblo Libre
- Puente Piedra
- Punta Hermosa
- Punta Negra
- Rímac
- San Bartolo
- San Borja
- San Isidro
- San Juan de Lurigancho
- San Juan de Miraflores
- San Luis
- San Martín de Porres
- San Miguel
- Santa Anita
- Santa María del Mar
- Santa Rosa
- Santiago de Surco
- Surquillo



- Villa El Salvador
- Villa María del Triunfo
- Otro: _____

Preguntas

5. ¿Qué es lo primero que se te viene a la mente cuando escuchas "Ciudad de Lima" o "Lima"? *

6. ¿En qué aspecto (positivo o negativo) destaca la ciudad de Lima frente a otras ciudades del mundo? *

7. Cuando estás de viaje ¿Qué es lo que más extrañas de la ciudad de Lima? *

8. ¿Qué persona, personaje o grupo de personas representa para ti a la ciudad de Lima? *

Mínimo 3 representantes

9. ¿Qué canción, tipo de música o baile representa para ti a la ciudad de Lima? *

Mínimo 3 representantes

10. ¿Qué lugar, monumento histórico, calle o edificación representa para ti a la ciudad de Lima? *

Mínimo 3 representantes

11. ¿Qué plato típico (incluidos postres) representa para ti a la ciudad de Lima? *

Mínimo 3 representantes

12. ¿Qué costumbre o tradición (del pasado o del presente) representa para ti a la ciudad de Lima? *

Mínimo 3 representantes

13. ¿Qué actividad cultural, social, gastronómica o de entretenimiento representa para ti a la ciudad de Lima? *

Mínimo 3 representantes

14. ¿Qué palabra o frase coloquial representa para ti a la ciudad de Lima? *

Mínimo 3 representantes

15. ¿Qué color representa para ti a la ciudad de Lima? *

16. ¿Qué característica o distintivo representa para ti a un limeñ@? *

Mínimo 3 representantes

17. ¿Qué cosa (lugar, personaje, comida, música, característica geográfica o social, etc) de la ciudad de Lima te hace sentir orgulloso? *

18. En tu opinión ¿Qué hace que la ciudad de Lima sea única? *

19. Finalmente ¿Qué cambiarías o mejorarías de la ciudad de Lima? *

Resumen de Análisis de Encuesta Sobre Percepción de Lima

Se realizaron 153 encuestas *online* a residentes de la ciudad de Lima entre el 20 y 27 de noviembre del 2018, con el objetivo de identificar las percepciones de los cuidados sobre su ciudad, sus expectativas con respecto al futuro y en identificar los principales atributos que posee la ciudad y los represente. A continuación, se presentan los resultados más resaltantes:

Género:

La composición de la muestra fue de 79 mujeres y 74 hombres

Edad:

El rango de edad de los encuestados se encuentra en su mayoría entre los 25 a 34 años (64), seguido por personas entre 35 a 44 años (41), personas entre 45 a 64 años (34), personas entre 15 a 24 años (9) y mayores de 64 (5).

Grado Académico:

La mayoría de los encuestados cuenta con una formación universitaria (75) y superior (55), seguido por personas con educación técnica (17) y escolar (6).

Zona de Influencia:

La encuesta se realiza en modo *Online* para los residentes de la ciudad de Lima, con una muestra de 153 participantes, los cuales deben llenar un cuestionario y una pregunta libre sobre su percepción de la ciudad de Lima.

Distrito de Residencia:

En el análisis de la encuesta se considera la residencia de los ciudadanos con el objetivo de contar con la participación de las cinco zonas de la ciudad de Lima metropolitana y el Callao. En la tabla D1, se muestra la cantidad de participantes en la encuesta según la zona geográfica de residencia de acuerdo a clasificación de INEI.

