

208

**CONSTRUYENDO
LAS VENTAJAS
COMPETITIVAS
DEL PERU**

EL TURISMO

MONITOR COMPANY
JULIO 1995

© PROMPERU

Todos los derechos reservados
Primera edición: julio 1995

PROMPERU

Comisión de Promoción del Perú
Edif. MITINCI, piso 13
Calle 1 Oeste s/n, Urb. Corpac,
Lima 27, Perú
Teléfono: (511) 440-6178, 440-6071
Fax: (511) 441-5844

Edición General: Imagen & Medios S.A.
Diseño Interior: Alan Caycho
Diseño de Carátula: Elena González / Marita Quiroz
Foto de Carátula: Juan Viacava
Impresión de Carátula: Industrial Gráfica

Acerca del presente estudio

El presente estudio se inició en setiembre de 1994 como parte del proyecto nacional "Construyendo las Ventajas Competitivas del Perú" emprendido por Monitor Company¹ con el auspicio de Promperú y del Ministerio de Industria, Turismo, Integración y Negociaciones Comerciales Internacionales.

Su propósito es contribuir a que las empresas y funcionarios gubernamentales del Perú comprendan las razones históricas que han llevado al crecimiento esporádico del turismo peruano y desarrollen estrategias compartidas que aseguren la continuación, en el próximo siglo, de la expansión recientemente experimentada.

El estudio se centra en un segmento específico del mercado que sirve de ejemplo de la metodología estratégica utilizada por Monitor: el turismo de naturaleza-aventura, por ser un segmento en el que el Perú posee un enorme potencial por explotar. Pero, sin embargo, transmite una metodología que pretende ser replicable en otras áreas de actividad.

Este documento incluye un análisis del ambiente competitivo del sector turístico peruano a nivel nacional y en las áreas de Cusco e Iquitos, así como una evaluación de la satisfacción de los turistas extranjeros con respecto a su viaje. Además, sugiere una posible estrategia general para atraer más turistas interesados en lo ecológico y la aventura a partir de: (a) la evaluación del atractivo de los Estados Unidos como mercado para el turismo, (b) la evaluación de las preferencias de los turistas amantes de la ecología y la aventura y de los operadores turísticos de ese país, (c) la evaluación de la posición relativa del Perú respecto de Costa Rica y Ecuador, (d) la determinación de los subsegmentos del mercado turístico ecológico y de aventura de los Estados Unidos más interesantes para las empresas peruanas y (e) la determinación de los canales de comercialización más apropiados para cada subsegmento.

¹ Monitor Company es una firma consultora con sede en Boston, Massachusetts, que trabaja con gobiernos, sectores industriales y corporaciones en elaborar estrategias conjuntas de desarrollo con miras a afrontar los nuevos retos que el próximo siglo plantea.

Para llevar a cabo estas tareas, Monitor realizó una encuesta de salida de seis páginas a más de 250 turistas extranjeros en tres aeropuertos peruanos, encuestó a casi 40 de los principales mayoristas de turismo ecológico y de aventura de los Estados Unidos y sostuvo más de 300 entrevistas con agentes y funcionarios del sector turismo peruano.

Se espera que este documento sirva para catalizar un reinicio del diálogo en torno a la estrategia del segmento de naturaleza-aventura y otros segmentos del turismo peruano y que las ideas en él contenidas se conviertan en los cimientos de la colaboración entre los sectores público y privado. El grado de éxito en ello depende de la capacidad de los dirigentes turísticos para mejorar su entorno competitivo y diseñar estrategias de negocios bien definidas, basadas en una visión común del desarrollo del sector.

El material que aquí se ofrece constituye una herramienta de diagnóstico y un material didáctico y de trabajo de gran valor que se pide a los interesados (inversionistas, sectores público y privado, instituciones y mundo académico) compartir y difundir lo más vastamente posible. Asimismo, dicho material constituye una guía prescriptiva con ideas y recomendaciones concretas aplicables a la construcción de un mejor entorno competitivo. Por estas razones, durante su proceso de edición, Promperú ha tratado de conservar aspectos formales incorporados por Monitor en sus presentaciones, destinados a hacerlo manuable, educativo y dúctil en transferir metodologías apropiadas para analizar el entorno competitivo de las empresas y desarrollar estrategias empresariales y nacionales exitosas.

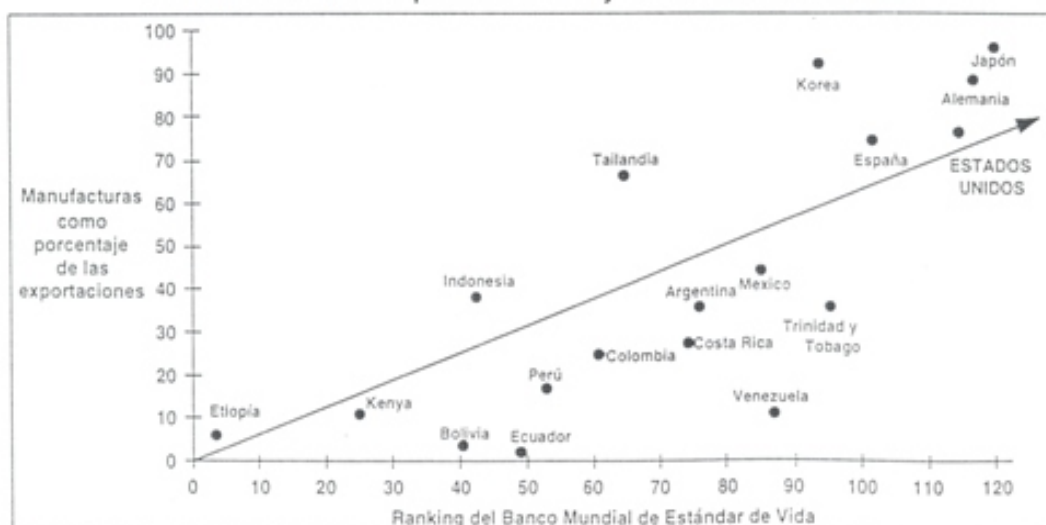
El reto actual de la competitividad

No hay duda que existe una relación muy estrecha entre el estándar de vida de un país y su capacidad para exportar bienes manufacturados sofisticados. Por ello, crear estrategias empresariales exitosas requiere entender de manera sistemática cómo se genera empresas internacionalmente competitivas. Pero, ¿están realmente las empresas peruanas compitiendo en segmentos industriales atractivos y tienen posiciones relativas a otros países favorables?

La abrumadora conclusión que emerge del análisis de 2,400 segmentos -reunidos en 16 grupos extensos- de la economía peruana para los años 1978 a 1993 no es sorprendente ni desconocida: el Perú es dependiente de factores básicos y sus empresas compiten principalmente con "commodities" utilizando estrategias que se basan en ventajas en cuanto a materias primas.

Así, en el referido período, 98% de los ingresos por exportaciones provino de los 50 primeros productos y de sólo tres sectores económicos. Más aun, 55% de las exportaciones fue originado en industrias extractivas y de insumos (básicamente minería de cobre, oro, zinc y otros metales básicos) que por lo general involucran bajo valor agregado y el 43% en industrias de bienes y servicios de consumo final mayormente no procesados o semi procesados.

Relación entre Exportaciones y Estándares de Vida



Fuente: IBRD World Development Report 1992.

En cambio, apenas 1.4% del valor exportado provino de productos de alto valor agregado relacionados a funciones industriales y de soporte concentradas en industrias de nivel medio prestadoras de servicios, en las que ocurren transformaciones complejas y las innovaciones se producen más rápidamente.

Paralelamente, a pesar de que el volumen de las exportaciones fue en aumento, la disminución de los precios de las materias primas redujo las ganancias reales procedentes de los principales productos.

El perfil económico estratégico del Perú -y su débil franja media, subdesarrollada e insignificante- muestran, pues, la clara herencia de los modelos de desarrollo de Sustitución de Importaciones aplicados en las tres décadas anteriores.

Exportaciones Peruanas sobre Total Mundial (Porcentajes)



Fuente: U.N. SITC Trade Statistics;
Revision 2; Análisis de Monitor.

El reto para las industrias peruanas es no concentrarse en enviar las riquezas en materias primas fuera del país sin agregarles mayor valor. Existen oportunidades claras en toda la economía para promover mejores centros de educación en investigación y desarrollo, infraestructura y transporte y, sobre todo, para crear relaciones de trabajo más provechosas entre compradores y proveedores de bienes peruanos, involucrando una creciente participación de las pequeñas empresas.

Sin embargo, conversaciones con líderes de la industria revelan una fuerte tendencia a la competencia basada en estrategias de bajo costo, lo cual ya no garantiza el éxito, debido a la existencia de infraestructura insuficiente y deteriorada, grupos empresariales poco desarrollados y presiones monetarias.

De cara al futuro, el Perú deberá fortalecer aquellas áreas claves que impulsaron el desarrollo de las naciones más industrializadas, los países del sudeste asiático y, más recientemente, Chile. Según Michael Porter (Competitividad de las Naciones) los atributos que, en conjunto o individualmente, constituyen el "diamante" de la ventaja competitiva de un país, y que le permiten optar por decisiones estratégicas cada vez más sofisticadas, son:

- (a) condiciones de los factores (recursos humanos avanzados y especializados, infraestructura técnica, factores físicos de producción y habilidades para mejorarlos);
- (b) condiciones de la demanda (exigencia del consumidor por productos que incorporen innovaciones y normas de alta calidad útil para anticipar la demanda mundial más sofisticada);
- (c) "cluster" o empresas relacionadas y de apoyo (proveedores y distribuidores locales que contribuyen a la innovación y las empresas relacionadas que refuerzan habilidades en un mismo producto y procesan tecnologías o manejan canales de mercadeo); y
- (d) estrategia, estructura y rivalidad (concernientes a los segmentos de una industria en que las empresas compiten y a elecciones de ventaja, posicionamiento y tecnología que definen sus comportamientos) promotora de una dinámica competitiva que inyecta energía al "diamante" y produce compañías del más alto nivel mundial.

INDICE GENERAL

RESUMEN EJECUTIVO	I
LAS VENTAJAS COMPETITIVAS DEL TURISMO	II
ESTUDIO DE CASO: EL TURISMO DE NATURALEZA-AVENTURA	III
RECOMENDACIONES	IV
ANEXOS	V

RESUMEN EJECUTIVO



Indice

1.	Introducción	3
2.	Turismo Peruano: Historia y Desafíos Actuales	3
2.1	Caída del Turismo	3
2.2	Razones y Efectos de la Crisis	4
2.2.1	Relación entre Sector Publico y Sector Privado	4
2.3	Entorno Competitivo	5
3.	Enfoque Estratégico	7
3.1	Respuesta a las Exigencias del Consumidor	7
3.1.1	Seguridad de Transporte	8
3.1.2	Seguridad de Alojamiento	8
3.1.3	Disponibilidad de Atención Médica	9
3.1.4	Alojamiento Limpio y Cómodo	9
3.1.5	Horarios Aéreos Convenientes	9
3.1.6	Agua Caliente	9
3.1.7	Mantenimiento de Destinos Turísticos	9
3.2	Elección de un Segmento de Mercado: el Turismo de Naturaleza-Aventura	10
3.2.1	Análisis de Industria y Clientes	10
3.2.1.1	Definición	10
3.2.1.2	Descripción de Clientes y Mercado	11
3.2.2	Análisis de Posición Relativa y Competidores	12
3.2.3	Opciones Estratégicas	14
3.2.3.1	Segmentos de Mercado	14
3.2.3.2	Enfoque de Estrategia	15
3.2.3.3	Canales de Distribución	15
3.3	Creación de un Desarrollo Sostenible	16
4.	Conclusión	17
4.1	Entorno Competitivo	17
4.2	Mentalidad	18
4.3	Enfoque Estratégico	19

1. INTRODUCCION

El turismo peruano enfrenta hoy muchos de los mismos problemas de hace treinta años. En ese lapso, el Perú ha avanzado muy lentamente en lo que a proveer servicios de primera calidad se refiere. La conclusión a la que llegó la consultora Cheechi & Company en 1965 sigue teniendo validez: el Perú no está preparado para acomodar a un gran número de turistas exitosamente. La meta del presente estudio es analizar las razones de tan pequeño avance en esta materia, y sugerir estrategias para que los sectores público y privado puedan asegurar el desarrollo del gran potencial turístico del país.

Para ello, se analiza exhaustivamente un atractivo segmento del mercado: el turismo de naturaleza-aventura. En este estudio Monitor desarrolla una estrategia para empresarios interesados en este tipo de turismo que tiene grandes perspectivas en el país. Pero, más ampliamente, el estudio apunta a capacitar a líderes empresariales, funcionarios del Gobierno y estudiantes, transfiriéndoles una metodología para que ellos desarrollen sus propias estrategias.

2. TURISMO PERUANO: HISTORIA Y DESAFIOS ACTUALES

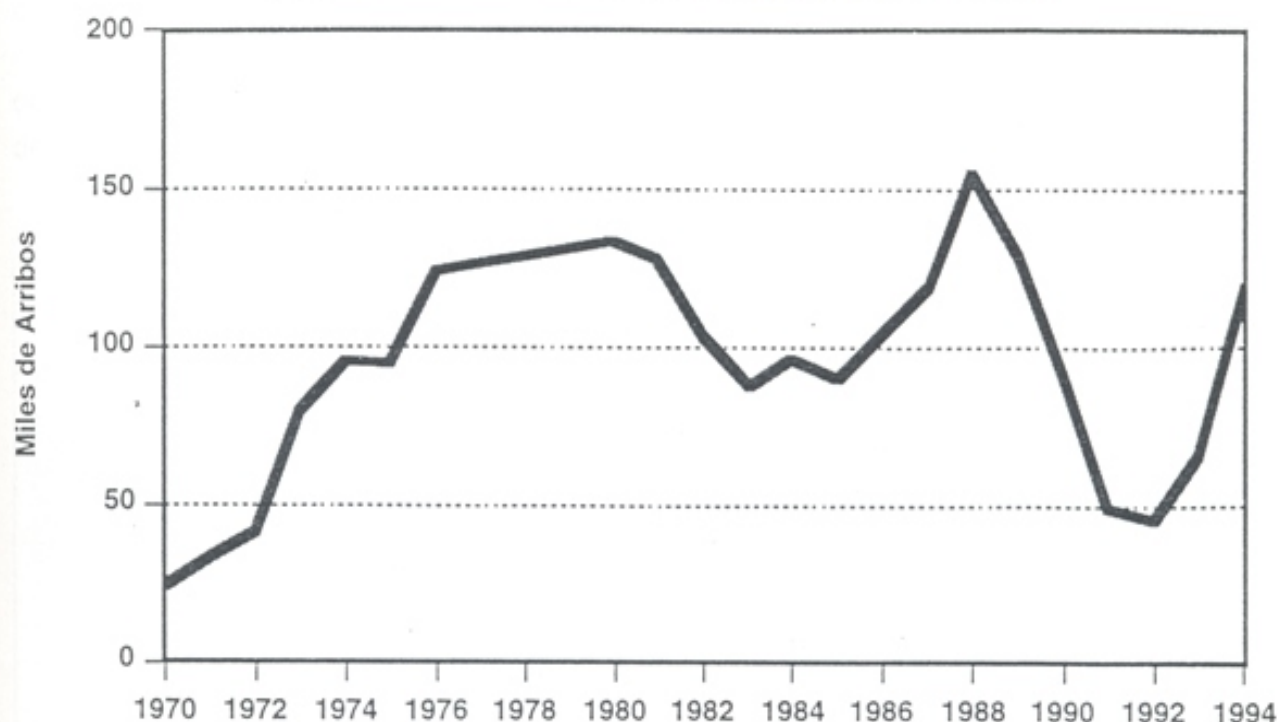
2.1 Caída del Turismo

Monitor estima que aproximadamente 120,000 "turistas extranjeros" -visitantes cuyo motivo de viaje fue actividades vacacionales- visitaron el Perú en 1994, lo que representa un incremento de 80% en relación a 1993¹. Sin embargo, a pesar de este espectacular crecimiento, el número de turistas no alcanza aún los niveles de 1988. Esto sugiere la posibilidad de un crecimiento rápido y fácil en el corto plazo. Pero para mantener un crecimiento de largo plazo los empresarios peruanos deben desarrollar estrategias claras para atraer segmentos específicos del mercado turístico.

Entre 1982 y 1993 la participación del Perú en la captación de visitantes internacionales ha disminuido con relación a la de sus vecinos latinoamericanos. En ese lapso, Costa Rica y Ecuador han experimentado un crecimiento anual promedio de 9.2% y 6.4%, respectivamente, mientras que en el Perú, el número de visitantes fluctuó mucho, produciendo una disminución promedio de 1.9% anual.

1 El cálculo de Ministerio de Industria, de acuerdo con la definición de turismo que da la Organización Mundial de Turismo, muestra que hubo 376,000 visitantes en 1994. El cálculo de turistas de Monitor difiere de la cifra oficial porque en él se utiliza una definición más selectiva, que excluye, entre otros, los viajes de negocios y las visitas a familiares y amigos, e incluye únicamente a aquellos viajeros que pueden ser más significativamente influenciados por los esfuerzos de una labor de mercadeo en turismo: los turistas vacacionales. Monitor recomienda que el gobierno construya un nuevo sistema de información turística que incluya las dos mediciones.

Flujo de Turistas Extranjeros al Perú (1970-1994)



2.2 Razones y Efectos de la Crisis

Durante los últimos cinco años, la mayoría de operadores turísticos y propietarios de hoteles fueron afectados negativamente por factores externos, incluyendo el terrorismo y el cólera. El resultado de la crisis es que muchos de ellos se ven hoy agobiados por deudas y restricciones financieras, aún sienten temor de invertir y no aprovechan plenamente las oportunidades de inversión existentes. Es claro que superar esta situación constituirá un reto trascendental para el desarrollo de la industria turística peruana.

Además, desde mediados de la década pasada, las políticas gubernamentales para el turismo se han caracterizado por constantes cambios de orientación, prioridades y objetivos, impidiendo el crecimiento sostenido de la industria y generando desconfianza entre los sectores privado y público.

2.2.1 Relación entre Sector Público y Sector Privado

En la actualidad, los sectores privado y público tienen objetivos comunes y un acuerdo básico en torno a los roles que al gobierno y a los empresarios les cabe desempeñar: el Estado debe dejar de ser el actor principal mientras que el sector privado debe asumir el liderazgo en la provisión de servicios (hoteles, líneas aéreas y otros) y en la promoción turística. Sin embargo, la coordinación necesaria para implementar una estrategia común de desarrollo turístico se ve obstruida por la desconfianza histórica,

estructuras ineficientes en ambas partes y la ausencia de ejemplos positivos de trabajo en equipo. Una de las metas de este proyecto, y particularmente de la serie de talleres de trabajo bisectoriales implementada por Monitor, fue coadyuvar a que los dos sectores desarrollen una visión compartida ante el reto que ambos enfrentan.

Patrimonio Histórico del Desarrollo del Turismo

Discontinuidad

Cambios constantes en políticas, objetivos y prioridades gubernamentales han impedido el desarrollo y producido desconfianza entre los participantes.

Falta de una Visión Estratégica Común

Sin tener una visión en común, las metas, prioridades y objetivos desalineados muchas veces resultaban en acciones contradictorias.