Tabla D1

Listado de Encuestados por Ubicación Geográfica según INEI

Zona de Lima	Distrito de residencia	Participantes	Porcentaje (%)
Lima Norte	Ancón, Carabaylo, Comas, Independencia, Los Olivos, Puente Piedra, San Martín de Porres, Santa Rosa	17	11.11
	Barranco, Breña, Jesús María, La Victoria, Lima, Lince, Magdalena del Mar, Miraflores, Pueblo Libre, Rímac, San Borja, San Isidro, San Miguel, Santiago de Surco, Surquillo		
Lima Centro	Chorrillos, Lurín, Pachacámac, Pucusana, Punta Hermosa, Punta Negra, San Bartolo, San Juan de Miraflores, Santa María del Mar, Villa El Salvador, Villa María del Triunfo	99	64.71
Lima Sur	Ate, Chaclacayo, Cieneguilla, El Agustino, La Molina, Lurigancho, San Juan de Lurigancho, San Luis, Santa Anita	3	1.96
Lima Este	Bellavista, Callao, Carmen de la Legua, La Perla, La Punta, Mi Perú, Ventanilla	9	5.88
Callao		25	16.34
Total		153	100

Principales hallazgos:

Los encuestados señalan que la característica más resaltante de Lima es su caos y desorden, que se ve reflejado en el tráfico, la inseguridad que transmiten sus calles, la falta de limpieza pública y la informalidad de algunos negocios. Sin embargo, los atributos más destacados de la capital se centran en sus características urbanísticas que son herencia de la rica historia de la ciudad, que también es reconocida por los encuestados.

Asimismo, la gastronomía y la evocación del hogar son señaladas por los encuestados como los principales atributos que los limeños más extrañan cuando se encuentran de viaje,

seguidos por la geografía y paisajes de la ciudad, así como la oferta variada de actividades para el entretenimiento (cines, centros comerciales, teatros, galerías de arte, bares y discotecas).

De acuerdo a la percepción de los encuestados, la cantante Chabuca Granda es el personaje que mayor asociación tiene con la ciudad, además la mención de santos religiosos como Santa Rosa de Lima y San Martín de Porres. También destaca la mención de Gastón Acurio debido a su rol fundamental en la difusión de la cultura gastronómica del país. Sobre la principal expresión cultural característica de la ciudad, la música criolla y la marinera limeña destacan por sobre el resto. Así también, los eventos más recordados que tienen lugar en la capital son la Feria Gastronómica Mistura, el desfile de la Parada Militar por Fiestas Patrias, y la Procesión del Señor de los Milagros; mientras que el centro histórico de Lima y los malecones de la Costa Verde son los paisajes con mayor asociación visual.

Además, los encuestados establecen que el rasgo distintivo de un limeño es su trato amable y su personalidad pícaro o criolla. También destaca su creatividad para el emprendimiento, su respeto por las tradiciones sociales, y su particular manera de hablar (la pronunciación de la s y algunas frases coloquiales). Sin embargo, aspectos negativos como el machismo, el uso de lisuras y la hipocresía destacan como características de la personalidad de un limeño según los encuestados.

Finalmente, el color gris es el que mayor asociación tiene con la ciudad. Esto debido a la frase coloquial “Lima, panza de burro”, que hace referencia a la continua presencia de un cielo nublado sobre la ciudad. Además, y producto de la influencia política, la mención del color amarillo como distintivo de la ciudad es predominante. También se menciona el color morado, producto del Señor de los Milagros; así como la combinación rojiblanca, por las Fiestas Patrias.

Apéndice E: Resumen de Comentarios de Ciudad de Lima según *TripAdvisor*

Se realizaron 600 comentarios vía *online* a visitante del Centro Histórico de la ciudad de Lima entre el 08 de Setiembre al 07 diciembre del 2018 en el portal de *Tripadvisor*, los cuales han sido catalogados, analizados y a continuación se presentan los resultados más resaltantes:

Género:

La composición de la muestra fue de 224 mujeres y 376 hombres.

Origen por continentes:

En la tabla E1 se muestra la lista de personas por origen que visitaron la ciudad de Lima y realizaron comentarios sobre el Centro Histórico de la ciudad.

Tabla E1 *Lista de Participantes Según el Continente de Origen.*

Lista de Participantes Según el Continente de Origen.

Continente	Países	Participantes	Porcentaje (%)
América	Argentina, Brasil, Chile, Colombia, Costa Rica, Estados Unidos, Perú, Uruguay, Venezuela, Canadá, Ecuador, México, Puerto Rico, Panamá, Bolivia, Paraguay	358	60.27
	Alemania, Andorra, Bulgaria, España, Francia, Holanda, Italia, Reino Unido, Rumania, Bélgica, República Checa, Austria, Grecia, Letonia, Islandia, Suiza, Finlandia, Ucrania, Países Bajos, Portugal, Luxemburgo, Dinamarca		
Europa	China, Filipinas, Japón, Turquía, Taiwán, Omán, Rusia, Israel	90	15.15
Asia	Australia, Nueva Zelanda	15	2.53
Oceanía		3	0.51
No detallan ubicación		128	21.55
Total		594	100

Origen por país:

En el análisis de los comentarios por país de origen de los participantes, se detalla en la tabla E2 en el cual se ha considerado aquellos participantes que pertenecen al continente americano y que son parte del análisis de segmentación definidos en el capítulo cinco del presente estudio, para los JPP2019.