Definición de Roles

El antagonismo histórico ha producido un problema de credibilidad mutua en el sector público y el privado. Aunque la situación está mejorando, todavía existe una falta de confianza que impide el progreso.

La discontinuidad ha creado confusión acerca de los papeles de los gobiernos nacionales y regionales. Los participantes del sector privado no confían en la participación reducida del gobierno.

2.3 Entorno Competitivo

Utilizando la metodología del "diamante competitivo" del Profesor Michael Porter de la Facultad de Negocios de la Universidad de Harvard, Monitor ha analizado la competitividad de la industria del turismo en el Perú. Según la teoría de Porter, son cuatro los atributos generales de una nación que forman el entorno en que firmas locales compiten y promueven o impiden la creación de ventajas competitivas: factores (recursos), demanda local, industrias relacionadas y de apoyo y estrategia, estructura y rivalidad. En las industrias internacionalmente competitivas estos cuatro atributos están muy desarrollados y funcionan como un sistema integrado que promueve el éxito de la industria.

El Diamante Competitivo de Porter

- **Las condiciones de factores:** son los recursos humanos avanzados y especializados, la infraestructura técnica y los factores físicos de la producción que las empresas necesitan, así como las habilidades de las empresas y del gobierno para mejorar estos factores continuamente.
- **Las condiciones de demanda:** miden el grado en que el consumidor local exige productos que incorporen innovaciones y normas de alta calidad. Es importante para las empresas de un país responder a una demanda local que anticipe la demanda mundial de modo que las señales que los productores reciben de los consumidores locales puedan ayudarlos a aprender, adaptarse y mejorar su capacidad de competir y satisfacer la demanda mundial más sofisticada.
- **Las empresas relacionadas y de apoyo:** son la red de proveedores y distribuidores locales que pueden contribuir al proceso de innovación y las empresas relacionadas que refuerzan las ventajas del producto; procesan tecnologías o manejan canales de mercadeo. Cuando se encuentra una industria internacionalmente competitiva, generalmente se encuentra proveedores y sectores afines que también son competitivos.
- **Estrategia, estructura, y rivalidad:** son las condiciones vigentes en la nación respecto a cómo se crean, organizan y gestionan las compañías. A menudo es la feroz dinámica competitiva entre los rivales locales capaces y comprometidos con la industria lo que inyecta energía al diamante y produce compañías del más alto nivel mundial.

En la industria de turismo del Perú, los factores básicos -los recursos naturales- son fuertes. El Perú ha sido dotado por la naturaleza con recursos turísticos únicos. Con tres zonas geográficas distintas y fuertes tradiciones culturales, el país tiene potencial para atender a todos los segmentos del mercado en varios destinos turísticos. Sin embargo, el turismo peruano se concentra principalmente en Cusco y Machu Picchu², lo cual ocasiona problemas de capacidad durante partes del año. Existe entonces, no sólo el deseo, sino la necesidad de ampliar las opciones para turismo en el país.

La presente concentración se explica en parte debido a que las otras facetas del diamante competitivo se encuentran en varios estados de subdesarrollo. Por ejemplo, la infraestructura turística, particularmente en caminos, es inadecuada y en algunos casos

2 Los resultados de la encuesta a turistas confirman la creencia generalizada de que 70% a 75% de los turistas que ingresan al Perú visitan esa área.

inexistente. Pese a que los recientes esfuerzos para mejorar las carreteras son un paso en la dirección correcta, las carreteras claves que podrían servir al turismo -como la que une al Cusco con Arequipa- están en malas condiciones. La capacitación y entrenamiento en rubros turísticos como servicio de hoteles y alimentos es limitada y está altamente concentrada en Lima. Las industrias asociadas y de apoyo, tal vez con la excepción del servicio de guías, son insuficientes y obligan a los hoteleros y operadores turísticos a importar bienes para satisfacer las necesidades de sus clientes. Con la reactivación económica, la demanda local para el turismo está creciendo y presenta buenas perspectivas para la industria, aunque los turistas locales todavía no exigen la mejora del servicio.

3. ENFOQUE ESTRATEGICO

Estrategia es la formación y ejecución de una gama integral de opciones basadas en las necesidades del consumidor que identifique el posicionamiento y las ventajas competitivas para derrotar a la competencia y alcanzar metas financieras y no financieras. Durante los últimos seis años la mayoría de las firmas peruanas no ha implementado estrategias claras. La principal preocupación ha sido sobrevivir durante la crisis creada por el terrorismo, el cólera y la inestabilidad económica. Ahora la crisis ha terminado y las empresas peruanas deben elegir los segmentos turísticos a los cuales atraer para lograr un crecimiento sostenido. A su vez, el Gobierno debe trabajar para proveer una plataforma competitiva que permita todos los rangos de opciones estratégicas.

La aplicación de estrategias en turismo requiere de tres aspectos sustanciales:

- aprender cómo responder a las necesidades del consumidor
- elegir segmentos del mercado en los cuales competir
- crear la base para un desarrollo sostenido en la industria

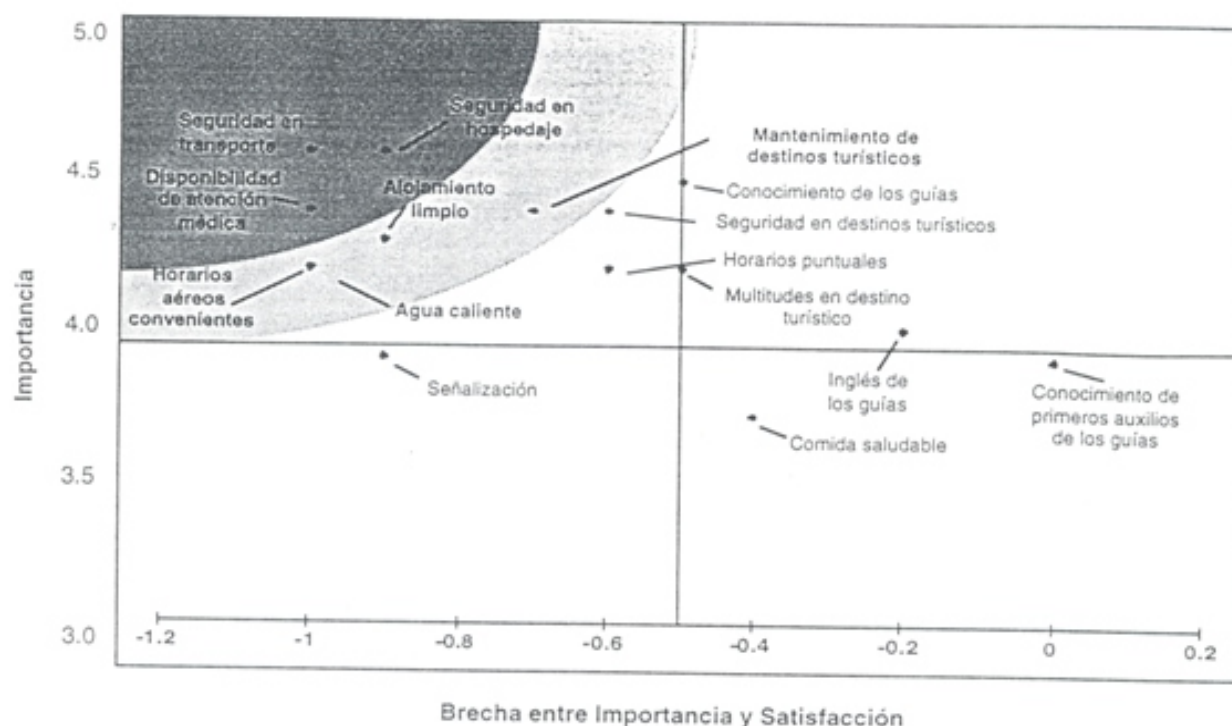
3.1. Respuesta a las Exigencias del Consumidor

Para ayudar a establecer prioridades y hacer una demostración práctica de cómo entender las necesidades del consumidor, Monitor Company aplicó una extensa encuesta a más de 250 turistas con el fin de identificar sus necesidades y preferencias, así como sus impresiones acerca de la visita al Perú.³ Para ello se les pidió que califiquen, según su importancia y la satisfacción obtenida con ellos, dieciocho distintos componentes de su viaje. En el siguiente gráfico, estos componentes están colocados según su importancia promedio y la brecha entre importancia y nivel de satisfacción. La

3 En la quinta sección de este documento (Anexos) se incluye copias de las encuestas utilizadas por Monitor, así como una guía para el diseño de encuestas.

esquina superior izquierda agrupa los componentes que los turistas consideran prioritarios.

Entorno Competitivo: Evaluación de Prioridades



A nivel nacional, el área en la cual los encuestados manifestaron mayor preocupación fue la seguridad, específicamente en lo que a transporte y alojamiento se refiere.⁴ Cabe recordar que esta cuestión de seguridad no está relacionada con la imagen de terrorismo en el país porque se entrevistó gente que ya había decidido venir al país. A continuación se explica con más detalle los componentes que los turistas designaron como prioritarios.

3.1.1 Seguridad de Transporte

Los turistas estaban preocupados por la velocidad y el descuido de los conductores de omnibuses y taxis. En particular, muchos se sentían asustados por el manejo de los taxistas en Lima y los conductores de los buses a las ruinas de Machu Picchu. Algunos mencionaron su inquietud por la antigüedad y poco mantenimiento de la flota aérea.

3.1.2 Seguridad de Alojamiento

Muchos turistas manifestaron inquietud porque no se sienten seguros dentro de sus hoteles, ni cerca de ellos. Los que se quedaron en el centro de Lima mencionaron

4 El estudio también estableció prioridades específicas en las regiones de Cusco e Iquitos, como se puede observar en la tercera sección de este documento.

que se sentían inseguros en la zona. Estaban preocupados porque no les pidieron sus nombres antes de entregarles las llaves y también porque no había suficientes cajas de seguridad.

3.1.3 Disponibilidad de Atención Médica

Sesenta por ciento de los encuestados percibía que no había acceso a atención médica y se mostraba preocupado porque, cuando la había, dicha atención no era de alta calidad. Aun conociendo la escasez de centros médicos fuera de Lima, la preocupación se acentúa por la falta de información sobre las posibilidades de acceso a los existentes. Los operadores turísticos deben tener en cuenta esto y asegurar que sus clientes sepan que existe acceso a médicos. Además, las empresas de transporte y agencias de viajes deben prever los casos de urgencia.

3.1.4 Alojamiento Limpio y Cómodo

A pesar que la mayoría de los turistas no están alojados en hoteles de lujo que cuenten con servicio de primera, desean alojarse en un hotel que sea limpio y cómodo. Más del cincuenta por ciento de los encuestados no estuvo satisfecho con este criterio mínimo. Se quejaban de que la atención que recibieron en los hoteles no alcanzaba los estándares internacionales.

3.1.5 Horarios Aéreos Convenientes

Esta importante preocupación proviene principalmente de la inconveniencia de los horarios de los vuelos de Lima a Cusco y los viajes en tren. Más del treinta por ciento de los encuestados mostró estar insatisfecho con los horarios de vuelo, que son "más para hombres de negocios que para turistas". Las aerolíneas deberían considerar ofrecer otros vuelos más tarde en la mañana y las autoridades deberían promover vuelos desde otros puntos fuera de Lima.

3.1.6 Agua Caliente

A nivel nacional, cerca de 55% de los encuestados pensó que el agua caliente no era suficiente. Esta inquietud, sobre algo que parece insignificante, es representativa de las varias quejas que, sumadas, crean una impresión de mala calidad de servicio. Incluso persiste, entre algunos gerentes de hotel, una actitud que cuestiona si sus clientes merecen o no comodidades de ese tipo.

3.1.7 Mantenimiento de Destinos Turísticos

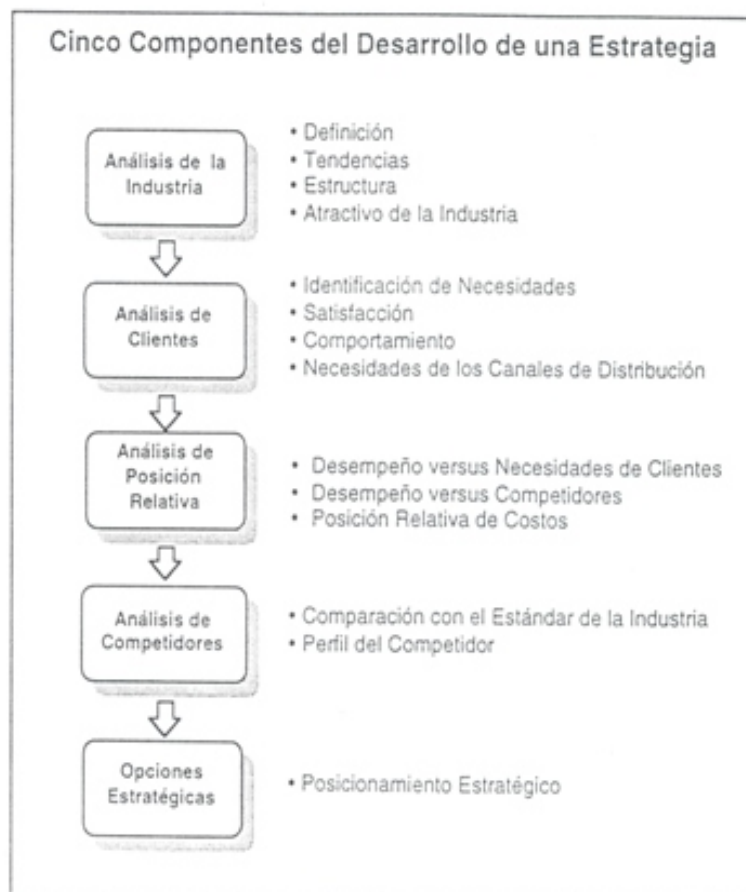
Los turistas mostraron su desagrado con el estado de conservación de los destinos turísticos. Comentaron que los destinos tenían basura visible y carecían de baños limpios. Más de 70% por ciento de los encuestados sentía que no había suficiente información didáctica disponible.

En base a esta encuesta y a cientos de entrevistas sostenidas con funcionarios públicos y operadores turísticos del Perú, Monitor ha elaborado una lista de 36 recomendaciones para mejorar el entorno competitivo del turismo en el Perú (ver sexta sección). Estas incluyen sugerencias sobre las siguientes áreas: Mercadeo, Servicio de Consumidores, Temas Hoteleros, Seguridad, Capacitación, Infraestructura, Organización del Gobierno y Regulaciones Legales. Su implementación involucra responsabilidades de las firmas, los gremios y el sector público.

La primera recomendación es que las firmas peruanas necesitan enfocarse en mercados o nichos específicos y desarrollar estrategias claras para servirlos. Con el estudio de caso del segmento de naturaleza-aventura, Monitor ha elaborado una guía para ayudar a las firmas peruanas a implementar esta especial recomendación.

3.2 Elección de un Segmento de Mercado: el Turismo Naturaleza-Aventura

Como parte del proyecto, Monitor Company hizo un análisis del mercado estadounidense de turismo de naturaleza-aventura para ejemplificar la manera en que se debe desarrollar una estrategia orientada al consumidor. El objetivo del trabajo va más allá de proveer información práctica y recomendaciones sobre el segmento de turismo de naturaleza-aventura. Busca, en realidad, enseñar la metodología de análisis para que ésta pueda ser aplicada a otros segmentos del sector turismo e, incluso, a otros sectores industriales. Monitor considera que deben seguirse cinco pasos analíticos para desarrollar una estrategia.



3.2.1 Análisis de Industria y Clientes

3.2.1.1 Definición

Monitor Company define al turista de naturaleza-aventura como un viajero "que busca la interacción activa con la naturaleza remota y/o culturas indígenas". Esta clase

de turista busca la interacción con, no la simple observación de, la herencia cultural de un país y sus habitantes. En términos de actividades particulares, los turistas participan en "trekking", aprecian animales (aves en particular), hacen canotaje y visitan comunidades indígenas. El Perú tiene condiciones únicas para tomar ventaja de ese mercado dada su biodiversidad, gran variedad de microclimas y el legado cultural de los Incas.

Según nuestra encuesta, 76% por ciento de los turistas de naturaleza-aventura que vienen al Perú visita Machu Picchu, 61% ve la naturaleza, 56% hace trekking, 54% visita mercados de artesanías y 9% hace canotaje. Los destinos principales en el Perú que los turistas de naturaleza y aventura visitan incluyen el Valle Sagrado (Camino Inca), Puno, Iquitos, Puerto Maldonado, Paracas, Huaraz, Colca y Manu.

Principales Recursos de Naturaleza-Aventura en el Perú

Megadiversidad del Perú

- Mundialmente
 - Nº1 en Aves
 - Nº2 en Primates
 - Nº6 en Mamíferos
- Neotrópicos
 - Nº1 en Aves (más de 1,700 especies)
 - Nº2 en Primates (34 especies)
 - Nº3 en Mamíferos (361 especies)
 - Nº4 en Mariposas (más de 58 especies)
 - Nº5 en Reptiles (297 especies)
 - Nº5 en Helechos más de (20,000 especies)
 - Nº5 en Anfibios (251 especies)



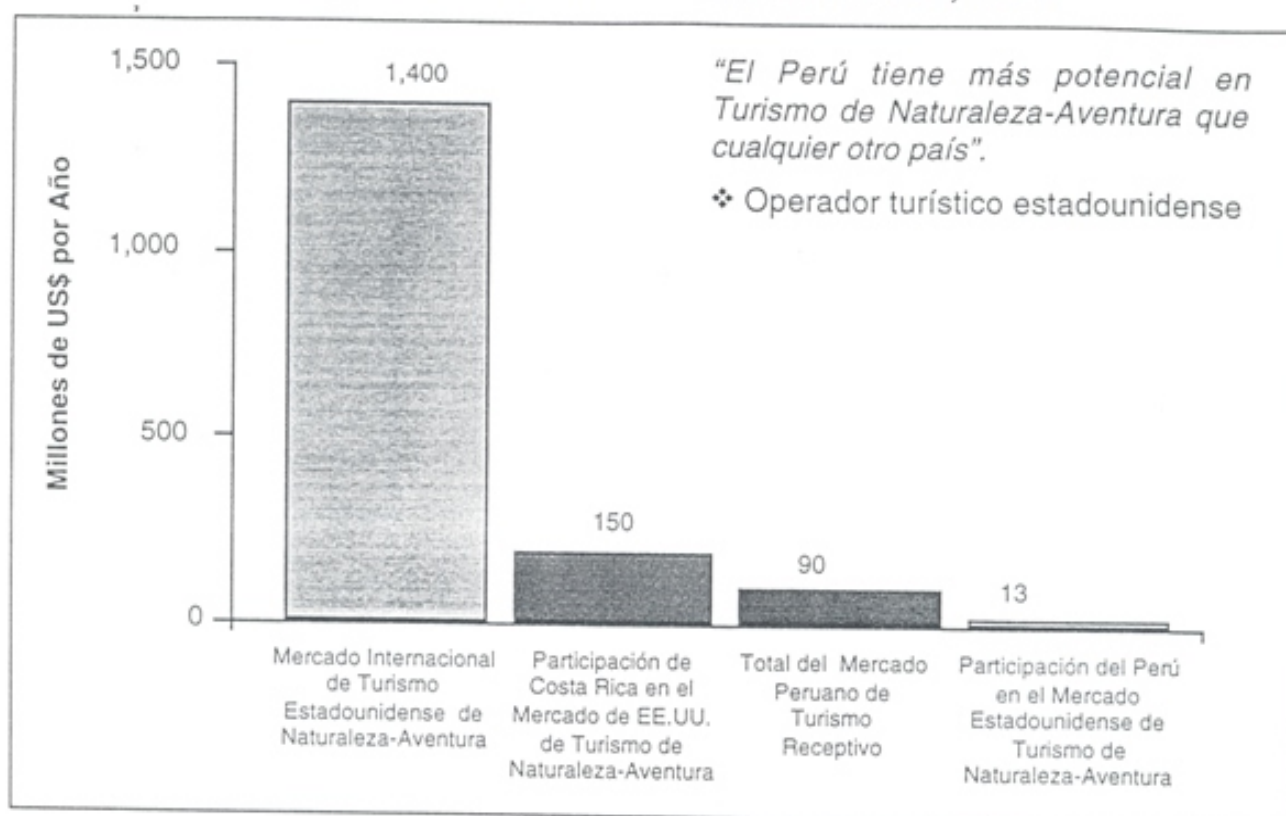
3.2.1.2 Descripción de Clientes y Mercado

A pesar del estereotipo reinante, los turistas de naturaleza-aventura del exterior por lo general no son "mochileros" jóvenes de presupuesto reducido. De hecho, los turistas de naturaleza-aventura de los Estados Unidos son más solventes económicamente y más educados que el común de los turistas y su edad promedio es de 50 años. Además,

generalmente gastan más dinero en sus vacaciones internacionales y distribuyen su dinero más equitativamente a través del país que el turismo convencional.

Con base en los resultados de la encuesta, se calcula que el lapso promedio que los turistas de naturaleza-aventura permanecen en el Perú es de 16 días, mientras que los que practican otra clase de turismo permanecen en promedio 10 días. Durante su estadía, el turista de naturaleza-aventura gasta alrededor de US\$1,650, cerca de US\$500 más que el turista convencional.

Comparación del Tamaño de Mercados, 1993



El tamaño de este mercado es impresionante. Sólo en los Estados Unidos, el turismo de naturaleza-aventura internacional constituyó un mercado de US\$1,400 millones en 1993 y se estima que en 1994 sobrepasó los US\$1,500 millones. El mercado está creciendo en 8 a 10% al año debido a que existen fuertes tendencias que indican que el turista prefiere sitios con belleza natural antes que grandes ciudades y que desea conocer y experimentar "culturas totalmente distintas".

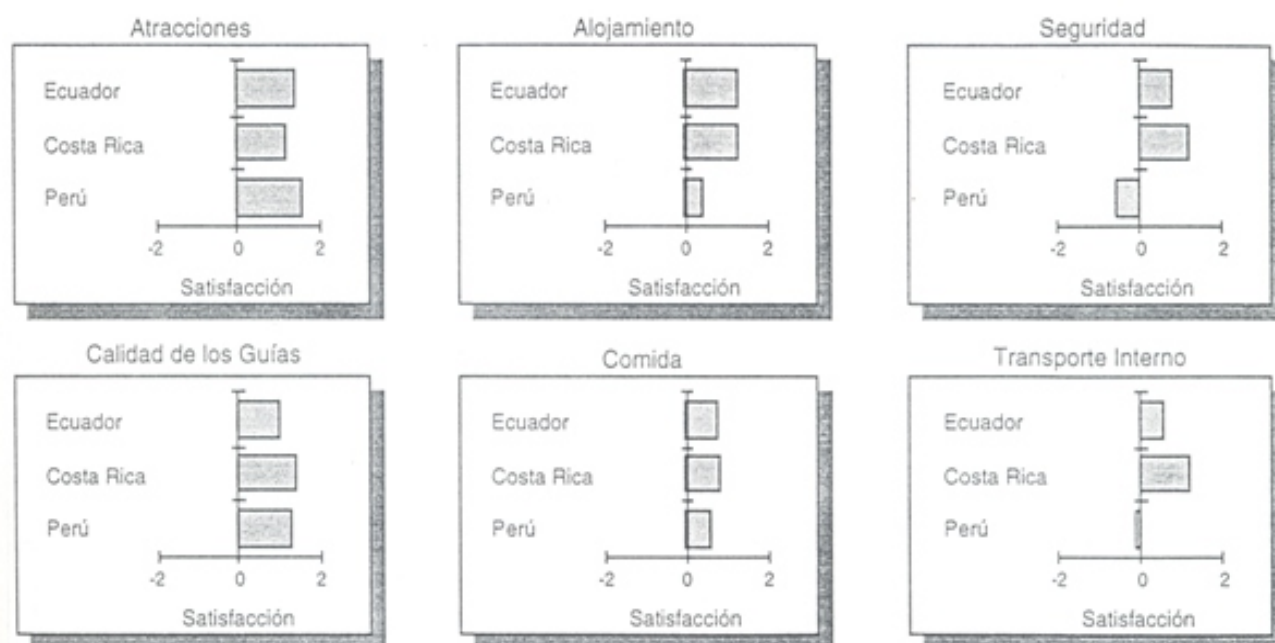
3.2.2 Análisis de Posición Relativa y Competidores

Aunque Costa Rica tiene menores recursos para el turismo de naturaleza-aventura que el Perú, captó el 10% del mercado estadounidense en 1993. Esta cifra representa más del total captado durante el mismo año por todo el turismo receptivo en el Perú.

Monitor estima que Perú sólo captó US\$13 millones en 1993, o sea 1% de este mercado. El gráfico siguiente ayuda a entender el porqué. No obstante, los mayoristas estadounidenses creen que el Perú ofrece mejores atractivos naturales que sus competidores regionales, Ecuador y Costa Rica.

Por su parte, los encuestados piensan que la calidad de los guías y la comida es muy cercana a la de esos países, pero su satisfacción con respecto a alojamiento, seguridad y transporte interno estuvo muy por debajo con relación a la ofrecida por la competencia. Estas son tres áreas en las que el Perú tiene que mejorar para aprovechar sus excelentes recursos.

Análisis de Posición Relativa: Capacidades para Competir



En resumen, el turismo de naturaleza-aventura es un segmento muy atractivo para los operadores turísticos peruanos. No sólo es un segmento internacional extenso y en crecimiento, sino uno en el cual el Perú tiene muchos recursos que ofrecer. La mayoría de los turistas de naturaleza-aventura son menos exigentes que los turistas convencionales en sus requisitos de comodidad en el alojamiento y de sofisticación de las redes internas de transporte y comunicaciones. A pesar de que el Perú aún necesita mejorar su oferta para el turismo de naturaleza-aventura en muchos aspectos, está listo para aceptar un incremento de esta clase de turistas. La concentración en este segmento tendría como resultado el incremento y la diversificación de la oferta turística del Perú, y superaría la excesiva concentración en el Cusco. La pregunta que sigue es, ¿cómo pueden las firmas peruanas aprovechar este potencial? La respuesta es: mediante una adecuada estrategia.

3.2.3 Opciones Estratégicas

3.2.3.1 Segmentos de Mercado

Monitor identifica tres subsegmentos en el mercado norteamericano de turismo de naturaleza-aventura.

"Económico": formado por los turistas que quieren experimentar la emoción del turismo de naturaleza-aventura pagando lo menos posible. En este subsegmento se encuentra los famosos "mochileros", cuyo gasto promedio apenas asciende a US\$120 diarios.

"Calidad y Emoción": es el subsegmento en el que el turista está dispuesto a pagar más por una experiencia particularmente emocionante y única, sin exigir lujos ni sofisticaciones en alojamiento y transporte. Este subsegmento es el más grande del mercado de los Estados Unidos y tiene un gasto promedio de US\$173 diarios.

"A Todo Dar": constituido por turistas dispuestos a pagar un promedio de US\$271 diarios por experiencias únicas y con máximas comodidades.

Como parte del estudio, Monitor construyó perfiles de cada subsegmento en los que se analiza la demografía, características de viaje, necesidades del viaje y canales de mercadeo adecuados para cada uno de ellos.

Perfil del Subsegmento: Segmento C "Emociones de Calidad"

Necesidades Generales	Demografía	Características del Viaje	Demandas Específicas	Canales de Comercialización
Declaración propia (escala 1-5) Atractivos Bien Cuidados Guías Alojamiento y Alimentación Logística Bajos Precios 	Ingresos 17% más de \$100,000 43% más de \$60,000 70% más de \$40,000 (mediana de EE.UU. \$32,000) Educación (máximo nivel) 52% posgrado; 41% universitario completo o incompleto Edad 15% menos de 30 46% menos de 50 54% más de 50 Estado civil 51% casado 49% soltero Acompañantes Aproximadamente un cuarto cada categoría: con cónyuge, amigos, solo.	Promedio Total de Gastos en tierra en el Perú \$2,000 Estadía Promedio en el Perú 9 días Promedio diario \$220 Total Gastado en Viaje (todo concepto) 18% menos de \$2,000 60% \$2,000-\$3,000 22% más de \$3,000 74% sólo visita el Perú (Destino acompañante más frecuente Brasil para un 26% adicional) Actividades: 52% visita Machu Picchu; 78% visita la Selva; 26% hace caminatas. Tipos de Alojamiento (mínimo una noche): Albergues en la Selva 63% Intermedio 44% Cruceiros 25% Campamento 15% De lujo 19%	43% descuento con el mantenimiento de atractivos y 86% con las publicaciones explicativas - Satisfechos con los guías, pero 20% descontentos con el nivel de inglés 63% descontento con agua caliente y 42% con la limpieza de los alojamientos; 39% desea habitaciones de lujo, pero sólo 14% quiere hoteles internacionales y 15% alimentación estilo EE.UU. Logística 33% desea horarios de salida más cómodos y 50% está preocupado por la disponibilidad de atención médica	Porcentaje Paquete de Viajes: 85% - 15% FIT Lugar de Compra Agencia de Viajes General 22% Mayorista Especializado 74% Reservación directa en Perú 4% Influencia sobre la Decisión de Compra Prensa 41% Recomendaciones 57% Prensa y publicidad especializadas 19% Clubes 12% Exhibiciones y documentales 11% Información sobre Seguridad: Otros Viajeros 48% Agente de Viajes 37% Dpto. de Estado 39% Consulado Peruano 7% Estadía 40% dijo que no se les ofreció opciones extra y 30% dijo que se quedaría más tiempo con mayor información

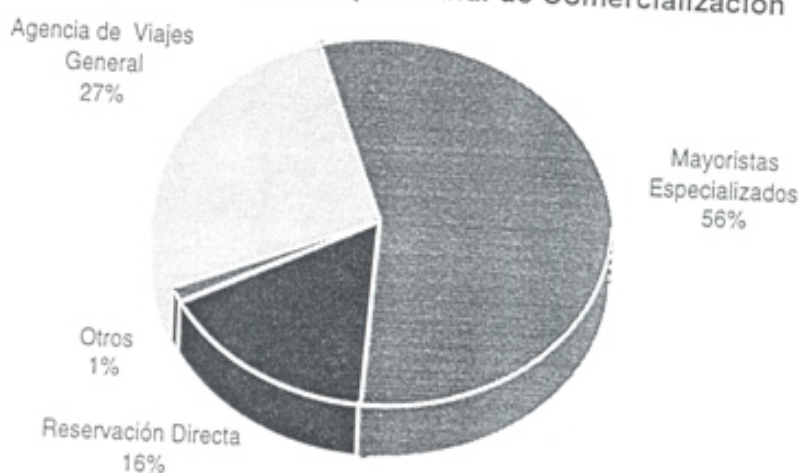
3.2.3.2 Enfoque de Estrategia

Hoy en día, las firmas peruanas tendrían dificultades en servir el subsegmento más atractivo en términos de gastos -el segmento "A Todo Dar"-, porque los turistas en este subsegmento quieren una calidad de servicio que es difícil de proveer en el Perú. O sea, son turistas que quieren hoteles de lujo y se preocupan mucho por las inconveniencias de transporte interno. Atraer esta gente exigente es arriesgarse a la posibilidad de que vuelvan a sus hogares insatisfechos, desanimando a otros de venir. Por otro lado, el Perú ahora está listo para servir bien el segmento de "Calidad y Emoción". Turistas que no exigen tanto y aprecian los recursos turísticos que Perú puede ofrecer. Se recomienda como estrategia general que las firmas peruanas se orienten en el corto plazo hacia el subsegmento de "Calidad y Emoción", y que se preparen en el largo plazo para servir al subsegmento de "A Todo Dar".

3.2.3.3 Canales de Distribución

Después de elegir un enfoque en un segmento, se tiene que desarrollar una estrategia de mercadeo. Para atacar este tema, Monitor analizó el peso relativo de los distintos canales de distribución en el mercado norteamericano. Como se puede ver en el gráfico a continuación, los mayoristas especializados controlan la mayoría de este mercado. Otra característica muy atractiva de este canal es que son muy pocos mayoristas, unos 40 ó 50, los que controlan el movimiento de los grupos de viajeros.⁵ Para ser más precisos, aproximadamente el 10% de los mayoristas controla el 90 % de la ventas. Esto significa que se puede enfocar una estrategia de mercadeo dirigida a dichas empresas.

Visitas de Turistas de Naturaleza-Aventura de los EE.UU. al Perú por Canal de Comercialización

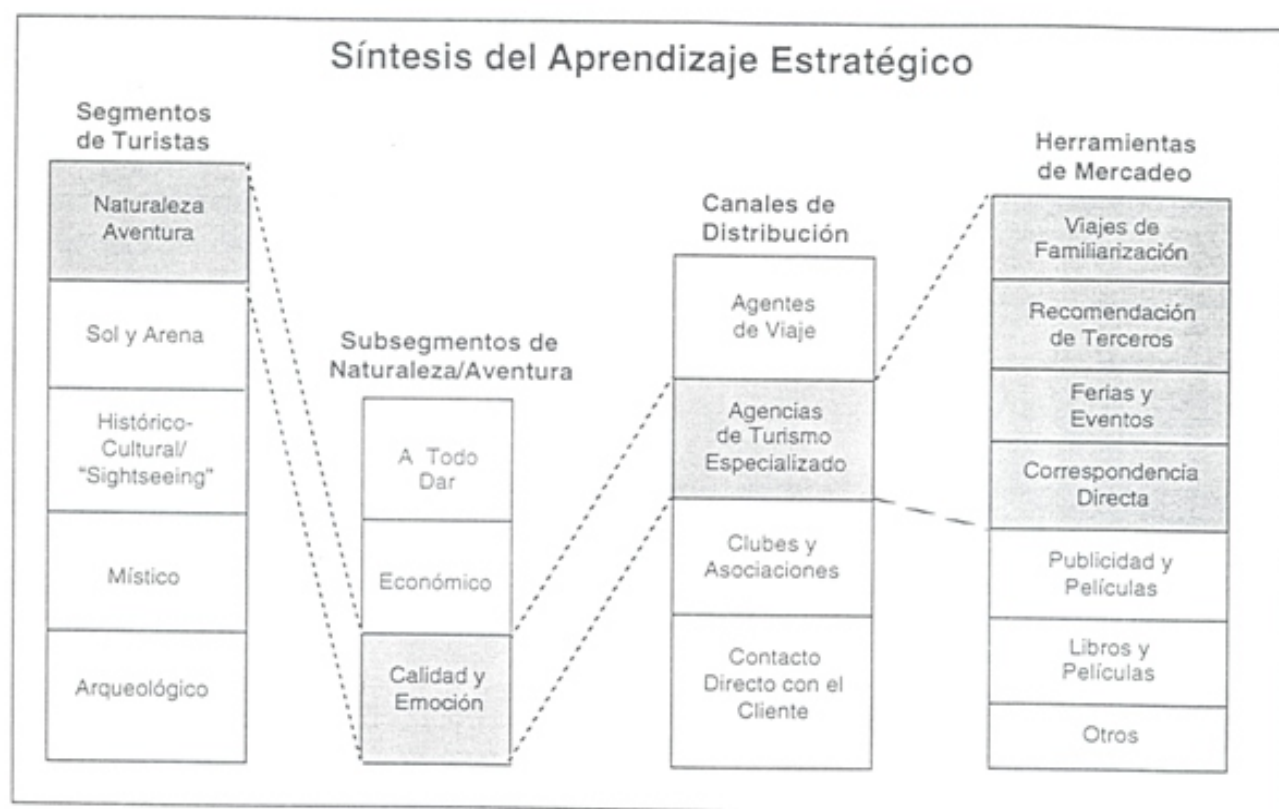


El próximo paso es preguntarse: ¿cómo puede el interesado encontrar este canal? ¿cuáles son las herramientas de mercadeo más efectivas para el canal o canales que se elijan? Por ello, como parte de la encuesta a mayoristas, se les pidió a éstos que describan el tipo de información/comunicación que utilizan al hacer su elección de circuitos, hoteles, operadores turísticos locales y otros servicios. Los resultados

⁵ El Anexo 3 incluye una lista de los más importantes mayoristas especializados en los Estados Unidos.

muestran que los mayoristas consideran más efectivos los siguientes: Viajes Promocionales al Destino y/o Empresa, Recomendaciones de Otros Mayoristas, Ferias y Eventos, y Correspondencia Directa de Empresas Locales.

Como mapa estratégico general, Monitor recomienda que las firmas peruanas pongan énfasis en el subsegmento "Calidad y Emoción" a través de un enfoque en el canal de mayoristas especializados, usando las herramientas de mercadeo antes mencionadas. Sin embargo, es importante subrayar que cada empresa debe hacer sus propias elecciones estratégicas de acuerdo a sus recursos y posición competitiva. Si todos los operadores turísticos y hoteleros eligen la misma estrategia, ésta no resultará tan atractiva.



Mirando este mercado desde otra perspectiva, se puede decir que presenta muchas oportunidades de inversión rentable. Los turistas de naturaleza-aventura quieren hoteles "limpios, cómodos y con estilo y encanto local", pero hay una escasez de este tipo de hoteles en los ejes turísticos principales. Si el flujo de turistas al Perú sigue creciendo, la capacidad instalada de los operadores turísticos locales para servir el mercado va a ser insuficiente, lo que implica la necesidad de ampliar operaciones o abrir nuevos servicios.