Tabla E2

Lista de Participantes Según el País de Origen del Continente Americano

Países	Participantes	Porcentaje (%)
Argentina	51	14.25
Brasil	110	30.73
Chile	35	9.78
Colombia	20	5.59
Costa Rica	5	1.4
Estados Unidos	50	13.97
Perú	37	10.34
Uruguay	7	1.96
Venezuela	4	1.12
Canadá	13	3.63
Ecuador	3	0.84
México	13	3.63
Puerto Rico	1	0.28
Panamá	5	1.4
Bolivia	3	0.84
Paraguay	1	0.28
Total	358	100

Puntaje según *ranking TripAdvisor*:

En la tabla E3, se muestra la categorización por *raking* que tiene *TripAdvisor*, que va desde cinco estrellas, que indica un valor muy positivo en los comentarios de los

participantes, a una estrella, que indica un valor de poca valoración en los comentarios de los participantes.

Tabla E3

Lista de Participantes Según la Categoría Indicada en TripAdvisor

Puntajes del <i>ranking</i>	Participantes <i>TripAdvisor</i>		Porcentaje (%)
	Total	Americanos	
5 estrellas	324	210	54
4 estrellas	209	115	34.83
3 estrellas	54	30	9
2 estrellas	9	1	1.5
1 estrella	4	2	0.67
Total	600	358	100

Nota. En los comentarios de *TripAdvisor* los participantes pueden categorizar su experiencia de viaje.

Principales hallazgos:

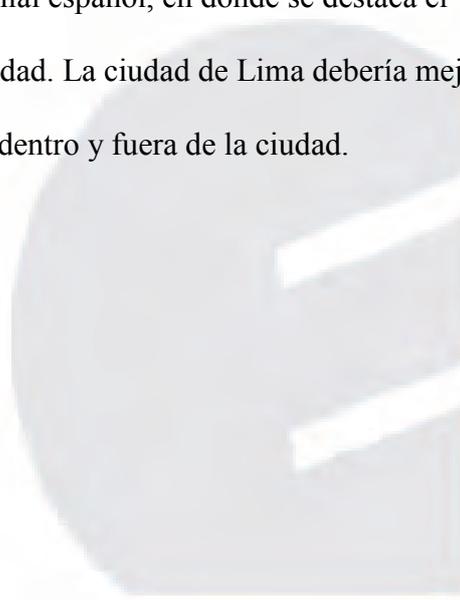
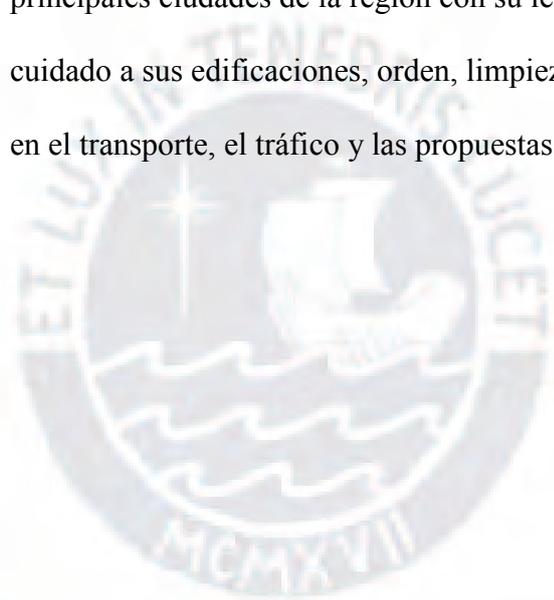
Los comentarios señalan que el Centro Histórico de Lima está compuesto por edificaciones antiguas que reflejan el pasado colonial de la ciudad, representados por la casa de Pizarro, Plaza de Armas, la Catedral de Lima, el convento de Santo Domingo, las Catacumbas entre otras edificaciones que muestran la rica histórica cultural, arquitectónica y tradicional de la ciudad. También se destacan el orden, la limpieza y el trato amable por parte de los limeños y guías que se pueden encontrar en el centro de ciudad, con respecto a clima, indican que es templado en invierno con cielo gris en tono triste durante todo el día y caluroso hasta abrazador en verano con una fuerte sensación de térmica.