3.3 Creación de un Desarrollo Sostenible

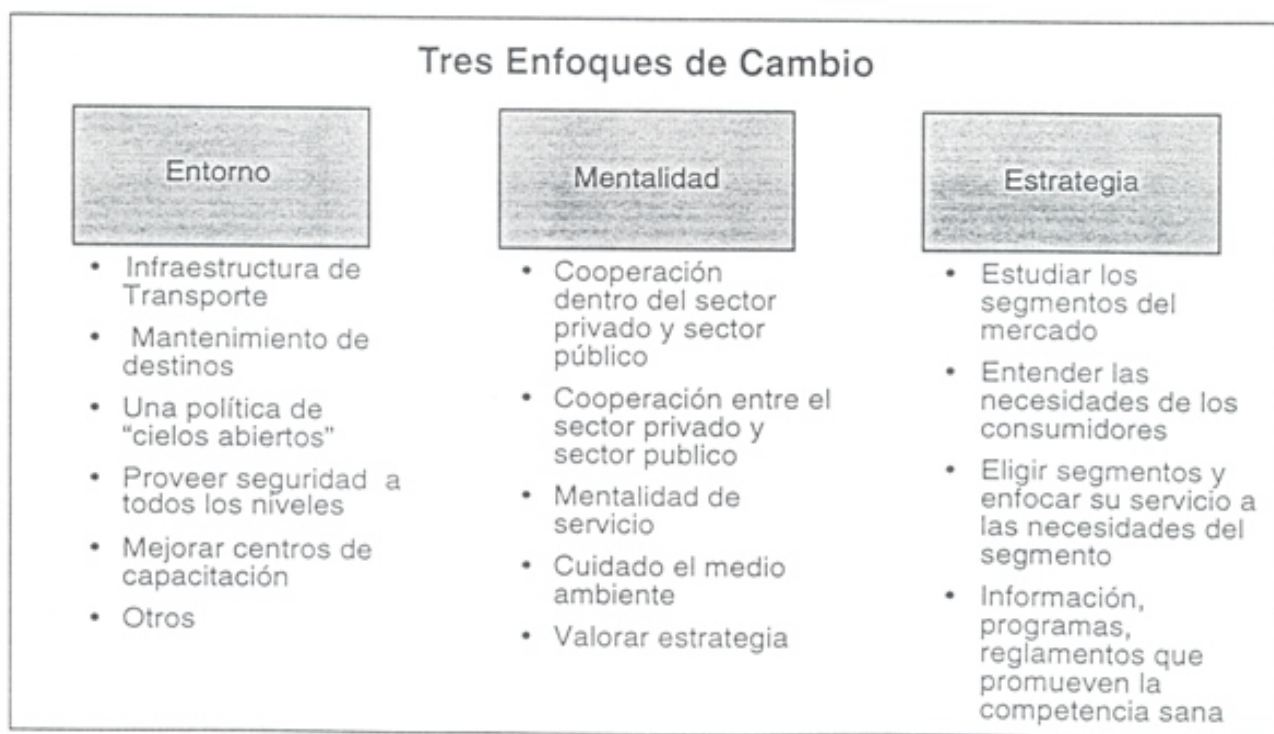
Con el objetivo de mantener un gran mercado turístico, el tema del carácter sostenible debe ser abordado simultáneamente desde un punto de vista estratégico,

económico y ambiental. Uno de los principales hechos que ha permitido la resurrección del Perú como destino turístico ha sido su renovada estabilidad política y económica, además de la novelaría asociada con destinos peruanos. Mantener esta estabilidad e imagen es básica para asegurar el crecimiento del turismo.

Crear un "eco-turismo" con carácter sostenible involucra tres componentes principales: lineamientos de uso de parques, reglas de viaje y evaluación y monitoreo. Para desarrollar esos lineamientos es imprescindible que los varios organismos del gobierno y agentes del sector privado concuerden en la creación de reglas claras que tomen en cuenta no sólo las necesidades del turismo, sino también las de los pueblos indígenas y la conservación del medio ambiente.

4. CONCLUSION

El gráfico a continuación representa las tres categorías de cambio que el sector turístico debe enfocar para aprovechar el gran potencial del país: el entorno competitivo, la mentalidad de los participantes y el enfoque estratégico.



4.1 Entorno Competitivo

Mejorar el entorno competitivo supone un proceso de optimización del funcionamiento de la infraestructura turística del país; una suma de esfuerzos relacionados con transporte interno, ornato y mantenimiento de ciudades y destinos turísticos o recursos disponibles al turista en general. El esfuerzo por arreglar las calles,

ampliar las pistas y limpiar los destinos turísticos debe continuar. Las carreteras importantes, como la que une Cusco con Puno y Arequipa, deben ser asfaltadas. Igualmente, se debe continuar los esfuerzos por disminuir la concentración de vuelos desde Lima y abrir nuevas rutas aéreas al sur del país. La privatización de ENAFER debe priorizarse impulsando la inversión en nueva tecnología y mantenimiento. Los destinos turísticos deben contar con un presupuesto para asegurar que sean bien mantenidos y cuenten con material didáctico adecuado. Es también indispensable diseñar un sistema de información que monitoree el movimiento de turismo en el país.

De manera similar, los esfuerzos de las municipalidades, los hoteleros y otros por mejorar la seguridad del centro de las ciudades deben ser apoyados por la industria en general.

En términos de la plataforma educativa, es importante empezar con un análisis detallado de las necesidades por región y por nivel educativo. Actualmente, la mayoría de los centros de capacitación están en Lima. Las regiones, incluso la del Cusco, carecen de cantidad y calidad de recursos para la instrucción a todo nivel. Las empresas y los gremios importantes deben juntarse para promover este desarrollo. Además del esfuerzo especializado existe una necesidad de crear conciencia turística en la población en general.

Mejorar el entorno competitivo significaría que las empresas de turismo en el Perú fueran capaces de servir mejor a más segmentos del mercado; que ellas no estén limitadas por barreras estructurales. Sin embargo, construir un sistema eficiente para el manejo de turismo no garantiza que los turistas vengan en mayor número, ni que queden satisfechos.

4.2 Mentalidad

El segundo paso importante implica un cambio de mentalidad dentro de la industria turística. Tanto el sector público como el sector privado tienen que ponerse de acuerdo en sus objetivos para el desarrollo del turismo. Actualmente, existe un acuerdo tácito sobre el nuevo rol de los sectores privado y público, pero falta un consenso sobre cómo el Estado va a asumir sus nuevas funciones -más limitadas- y cómo va a difundirlas. A pesar de los cambios estructurales realizados, el Fondo de Promoción Turística (FOPTUR) todavía recibe pedidos de empresas privadas para financiar la compra de buses u otros activos. Parte de la confusión emana del hecho de que el gobierno no ha terminado de desarrollar sus nuevos reglamentos. Un ejemplo de esa deficiencia es la necesidad de una definición urgente sobre la reglamentación y el manejo del turismo en áreas protegidas y Parques Nacionales.

El tema de fondo es la desconfianza entre los sectores. La historia de descoordinación en y con el Gobierno y el legado de discontinuidad en políticas gubernamentales acentúa esta actitud. El sector privado está temeroso de invertir mientras que el Gobierno no reafirme su intención de continuar con la política actual. Mientras tanto, algunos miembros del sector público están desanimados porque las inversiones para ampliar la capacidad turística están retrasadas con relación al incremento en la demanda, a pesar de las mejoras económicas, las privatizaciones y los nuevos reglamentos que promueven la competitividad.

Por estas razones, se hace indispensable entender los impedimentos (financieros o estructurales) que limitan el crecimiento y buscar maneras de enfrentarlos eficazmente. Por ejemplo, se hace necesario definir y ordenar funciones y responsabilidades de los organismos involucrados de ambos sectores. El gobierno tiene más de 15 organismos cuyas políticas afectan el turismo mientras que el sector privado está representado por muchas asociaciones con agendas propias y frecuentemente contradictorias.

Otro cambio de mentalidad tiene que ver con el trato al turista. Muchos turistas entrevistados manifestaron que: "los peruanos son muy amables, pero les falta una mentalidad de servicio". Los turistas estaban contentos con los peruanos que conocieron, pero no estaban satisfechos con el servicio que éstos les dieron. Es la acumulación de pequeños incidentes como los siguientes lo que acentúa esta impresión: el mesero sigue limpiando mesas mientras los primeros huéspedes del restaurante esperan impacientemente su menú; el agente de la aerolínea tarda media hora en emitir unos billetes porque estaba charlando por teléfono; la operadora del hotel que trató sólo una vez de hacer una llamada internacional sin éxito y después se olvida de volver a marcar.

En Perú, el turista tiene que esperar bastante debido a factores estructurales, como sistemas de telecomunicaciones antiguos o falta de sistemas de reservaciones computarizados. Los empresarios deben canalizar esfuerzos para asegurar que el factor humano no se añada a estos impedimentos, al mismo tiempo que buscar maneras para que los sistemas ineficientes sean mejorados. Programas de entrenamiento para elevar el nivel de servicio a estándares internacionales deben ser implementados en todo el país. Finalmente, los empresarios de todo nivel deben pensar en estrategias competitivas y aprender la metodología necesaria para tomar decisiones en base a conceptos estratégicos.

4.3 Enfoque Estratégico

Durante los últimos años, debido a la crisis, ha sido casi imposible para las empresas pensar en estrategias de desarrollo de largo plazo. Sin embargo, hoy, con un

entorno económico estable, el reto para la mayoría no es la supervivencia sino el crecimiento. Para obtener un desarrollo sostenido, las empresas deben tomar decisiones explícitas en tres categorías: el tipo de ventaja estratégica a escoger, los segmentos de mercado en los cuales competir y el nivel tecnológico a perseguir. Para tomar esas decisiones, los empresarios deben aprender a crear estrategias de desarrollo.

Para el estudio de caso de turismo de naturaleza-aventura, Monitor especifica los cinco pasos esenciales para crear una estrategia: análisis de industria; análisis de consumidores, análisis de posición relativa, análisis de competidores y elección de enfoque estratégico. El detalle y complejidad del análisis requerido varía de acuerdo al tamaño y recursos de la empresa, pero todas, sin excepción deben seguir estos pasos. Un agente de viajes pequeño no tiene los mismos requisitos de mercado que un gran operador de turismo receptivo. Sin embargo, antes de tomar decisiones sobre publicidad, precios o enfoque geográfico, él también tiene que entender la estructura de la industria, la necesidad de sus consumidores y su propia habilidad para satisfacerlos en comparación con la de sus competidores.

El gobierno y los gremios pueden ayudar a las empresas a tomar mejores decisiones estratégicas proveyéndolas de información adecuada y a tiempo sobre mercados locales e internacionales, así como ofreciendo cursos de capacitación. Los gremios deben analizar y divulgar dicha información a sus miembros. Los consultores o profesionales pueden hacer estudios o asesorar en la industria, pero, a la larga, cada empresa tiene que tomar sus propias decisiones estratégicas.

La buena noticia es que el desarrollo de estrategias para un crecimiento sostenido puede empezar hoy. No hay necesidad de esperar más. El desarrollo de estrategias requiere de un conocimiento claro del entorno competitivo, pero no está condicionado a la reglamentación gubernamental o a una buena infraestructura. La idea fundamental es que los empresarios saquen provecho mediante buenas estrategias del entorno actual mientras trabajan para optimizarlo mejor en el futuro.

LAS VENTAJAS COMPETITIVAS DEL TURISMO

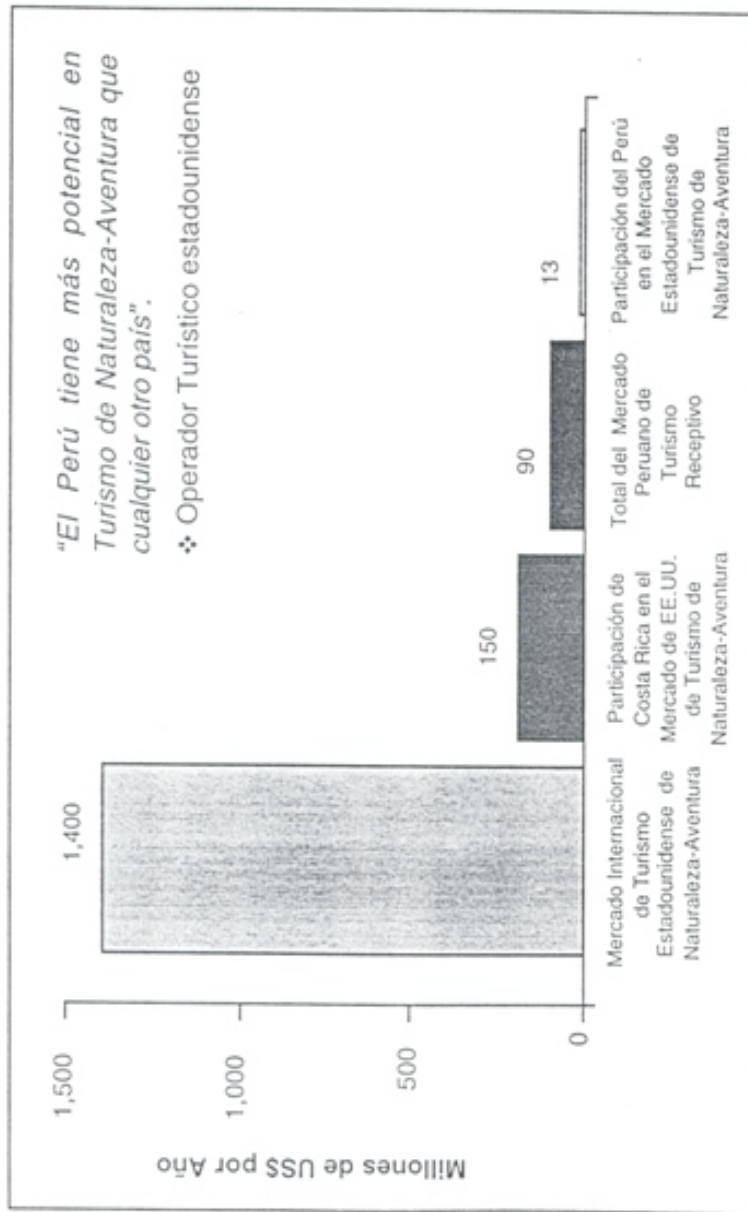


II

Las Ventajas Competitivas en Turismo

El Potencial por Explotar: el Turismo de Naturaleza-Aventura

Comparación del Tamaño de Mercados, 1993



Nota: Las cifras incluyen pasajes aéreos.
Fuente: U.S. Department of Commerce; Encuesta en Aviones de los Estados Unidos (In Flight Survey). INC, DNM, Encuesta de Monitor en los aeropuertos, Conservation International, Análisis de Monitor.



Los turistas estadounidenses que hacen turismo internacional de naturaleza-aventura representan un segmento atractivo del mercado. Perú tiene un potencial excepcional para competir en este segmento. La cuestión es : ¿cómo mejorar la posición del Perú?

Las Ventajas Competitivas en Turismo

Imperativos Estratégicos para el Sector Turismo del Perú

CONOZCASE A SI MISMO

INVIERTA EN OBTENER CONOCIMIENTOS

CREE UNA VISION COMUN

ADECUA EL COMPROMISO A LOS OBJETIVOS

REFUERCE LA COOPERACION

ENFOQUE BIEN LOS RECURSOS Y ESTRATEGIAS

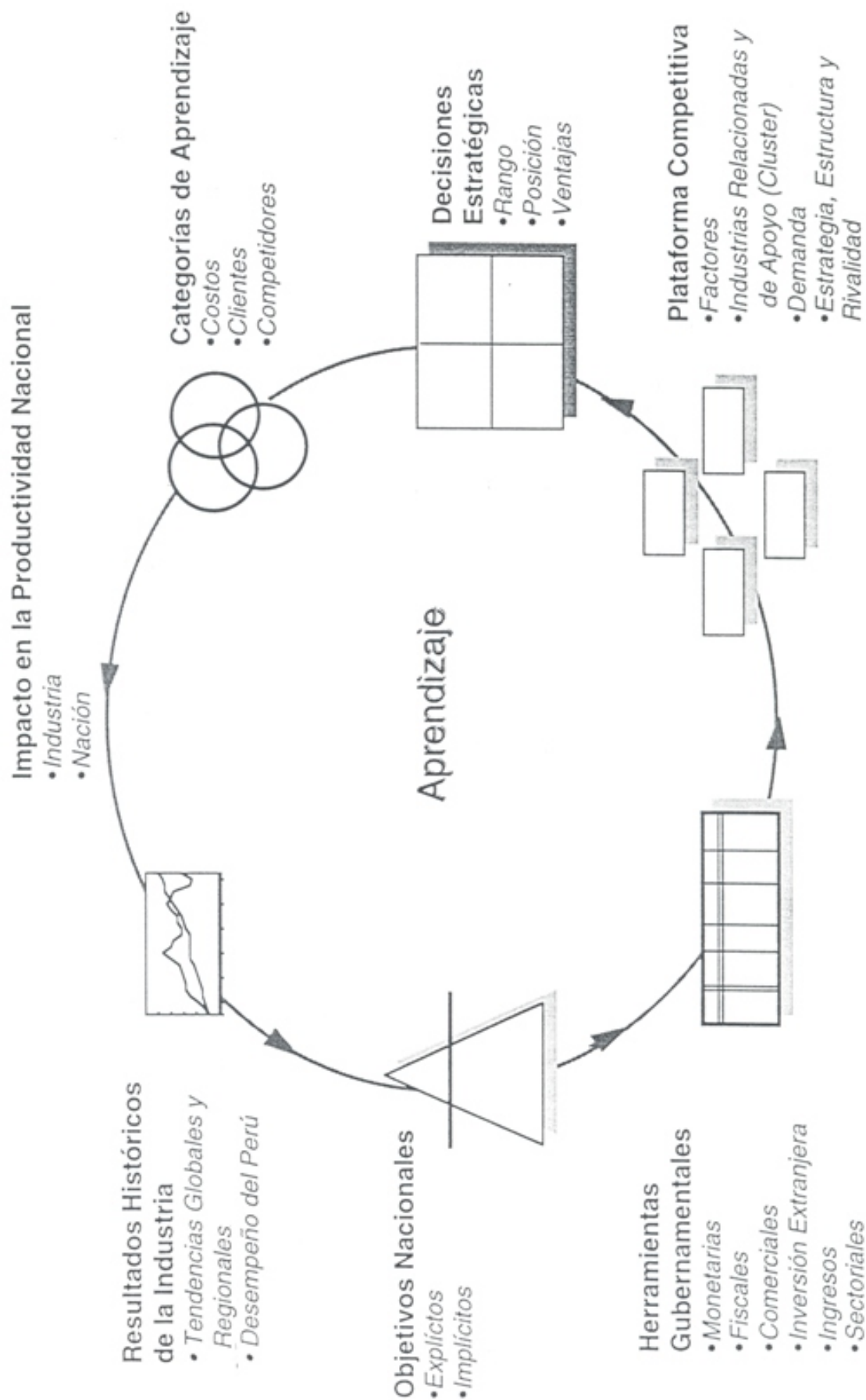
DESARROLLE EL SENTIDO DE SERVICIO

CREE UN DESARROLLO SOSTENIBLE

PROTEJA AL TURISTA

MARQUE EL PASO

Las Ventajas Competitivas en Turismo Aprendizaje para la Acción



Las Ventajas Competitivas en Turismo El Reto Principal

“El principal problema que el Perú enfrenta para incrementar su negocio turístico es que el “producto” no está a punto. Esto es, que en nuestra opinión el Perú no tiene una “planta” de turismo (la suma total de instalaciones y servicios) que satisficiera al número de turistas que puede atraer y enviarlos a sus hogares con la clase de recuerdos que animaría a otros a venir. En otras palabras, el Perú no está preparado para acomodar a gran número de turistas exitosamente”.

❖ Checchi and Company, 1965. Las Posibilidades del Turismo en el Perú



¿Por qué aún es válida esta conclusión?

Las Ventajas Competitivas del Turismo

Agenda

Posición de la Industria Turística

Resultados
Históricos

- Tendencias Globales y Regionales
- Desempeño del Sector en el Perú

1

Legado
Histórico

- Objetivos Nacionales
- Políticas Gubernamentales

2

Entorno
Competitivo

- Perú
- Cusco
- Iquitos

3

Las Ventajas Competitivas del Turismo

Agenda

Posición de la Industria Turística

Resultados Históricos

- Tendencias Globales y Regionales
- Desempeño del Sector en el Perú

1

Legado Histórico

- Objetivos Nacionales
- Políticas Gubernamentales

Entorno Competitivo

- Perú
- Cusco
- Iquitos



Tendencias del Turismo a Nivel Global y Regional Panorama del Sector Turismo a Nivel Mundial

Empleo

- En 1993 el sector de viajes y turismo dio empleo a más de **127 millones de trabajadores**: uno de cada 15 trabajadores en todo el mundo.

Rendimiento

- En 1993, el **Producto Bruto del Sector** -aproximadamente **US\$3.5 billones**- representó el 6% del Producto Bruto Mundial y fue superior al de cualquier otra industria, incluyendo la automovilística, la siderúrgica y la electrónica.

Crecimiento

- En el 2005, la industria del turismo habrá duplicado su tamaño actual (como consecuencia de una tasa anual de crecimiento de **3.7%**).

Llegadas Internacionales

- En 1993 hubo **500 millones de llegadas de visitantes extranjeros**. Para el 2000 se espera alcanzar **650 millones de llegadas**.

Ingreso de Divisas

- En 1993 ingresaron **US\$316 miles de millones en divisas por llegadas de turistas**.



Fuente: Organización Mundial del Turismo;
The Ecotourism Society. Ecotourism: A
Guide for Planners and Managers.

El turismo es la mayor industria del mundo.



Tendencias del Turismo a Nivel Global y Regional Aumento de los Viajes a Nivel Mundial: 1983-1993

Llegadas de Visitantes Internacionales



Fuente: OMT, Compendio de Estadística Turística: 1988-1993.

Ingresos de Divisas



Fuente: OMT, Compendio de Estadística Turística: 1988-1993.

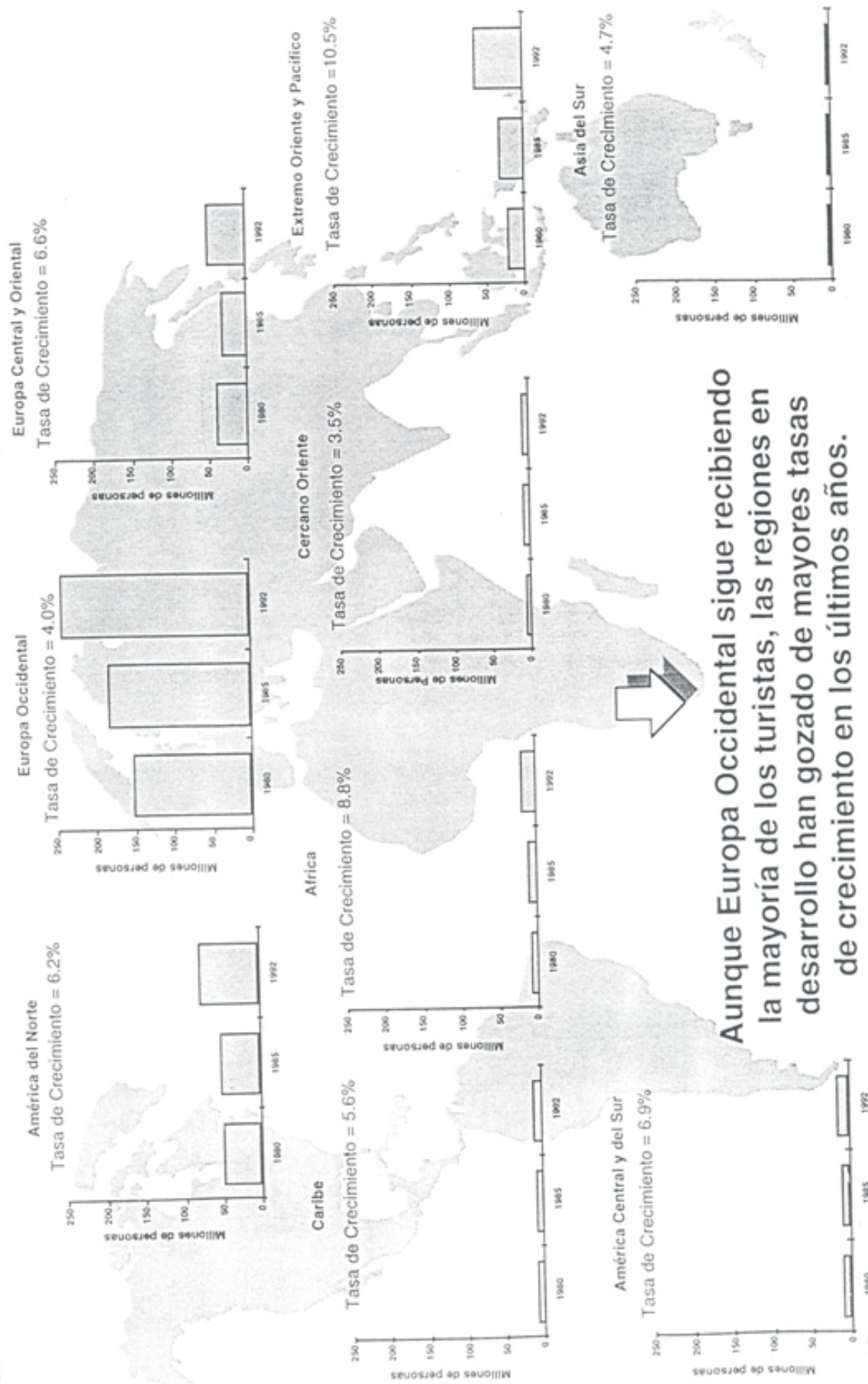


La Organización Mundial del Turismo estima que cada punto porcentual de crecimiento del turismo mundial genera al menos un millón de empleos y una expansión de US\$10 millones en el producto bruto mundial, además de otros miles de millones de dólares en inversiones, ingreso de divisas e ingresos fiscales.



Tendencias del Turismo a Nivel Global y Regional

Destino de los Viajeros Internacionales: Comparación Regional

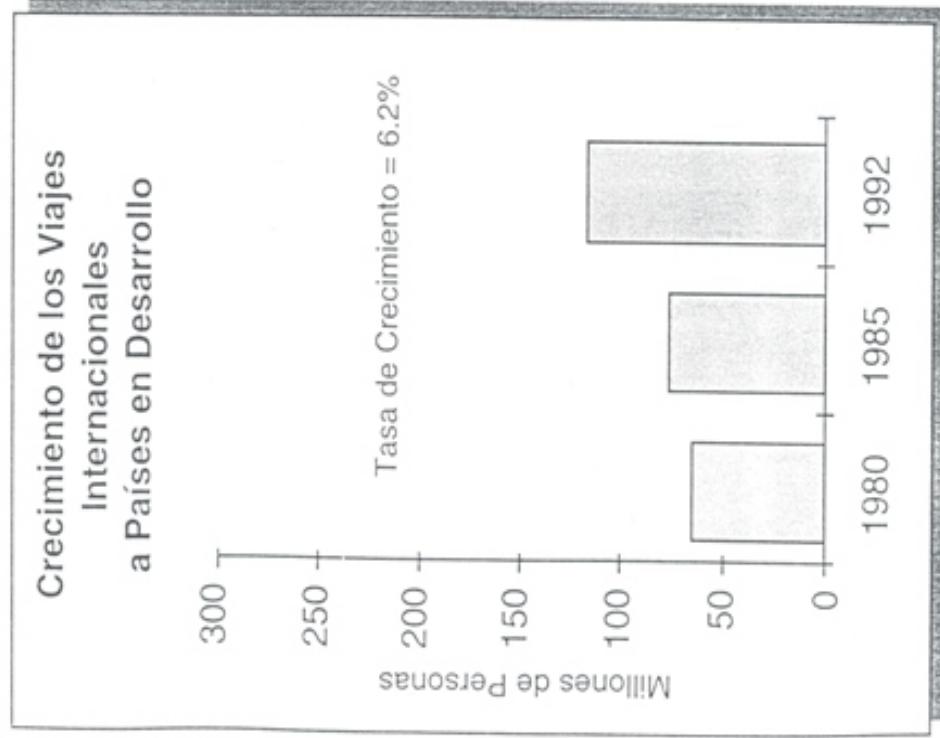


Fuente: OMT, Compendio de Estadística Turística.
Nota: Las tasas de crecimiento son para los años 1985-1992.

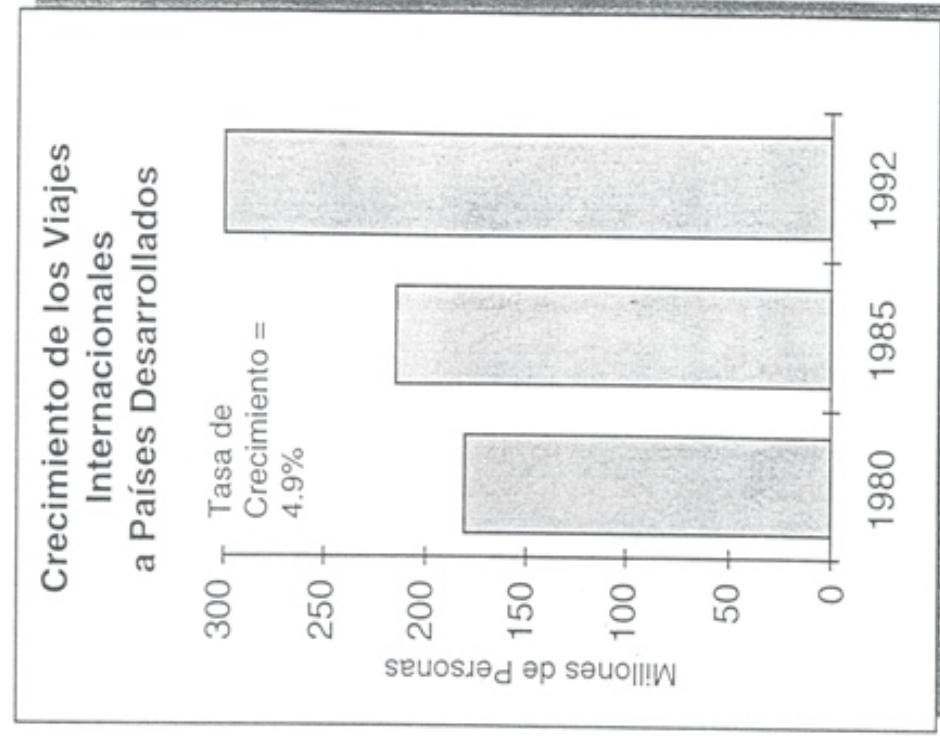


Tendencias del Turismo a Nivel Global y Regional

Destinos Turísticos Internacionales: Países en Desarrollo versus Desarrollados



Fuente: OMT, Compendio de Estadística Turística.
Nota: Las tasas de crecimiento corresponden a 1985-1992.

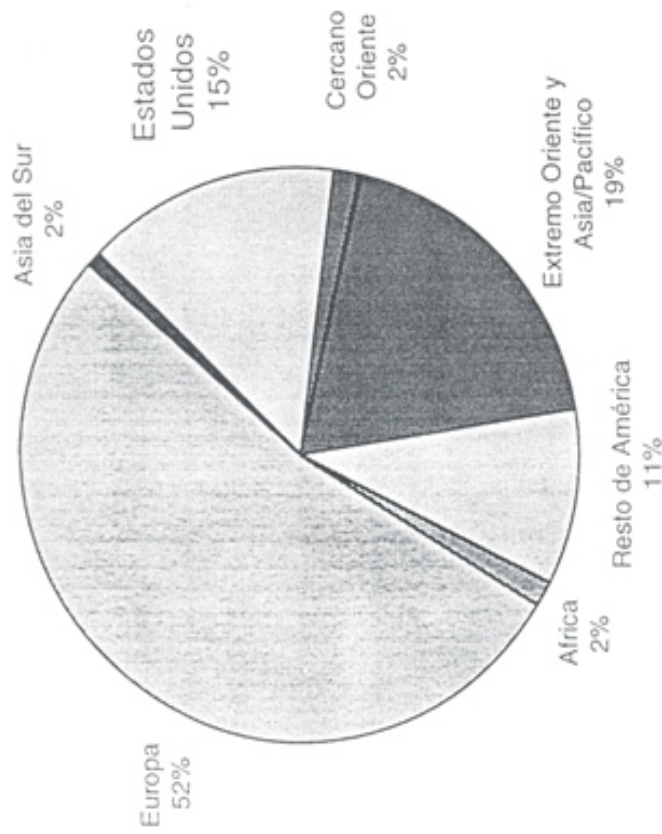


En años recientes, las tendencias de viajes internacionales han favorecido a los países en desarrollo.



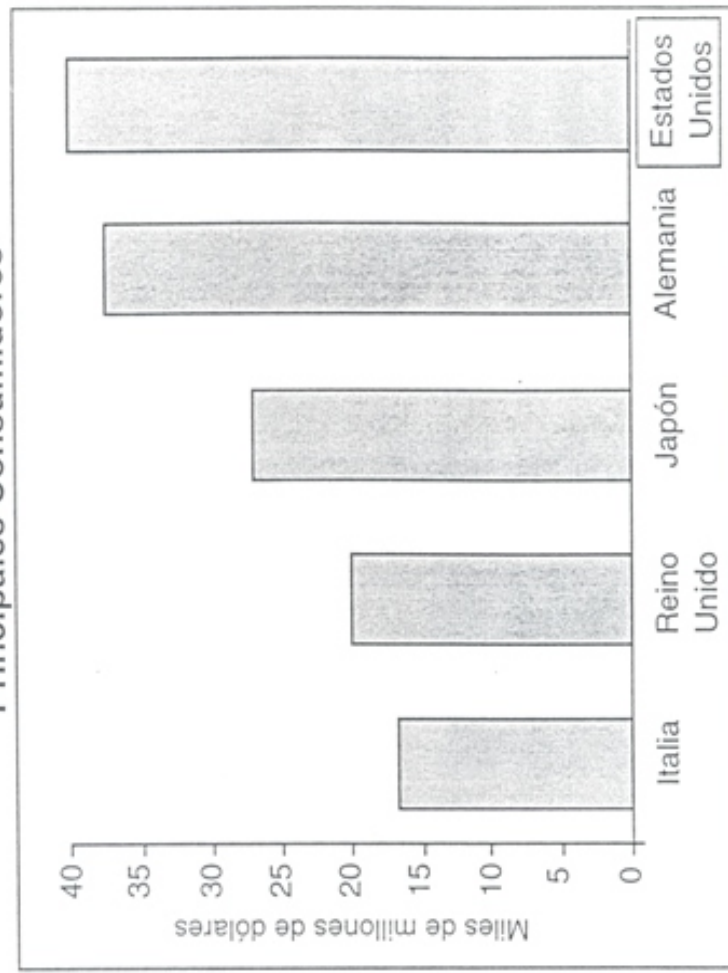
Tendencias del Turismo a Nivel Global y Regional Tamaño Relativo de la Industria de Viajes Internacionales de Estados Unidos

Gasto Mundial Estimado en Turismo, 1992



Fuente: OMT.

Gasto Internacional en Turismo, 1992:
Principales Consumidores



En 1993, los ciudadanos de los Estados Unidos gastaron aproximadamente US\$40 mil millones en viajes al extranjero (más que los nacionales de cualquier otro país del mundo).

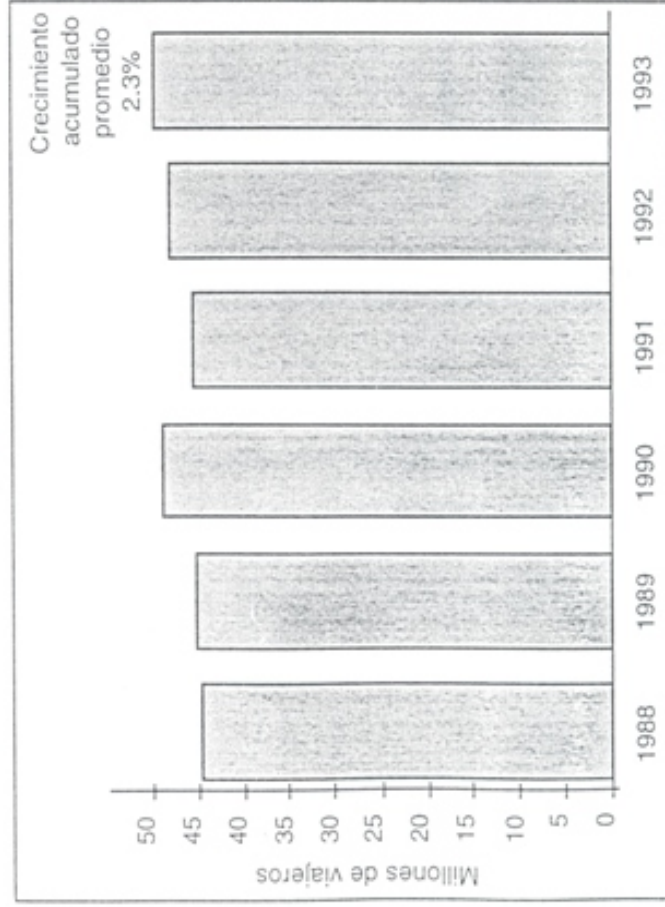


Tendencias del Turismo a Nivel Global y Regional

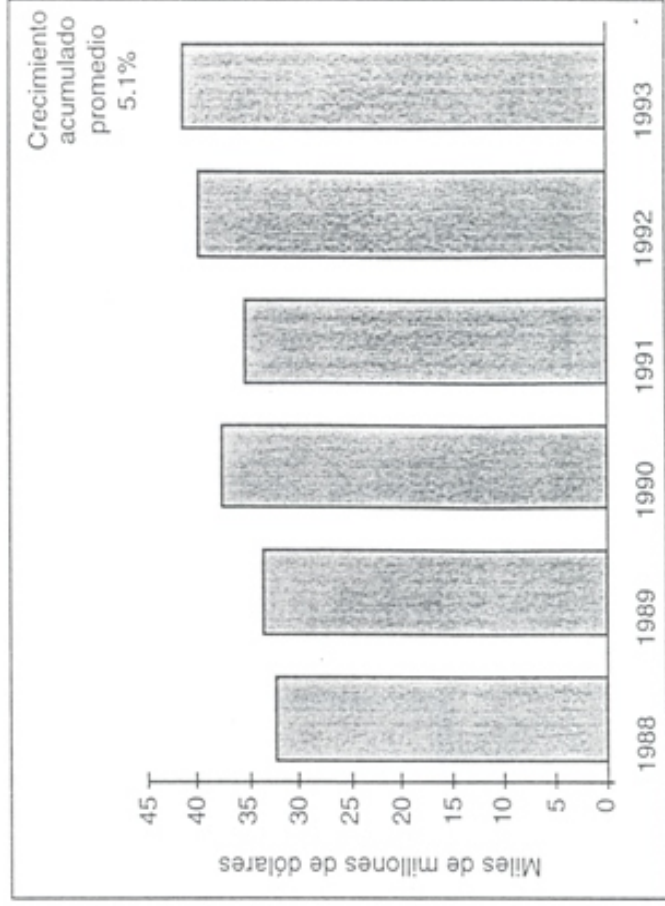
Crecimiento de Viajes Internacionales en Estados Unidos: 1983-1993



Partidas al Extranjero desde los EE.UU.



Gastos en Viajes en los EE.UU.