Adicionalmente en los comentarios se destaca la alta calidad culinaria que posee la ciudad, en donde el turista puede degustar y disfrutar de exquisiteces gastronómicas que

presenta el país, en base a las fusiones e influencia de las cocinas indígenas, españolas, italianas, chinas, japonesas, arábicas entre otras.

Entre los comentarios se indican que la ciudad de Lima debería mejorar en el orden y ruido del transporte público y privado, porque resta belleza y prestigio a la ciudad, también se recomiendan mejorar la seguridad y ampliar las propuestas turísticas dentro de la ciudad y las periferias de la ciudad.

Finalmente, en resumen, los comentarios indican que la ciudad de Lima es una de las principales ciudades de la región con su legado colonial español, en donde se destaca el cuidado a sus edificaciones, orden, limpieza y seguridad. La ciudad de Lima debería mejorar en el transporte, el tráfico y las propuestas turísticas dentro y fuera de la ciudad.



Apéndice F: Indicaciones para el diseñador gráfico del logotipo de la marca ciudad

1) Descripción del producto/servicio/campaña y antecedentes relevantes

El concepto para desarrollar en el diseño es “*Lima, Capital de Experiencias*” en base a cuatro aspectos:

- Aspecto gastronómico. Lima concentra la variedad gastronómica del Perú y tiene los restaurantes más representativos de la comida peruana.
- Aspecto histórico. Lima desde tiempo prehispánicos a representado al país y la región de la costa del pacífico.
- Aspecto cultural-social. Lima es el centro de la cultura del país y concentra la mayor cantidad de población.
- Aspecto de entretenimiento. Lima posee los principales centros de recreación del país.

De acuerdo con el escudo de la ciudad, se considera la posibilidad de incluir una corona en la “i” haciendo referencia a la frase “Lima, ciudad de reyes”.

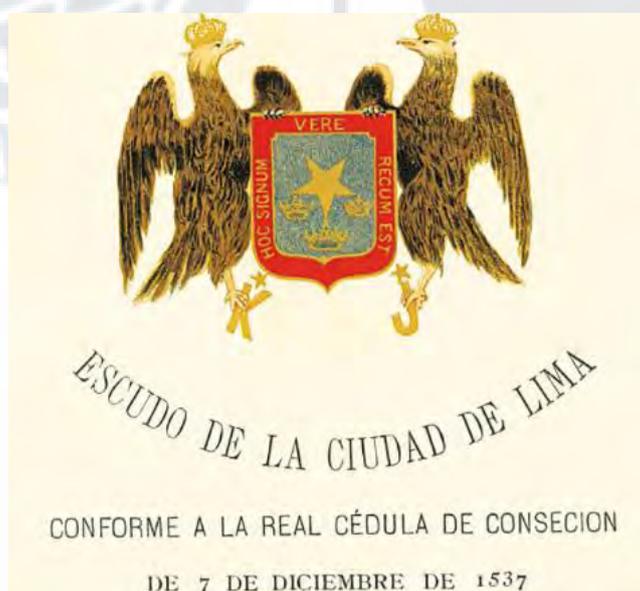


Figura F1. Escudo de la Ciudad de Lima.

Tomado de “Libro primero de Cabildos de Lima”, descifrado y anotado por Enrique Torres Saldamando. París: Paul Dupont, 1888, p. 4. 23. (<http://publicacioneslima.pe/munilibro-1-lima-simbolos-de-la-ciudad-de-los-reyes/>)

Además, se desea representar la belleza paisajística de la ciudad en el logo, y su diversidad, a través del uso de los siguientes colores:

- Amarillo: Representa la riqueza de la ciudad y el color de la alimentación.
- Azul: Representa la lealtad y la diversidad marina de la ciudad.
- Rojo: Representa la fuerza y vida de la gente de la ciudad.
- Morado: Representa la religiosidad y misterio de la ciudad.
- Verde: Representa la vida sana.

2) Competencia

Estos son los logos de las ciudades de Santiago, Bogotá, Río de Janeiro, Buenos Aires y Ciudad de México.