Fuente: OMT, Compendio de Estadística Turística, Anuario de Estadística Turística.

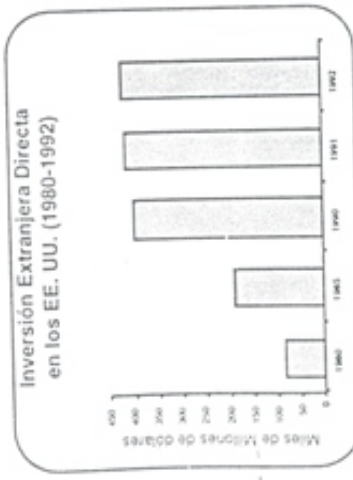
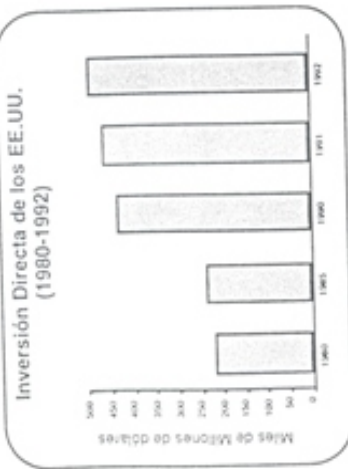


Siguiendo las tendencias mundiales, el mercado turístico de los Estados Unidos ha crecido considerablemente en los diez últimos años.



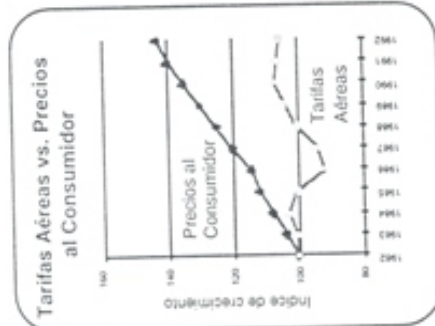
Tendencias del Turismo a Nivel Global y Regional Tendencias Explicativas del Crecimiento del Turismo de los Estados Unidos

Globalización de la Economía de los EE.UU.



Fuente: U.S. Bureau of Census, Statistical Abstract

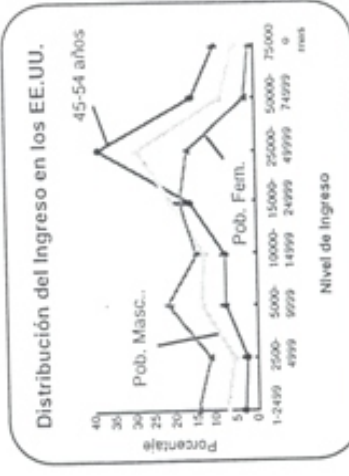
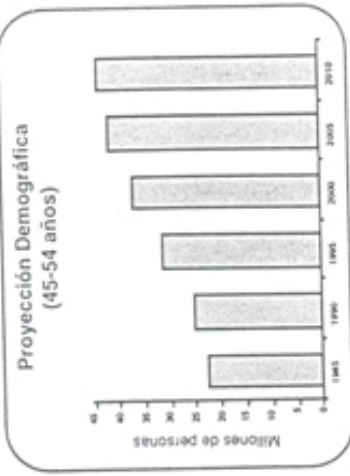
Disminución de las Tarifas Aéreas



Fuente: Air Transport Association of America, The Annual Report of the U.S. Scheduled Airline Industry.



Crecimiento Demográfico

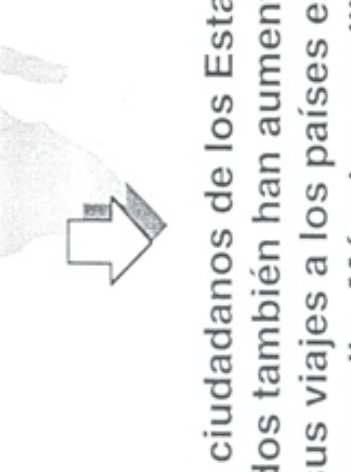
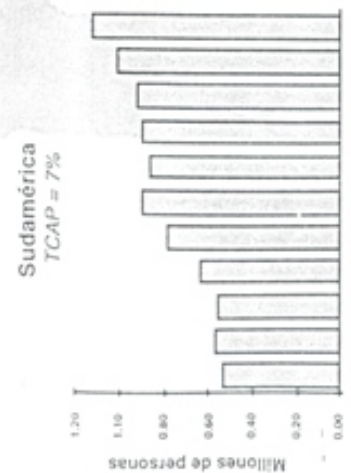
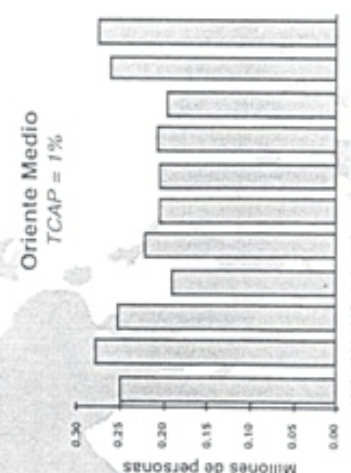
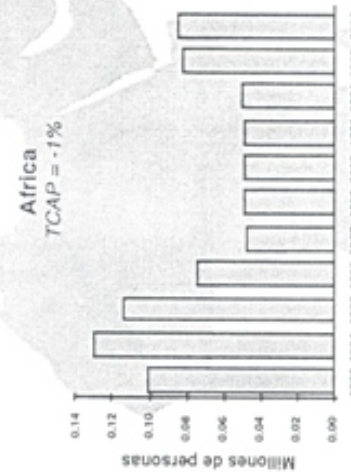
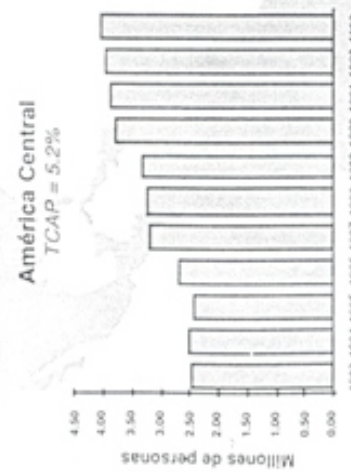
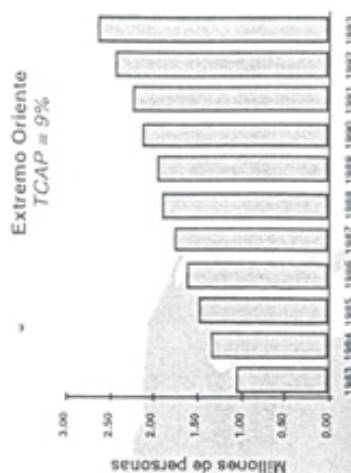
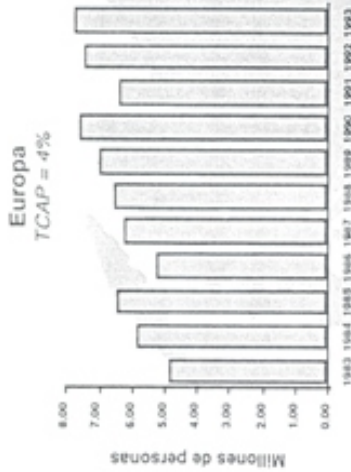
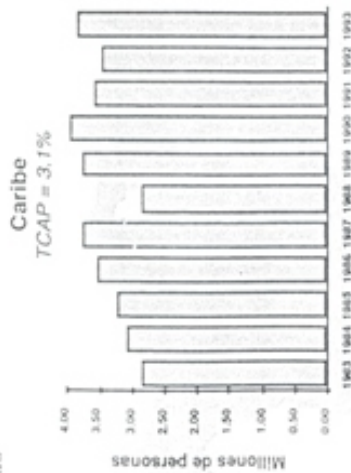


Fuente: U.S. Bureau of Census, Statistical Abstract

El crecimiento de los viajes internacionales en los Estados Unidos puede atribuirse a varias tendencias a largo plazo, entre las que se encuentran la creciente globalización de la economía, la disminución de las tarifas aéreas y el mayor poder adquisitivo de la población.



Tendencias del Turismo a Nivel Global y Regional Destinos en el Exterior de los Turistas de los Estados Unidos



Los ciudadanos de los Estados Unidos también han aumentado sus viajes a los países en desarrollo. Más de un millón visitó Sudamérica en 1993.

Fuente: INS.

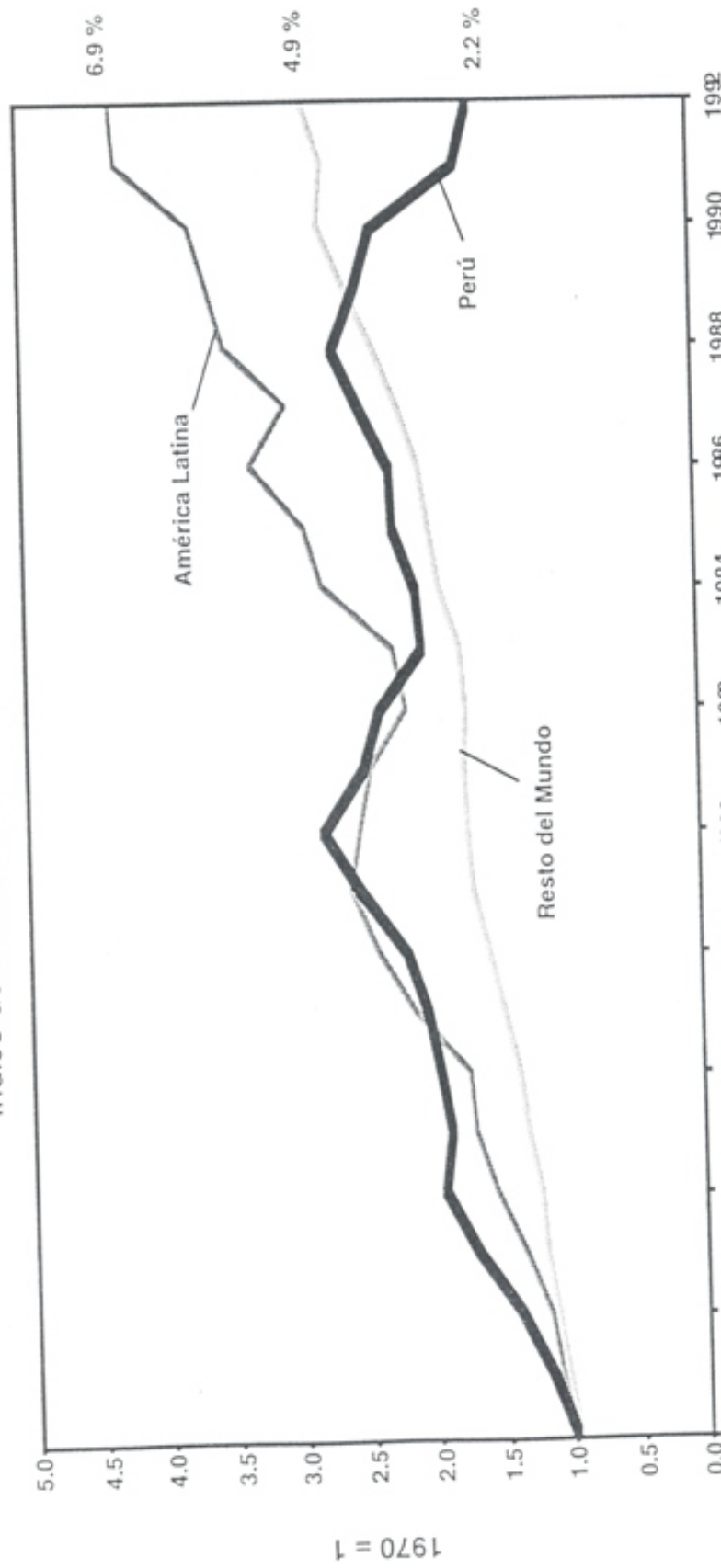
Nota: Las cifras se refieren a viajeros de los EE.UU. que vuelan a destinos en ultramar. TCAP = Tasa de Crecimiento Acumulado Promedio.



Tendencias del Turismo a Nivel Mundial y Regional Arribos Internacionales a Perú y América Latina

Indice de Arribos Internacionales 1970-1993

Crecimiento
Acumulado
Promedio



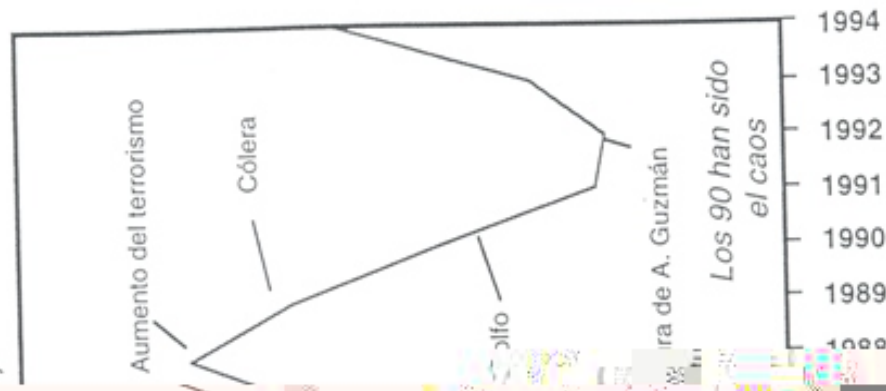
Fuente: Organización Mundial de Turismo, Dirección Nacional de Migraciones (DNM), Análisis de Monitor.



Desde 1982, el turismo en el Perú declina con respecto a América Latina y al resto del mundo. La errática performance del Perú refleja tanto los problemas como las posibilidades asociados con el sector turismo.

la y Regional 93 Llegada de Turistas

3)



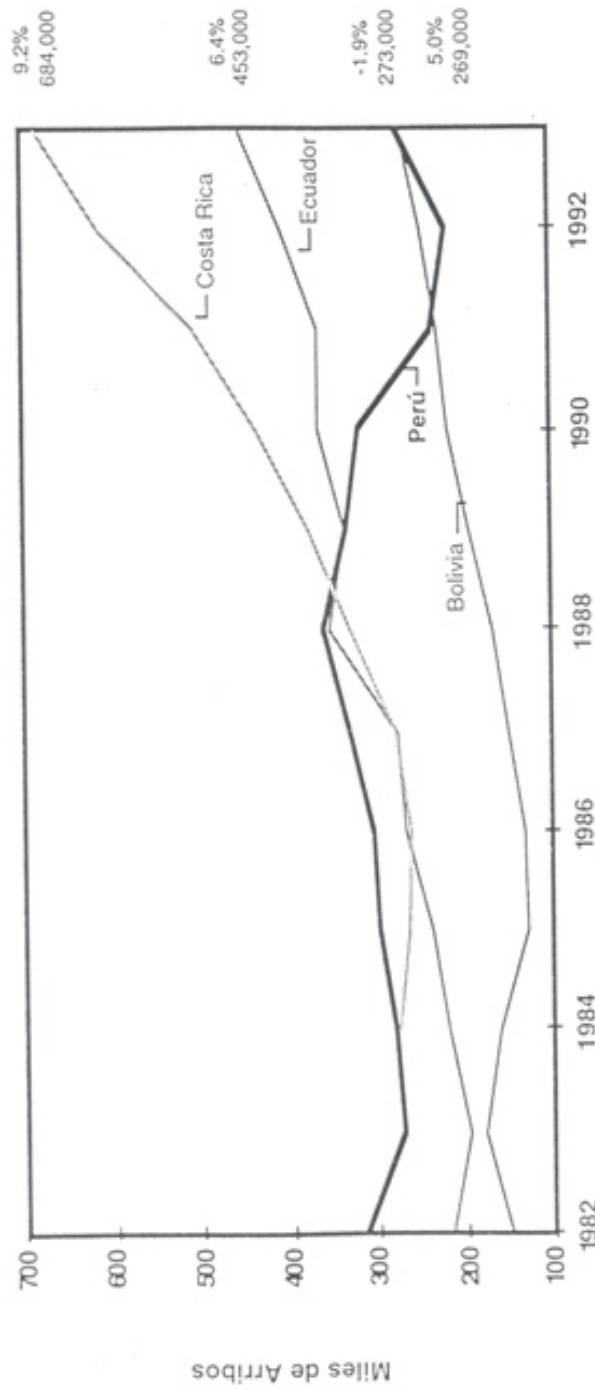
ente ligado a
el triple problema
Golfo.



Tendencias Turísticas Mundiales y Regionales Arribos Internacionales al Perú y a Países Competidores en América Latina

Arribos Internacionales 1983-1993

Crecimiento
acumulado promedio y
arribos en 1993



Fuente: OMT, DMN, Análisis de Monitor.

*"En cuanto el Perú se puso muy peligroso,
mandamos a nuestros clientes a países
con productos similares".*



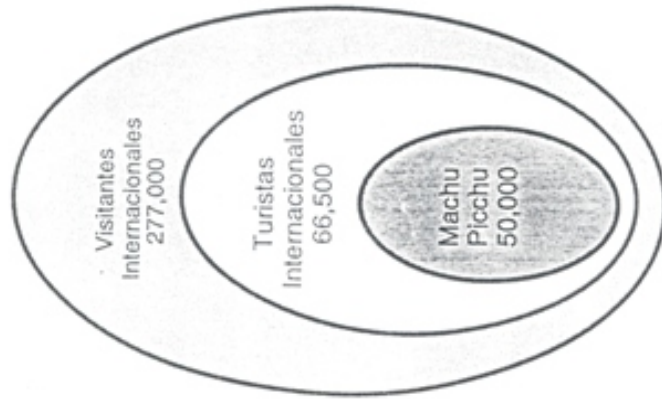
❖ Operador turístico estadounidense

Los viajes a países con productos turísticos similares crecieron,
mientras que el turismo en el Perú se contrajo.



Desempeño Histórico del Sector Turismo del Perú "Visitantes" y "Turistas": Definiciones

1993 Aproximaciones



Turistas = Visitantes a Machu Picchu x 1.33

Fuente: DNM, INC, Análisis de Monitor, Encuesta Monitor en los aeropuertos.

Nota: Las encuestas y entrevistas de Monitor, indican que aproximadamente el 75% de los turistas visitaron Machu Picchu.

Visitantes Llegadas internacionales de extranjeros no residentes que entran al Perú por un tiempo limitado

- Vienen a Perú por razones laborales, para visitar amigos y parientes, para participar en eventos especiales, por placer o cualquier combinación de estos motivos
- Sus destinos, fechas de viaje, preferencias y costumbres en cuanto a gastos no son los mismos que los de los turistas

Turistas No residentes en el Perú que dedican toda o parte de su visita a algún tipo de actividad placentera

- Este segmento se puede identificar, enfocar como mercado objetivo y es "accionable"
- Responde a cambios de imagen y publicidad
- Tiene un gran potencial de crecimiento
- Demuestra interés fundamental en historia, cultura, naturaleza y ecología peruana
- También puede incluir viajeros de negocios, peruanos que viven en el exterior, y amigos o parientes de peruanos

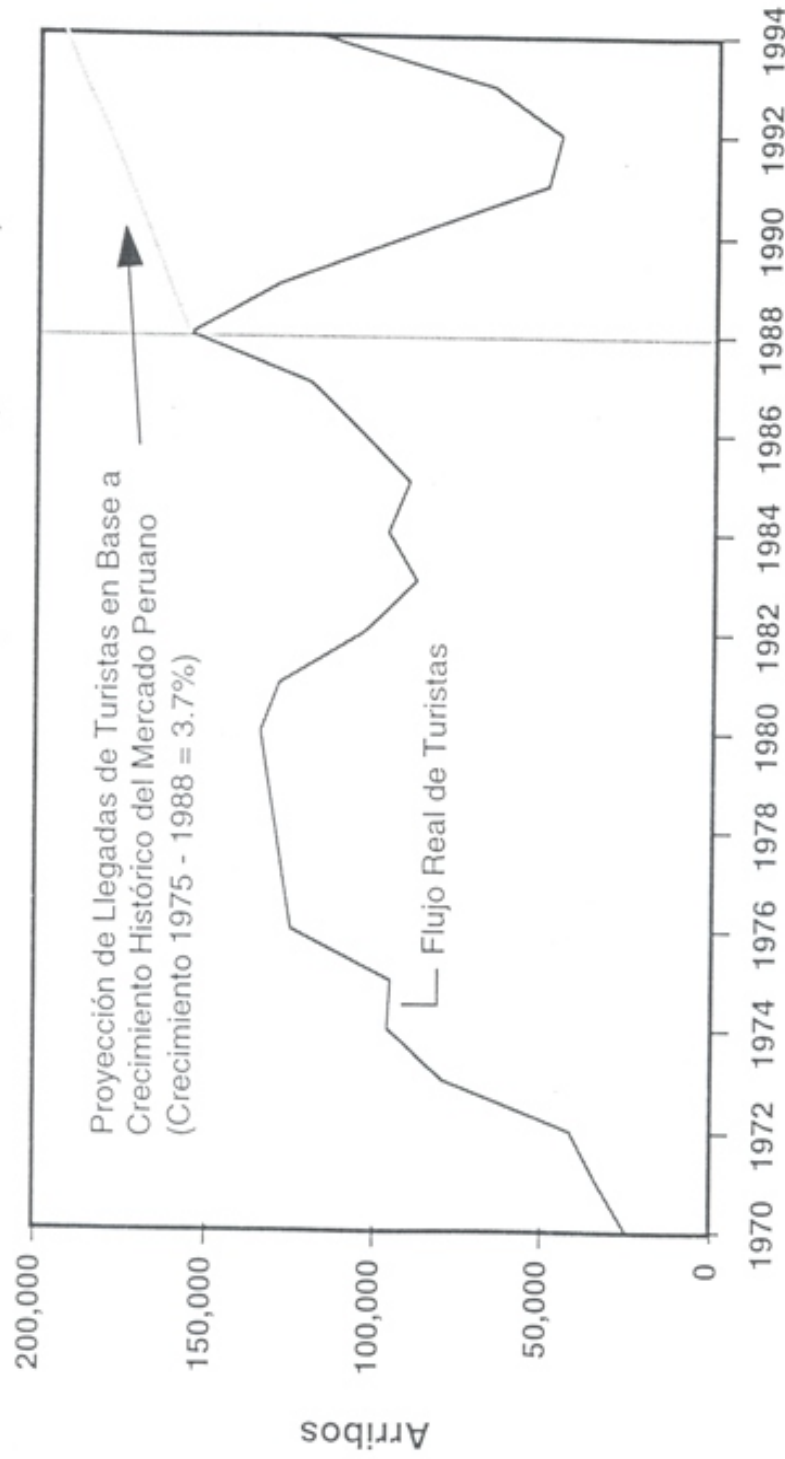


Concentrarse en los "turistas" en lugar de "visitantes" ayuda a la industria turística a tomar mejores decisiones estratégicas y a no distraer sus esfuerzos inútilmente.



Desempeño Histórico del Sector Turismo del Perú Llegada de Turistas Extranjeros

Flujo de Turistas Extranjeros al Perú (1970-1994)



Fuente: INC, Análisis de Monitor.
Nota: Las cifras para 1994 son estimados.

Históricamente, la participación en el mercado y las tasas de crecimiento indican que el flujo esperado de turistas hacia el Perú está muy por debajo del tamaño esperado del mercado. El crecimiento a corto plazo debería producirse sin problemas.



Desempeño Histórico del Sector Turismo del Perú Distribución de Turistas por Regiones, 1991



Lima, Puno y Cusco siguen recibiendo la mayor parte de los turistas extranjeros. El resto del país sigue fuera de los circuitos turísticos principales.

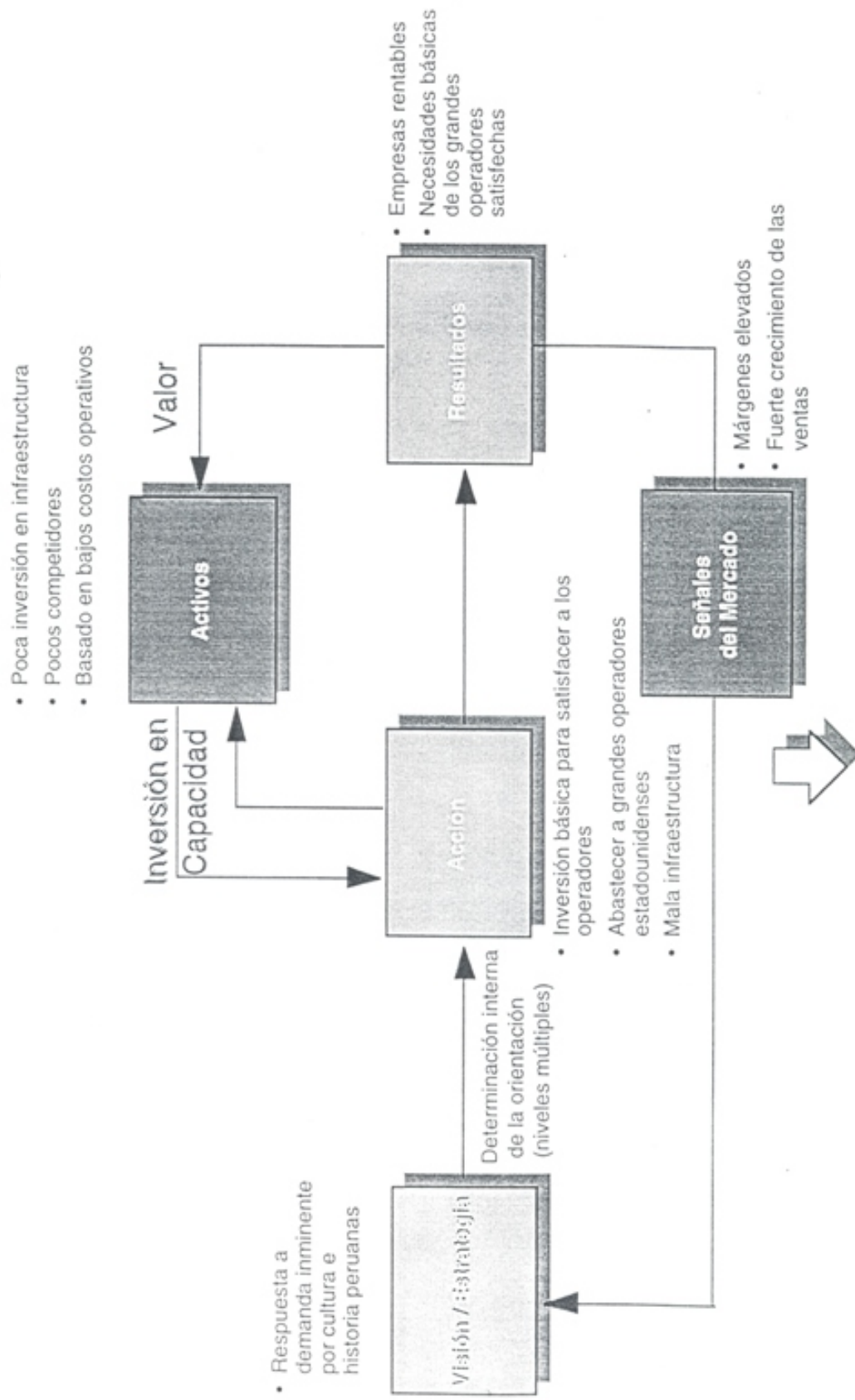


= 10% de Actividad Turística

Nota: La Actividad Turística se estima en base al número de pernотaciones en hoteles del país.



Desempeño Histórico del Sector Turismo del Perú Modo de Operación: El Principio

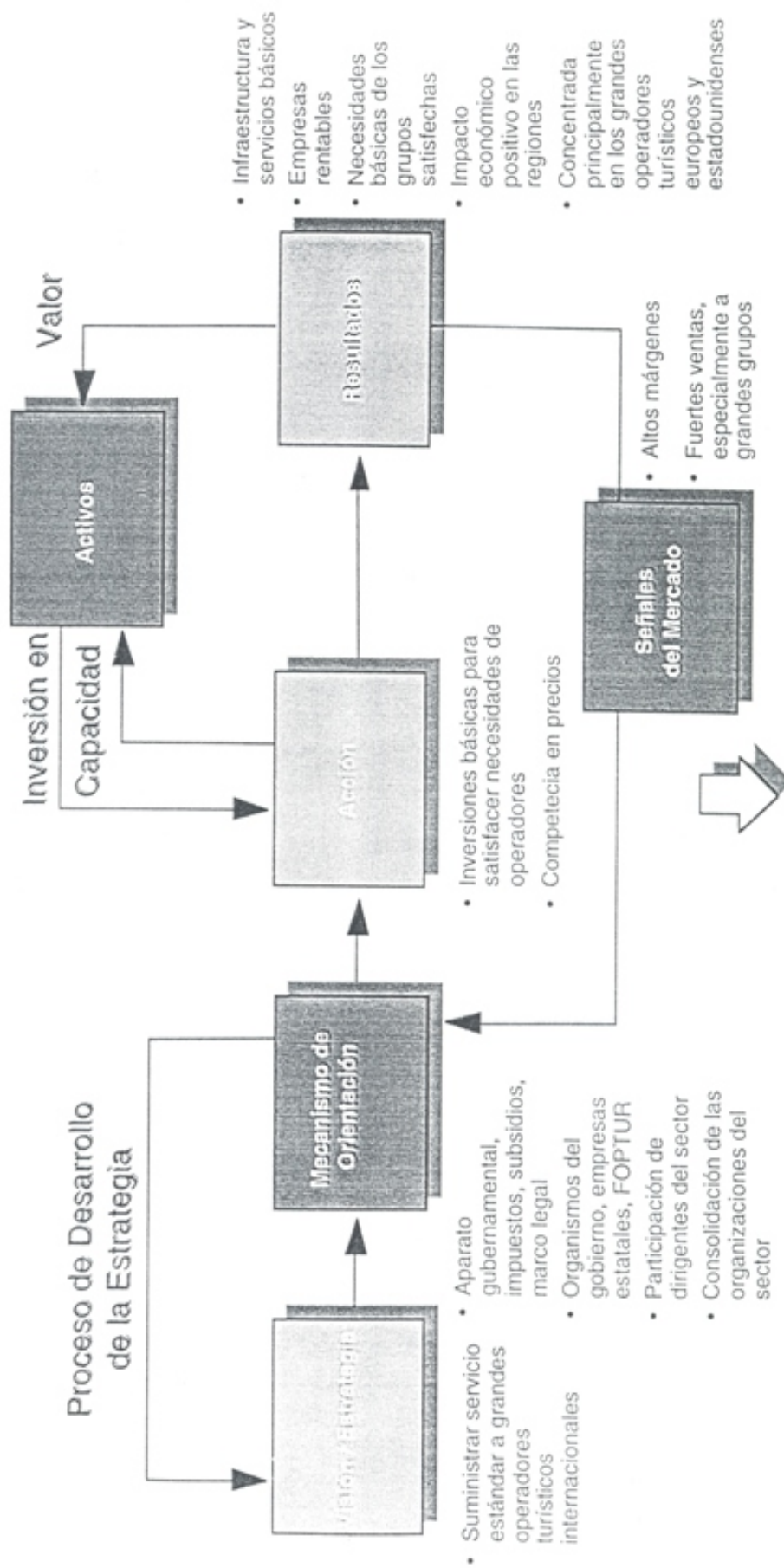


Las organizaciones empiezan con una visión o estrategia inicial que se transforma en acciones para lograr resultados. La industria del turismo en el Perú creció en respuesta a la demanda extranjera por cultura e historia peruanas.



Desempeño Histórico del Sector Turismo del Perú Crecimiento Inicial

- Poca inversión en infraestructura de calidad
- El sector es muy dependiente del turismo masivo
- Alta concentración de participación en el mercado
- Depende de sus bajos costos operativos

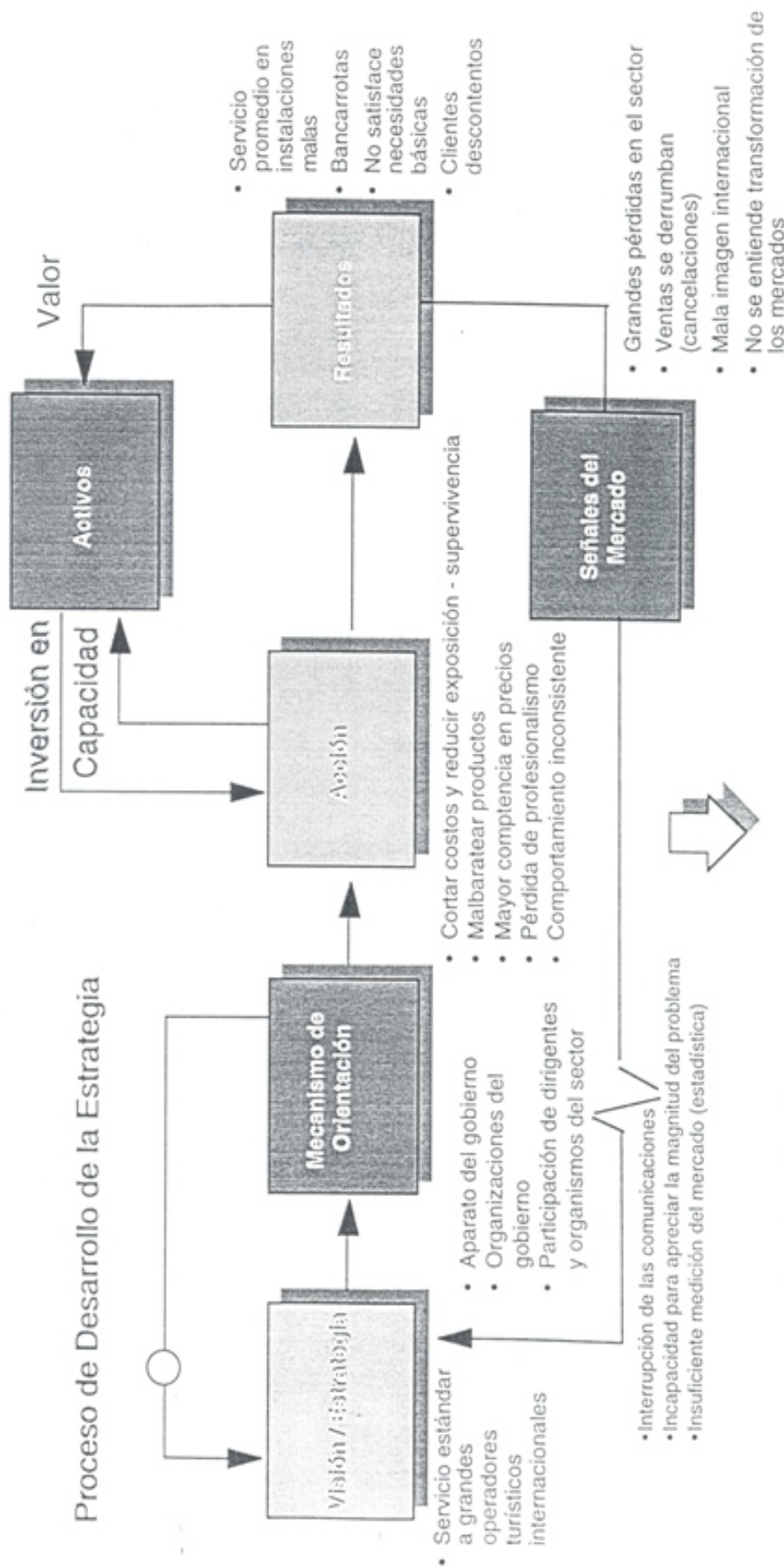


La visión inicial y unas pocas inversiones bastaron para consolidar los éxitos iniciales.
Se creó los mecanismos de orientación para consolidar la estrategia incipiente.



Desempeño Histórico del Sector Turismo del Perú Caída del Turismo

- No hay inversión en calidad o mejoramiento de la infraestructura
- Desaparecen grupos europeos y de Estados Unidos
- Pérdida de imagen y participación en el mercado



En las malas épocas, se reforzó los mecanismos de orientación y la estrategia original. Ni el sector ni el gobierno respondieron a las nuevas señales del mercado modificando sus estrategias.



Desempeño Histórico del Sector Turismo del Perú

Resumen

Desempeño Débil

- Desde 1982 -y especialmente a partir de 1988- el número de turistas recibido por el Perú declinó con relación al recibido por sus competidores.

Volatilidad

- En el pasado, el turismo fluctuaba considerablemente por su vulnerabilidad a factores externos a la industria y/o al país. Los ejemplos más recientes son la recesión mundial, el colera y el terrorismo.

Medición

- Las estadísticas actuales en el Perú no son exactas ni suficientes, lo que hace difícil a la industria comprender la dinámica y tener una visión clara de la composición del mercado y sus tendencias.

Regionalismo

- El turismo tradicional en el Perú se ha concentrado en unos pocos destinos turísticos. Las tendencias recientes han acentuado este hecho.

Reciente Recuperación

- El turismo en el Perú muestra una clara recuperación. Para evitar ciclos, la industria en general debe tomar decisiones estratégicas que determinen el tamaño y duración del presente período de crecimiento.



El mejor entendimiento de las tendencias turísticas presentes y del pasado ayudará a las empresas peruanas a tomar mejores decisiones estratégicas y a consolidar su crecimiento.