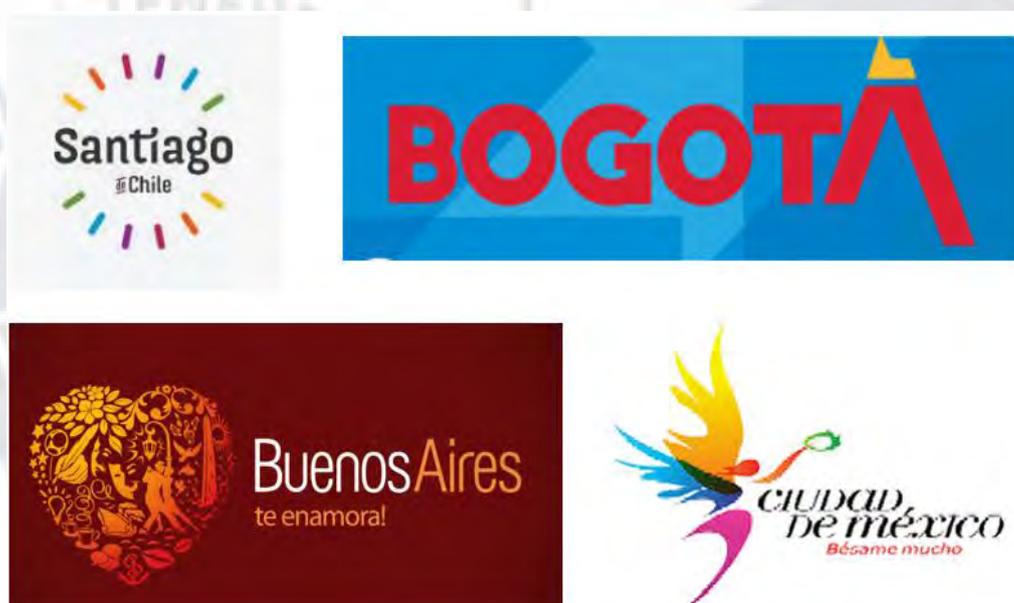


Figura F2. Iconos de la Marca de Santiago, Bogotá, Buenos Aires y Ciudad de México. Tomado de propuestas de Logos para las ciudades de Santiago de Chile, Bogotá, Buenos Aires y la Ciudad de México. Chile (<http://www.bifurcaciones.cl/2013/11/la-construccion-de-un-logo-para-una-ciudad/>), Bogotá (<http://www.brandemia.org/bogota-renueva-su-marca-ciudad/>), Buenos Aires (<http://www.martinfileni.com/portfolio/marca-ciudad-de-buenos-aires/>), Ciudad de México (<https://www.eleconomista.com.mx/empresas/Besame-mucho-Distrito-Federal-20110116-0049.html>).

3) Objetivos

Crear la identidad de marca de Lima a través de un logotipo que comunique los atributos de marca y sus elementos más representativos. Este logotipo será presentado durante la realización de los JPP2019.

4) Público objetivo

- Turistas que están interesados en visitar la región de Latinoamérica, que posee una bolsa de viaje y desea tener experiencias diversas. Según la tendencia mundial estos turistas provienen de continente europeo, asiático y del mismo continente (América).
- Por la coyuntura del lanzamiento de la marca para los juegos, deportistas extranjeros y acompañantes de todos los países participantes de los JPP2019, cuyas edades fluctúan entre los 20 y los 40 años.

5) *Insights*

- La ciudad de Lima ofrece a sus visitantes diversas experiencias y vivencias como en ningún otro lugar.
- Lima es reconocida como un ciudad importante en la región.
- Lima es considerada una las principales ciudades del virreinato del Perú.

6) Beneficio diferencial (promesa que motive a la acción)

- Lima posee la mejor gastronomía de Latinoamérica, legado histórico pre-incaico y colonial, diversidad cultural y variado entretenimiento.
- Lima posee los principales factores para convertirse en una ciudad referente en la región.

7) Soporte al Beneficio (razón que hace el beneficio creíble)

Perú acaba de ganar el premio de “Mejor destino culinario” y “Mejor destino cultural” en los *World Travel Awards* 2018.

8) Propuesta única a comunicar (PUC)

Lima es una ciudad que ofrece a sus visitantes experiencias gastronómicas, históricas, culturales y de entretenimiento.

Apéndice G: Encuesta para elección del logotipo para la marca ciudad Lima

Opción A:



Utiliza la típica tipografía con que las líneas de transporte público anuncian sus destinos, teniendo en cuenta que dichas unidades han formado parte del paisaje de la ciudad durante muchos años.

Las imágenes que se observan en cada una de las letras representan los atributos de marca, que son: cultura, historia, gastronomía y entretenimiento.

Figura G1. Opción A de propuesta de logotipo para la Marca Lima.

Opción B:



Con el color de fondo característico del mes morado, la tipografía rememora la tradición que encierra Lima con un detalle de corona que hace alusión a la frase "Ciudad de Reyes".

Figura G2. Opción B de propuesta de logotipo para la Marca Lima.

Opción C:



Se recrea la forma de corona con colores más frescos y naturales, como abriendo paso a lo espontáneo y orgánico, expresando a Lima como la capital de experiencias.

Figura G3. Opción C de propuesta de logotipo para la Marca Lima.

Opción D:



Los colores azul, verde, amarillo, rojo y morado representan el mar, la vegetación, la historia, la gente y la tradición de Lima. Con la corona para identificar su herencia histórica y en el fondo un paisaje característico del centro de la ciudad.

Figura G4. Opción D de propuesta de logotipo para la Marca Lima.

Opción E:



Las ondas nos conectan con las olas del mar y la forma representa el cerro san Cristóbal o la catedral de Lima, en donde se destaca la corona y los colores amarillo y azul que presenta la historia de la ciudad.

Figura G5. Opción E de propuesta de logotipo para la Marca Lima.

Opción F:



Inspirada en la marca Perú, en donde se destaca un diseño minimalista expresando la esencia de la ciudad de Lima.

Figura G6. Opción F de propuesta de logotipo para la Marca Lima.

Total de encuestados:

Total de participantes: 155

Resultados:

Tabla G1

Resultado de la Encuesta Para Elegir el Logotipo de la Marca Lima

Opciones de logo	Resultado (%)
Opción A	27.05
Opción B	6.5
Opción C	5.2
Opción D	49
Opción E	1.25
Opción F	11

Nota. Encuesta realizada del 17 al 20 de febrero del 2019 a 155 personas.

Cuadro del resultado de la encuesta:

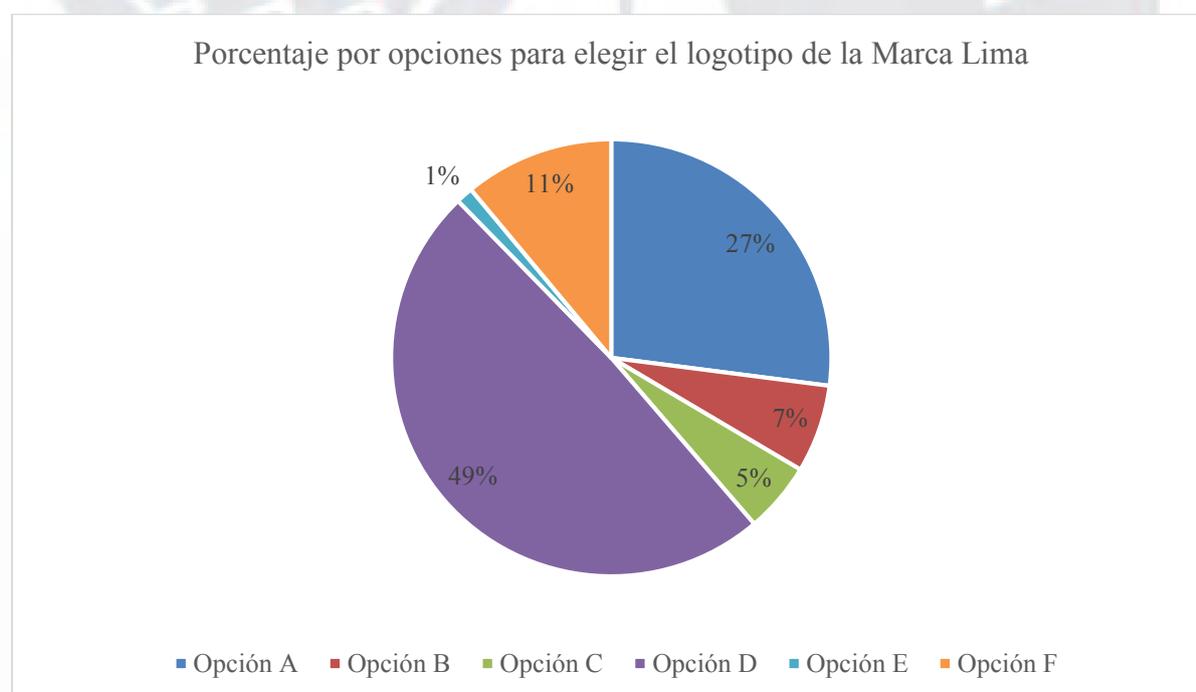


Figura G7. Resultado de encuesta para elegir el logotipo de la Marca Lima.

Apéndice H: Resumen del Análisis de Índice IESE *Cities in Motion* 2018

En la Figura G1 se muestra la comparativa de las ciudades mejor ubicadas de Latinoamérica y la ciudad de Lima, según el estudio del análisis del Índice *IESE Cities in Motion* para el 2018.

Donde las mejores posiciones esta representadas con un color verde intenso y las últimas posiciones están representadas con un color rojo intenso.

Ciudad	Economía	Capital humano	Cohesión social	Medioambiente	Gobernanza	Planificación urbana	Proyección internacional	Tecnología	Movilidad y transporte	Cities in Motion
Buenos Aires	151	43	94	33	29	18	24	126	96	76
Santiago	122	91	91	28	107	62	78	77	72	86
Panamá	79	75	110	42	126	121	72	36	125	94
Montevideo	151	136	117	7	54	78	97	83	129	100
Ciudad de México	94	44	116	147	91	54	37	146	86	107
São Paulo	125	103	145	90	121	34	28	72	88	116
Bogotá	124	90	143	62	48	135	68	103	151	117
Río de Janeiro	180	94	154	102	77	36	47	88	133	126
Medellín	132	128	124	71	116	126	113	153	121	129
Rosario	159	122	57	114	141	36	144	141	123	130
Lima-Perú	115	111	130	122	86	146	81	143	158	131

Figura H1. Comparativa de ciudades mejor ubicadas con Lima según el *Ranking Cities in Motion* por Dimensiones 2018.

Adaptado del “*Ranking por dimensiones del IESE Business School*” - Índice *IESE Cities in Motion*, 2018

Adicionalmente se muestra el siguiente grafico en la comparativa de las dos ciudades mejor ubicadas, que son Buenos Aires y Santiago de Chile con la Ciudad de Lima.

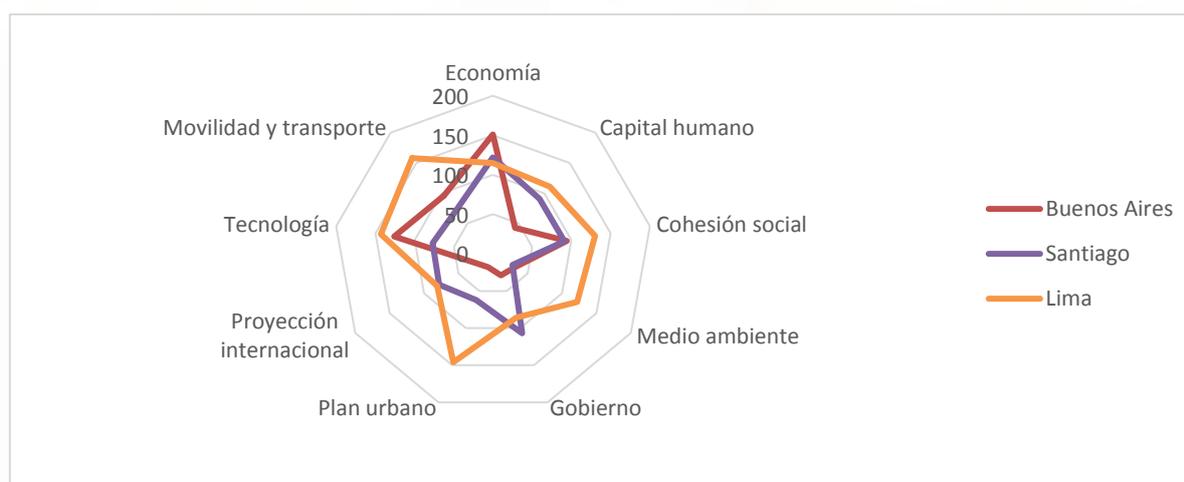


Figura H2. Comparativa de las ciudades de Buenos Aires, Santiago de Chile y Lima según el *Ranking Cities in Motion* por Dimensiones 2018.

Adaptado del “*Ranking por dimensiones del IESE Business School*” - Índice *IESE Cities in Motion*, 2018