Las Ventajas Competitivas del Turismo

Agenda

Posición de la Industria Turística

Resultados Históricos

- Tendencias Globales y Regionales
- Desempeño del Sector en el Perú

Legado Histórico

- Objetivos Nacionales
- Políticas Gubernamentales

Entorno Competitivo

- Perú
- Cusco
- Iquitos



Legado Histórico: Objetivos Nacionales y Políticas Gubernamentales Participación Gubernamental Directa en los Años 1930 a 1960

	Organización	Acciones	Implicaciones
1930-39	• Unión Panamericana • Touring Auto Club • Panagra (PanAm)	• Conferencias de turismo • Mapas y hojas de ruta • NY/Lima por 10 soles en 4 días 	• Construcción de carretera Panamericana • Estímulo al turismo en carretera • Inicio de aviación atrajo más extranjeros
1940-49	• Corp. Nac. de Turismo • CORPAC • Cía. Hotelera del Perú • Machu Picchu	• Infraestructura civil • Se abre aeropuertos • Hoteles de Turistas • Camino afirmado en lugar de trocha de mulas 	• Desarrollo a cargo del Gobierno • Expansión del transporte aéreo • Inversión de capitales peruanos y extranjeros • Machu Picchu se abre al turismo masivo
1950-59	• Cía. Hotelera del Perú	• Crece red de Hoteles de Turistas 	• Fuertes inversiones en infraestructura vial y turistas peruanos • Modernidad y conexión con regiones aisladas
1960-69	• Cotur Perú • Ley de Turismo	• Asume Hoteles de Turistas • Funciones unificadas • Primer plan de turismo por Checchi and Company 	• Gran entidad con amplios poderes • El Estado es principal proveedor • Intento por modernizar sector y darle primer marco legal

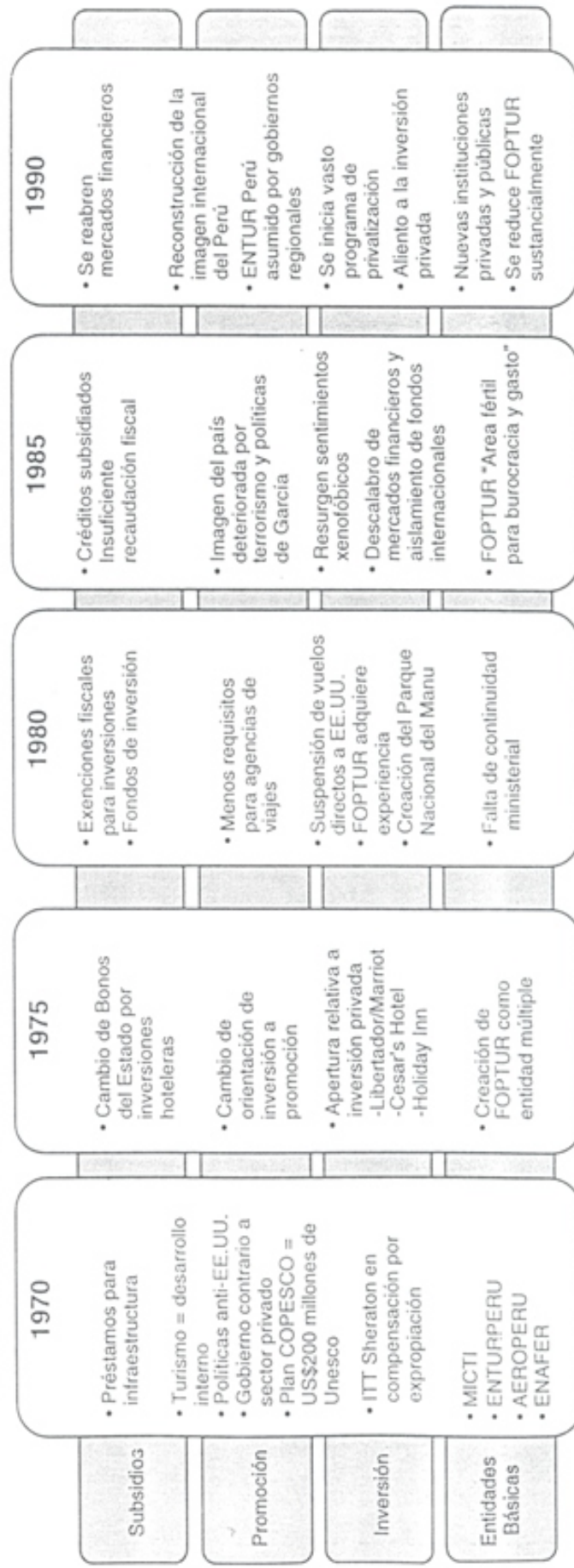
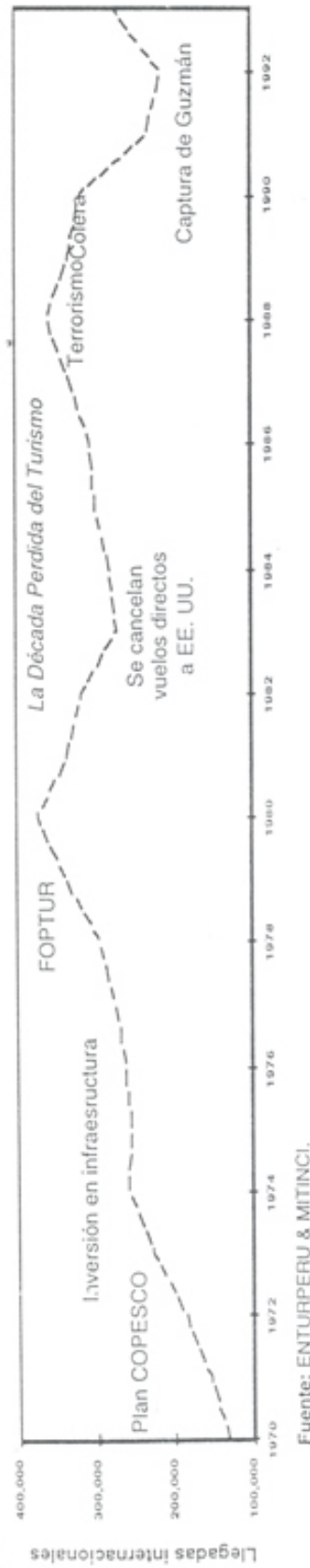
Fuente: Entrevistas de Monitor.



Durante la primera parte del siglo, las esporádicas iniciativas gubernamentales tuvieron como resultado una inversión desordenada en infraestructura. El sector público se convirtió en el gran estrategia del sector turismo.



Legado Histórico: Objetivos Nacionales y Políticas Gubernamentales Herencia de los Instrumentos de Gobierno (1970 -1990)



Fuente: Entrevistas de Monitor.

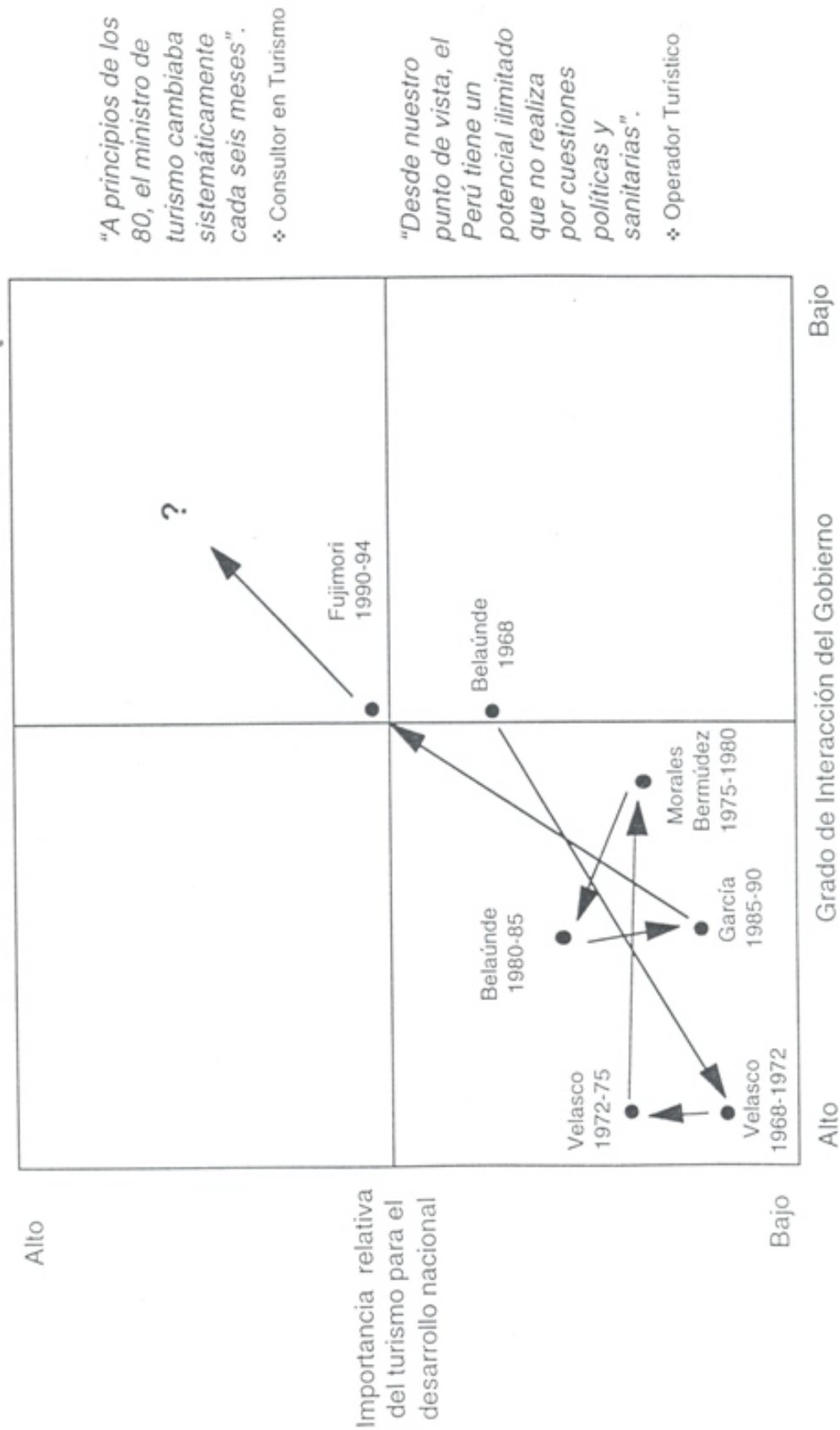


En los 20 últimos años, el papel protagonista del Gobierno se mantuvo, aunque con poco éxito sostenido. El actual gobierno está abandonando el rol protagonista.



Legado Histórico: Objetivos Nacionales y Políticas Gubernamentales

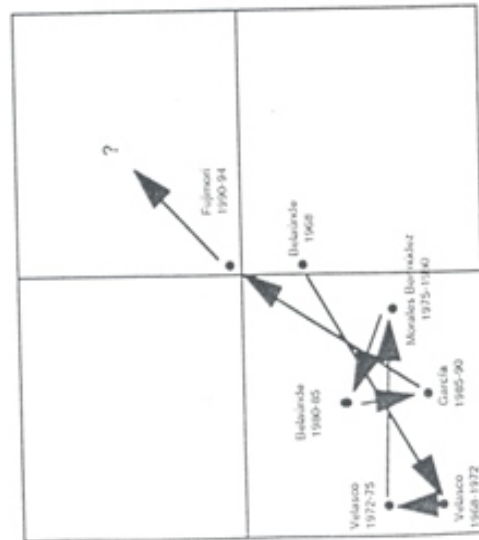
Esquema Histórico de los Objetivos Gubernamentales



Los constantes cambios de objetivos por parte del Gobierno han dificultado el desarrollo de estrategias de largo plazo en el sector.



Legado Histórico: Objetivos Nacionales y Políticas Gubernamentales Una Historia de Problemas por Resolver



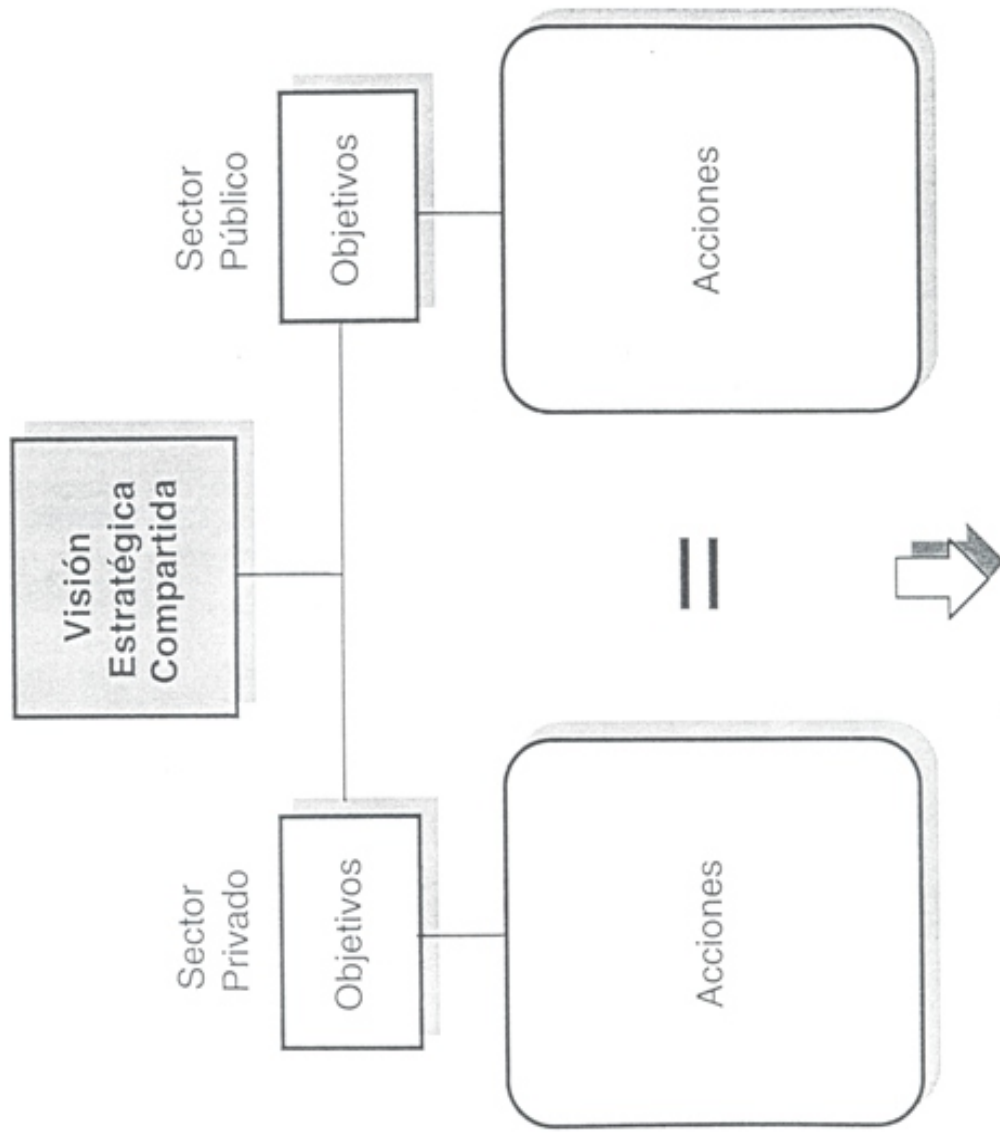
- Insuficiente desarrollo de infraestructura
- Falta de vocación de servicio al cliente
- Insuficientes servicios de transporte
- El Perú compite principalmente en precio, no en calidad
- Falta de seguridad e imagen de inseguridad
- Malos servicios públicos
- Servicios ineficientes (aeropuertos, trenes, puertos y otros)
- Mala información sobre temas del sector
- Reglas poco claras para los inversionistas (privatización completa o parcial)
- Problemas fiscales y con la SUNAT
- Excesiva informalidad del sector
- Mala promoción de los destinos turísticos peruanos
- Financiamiento disponible inadecuado
- Falta de suficientes centros de capacitación
- Problemas de imagen nacional
- Insuficiente información acerca de los productos turísticos
- Malas comunicaciones entre Lima y las regiones
- Reglas poco claras para los parques nacionales
- Marco legal ineficaz e incompleto



Debido a los cambios en los objetivos y políticas gubernamentales,
en 30 años no ha sido posible resolver problemas
fundamentales del sector turismo.



Legado Histórico: Objetivos Nacionales y Políticas Gubernamentales Interacción de los Sectores Público y Privado

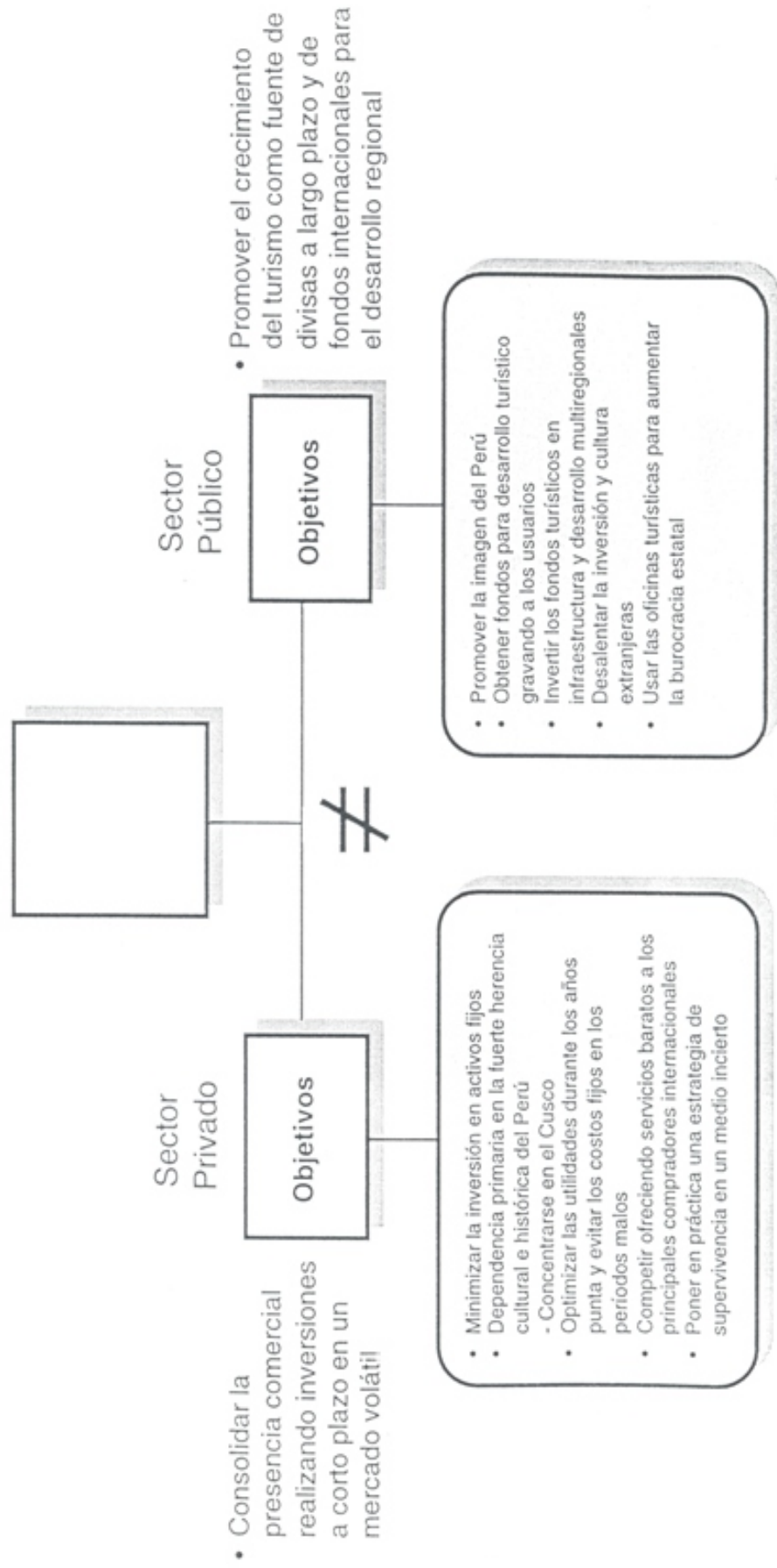


Compartiendo la visión estratégica y el deseo de trabajar,
el sector turismo puede convertir los objetivos
individuales en acciones sincronizadas.



Legado Histórico: Objetivos Nacionales y Políticas Gubernamentales

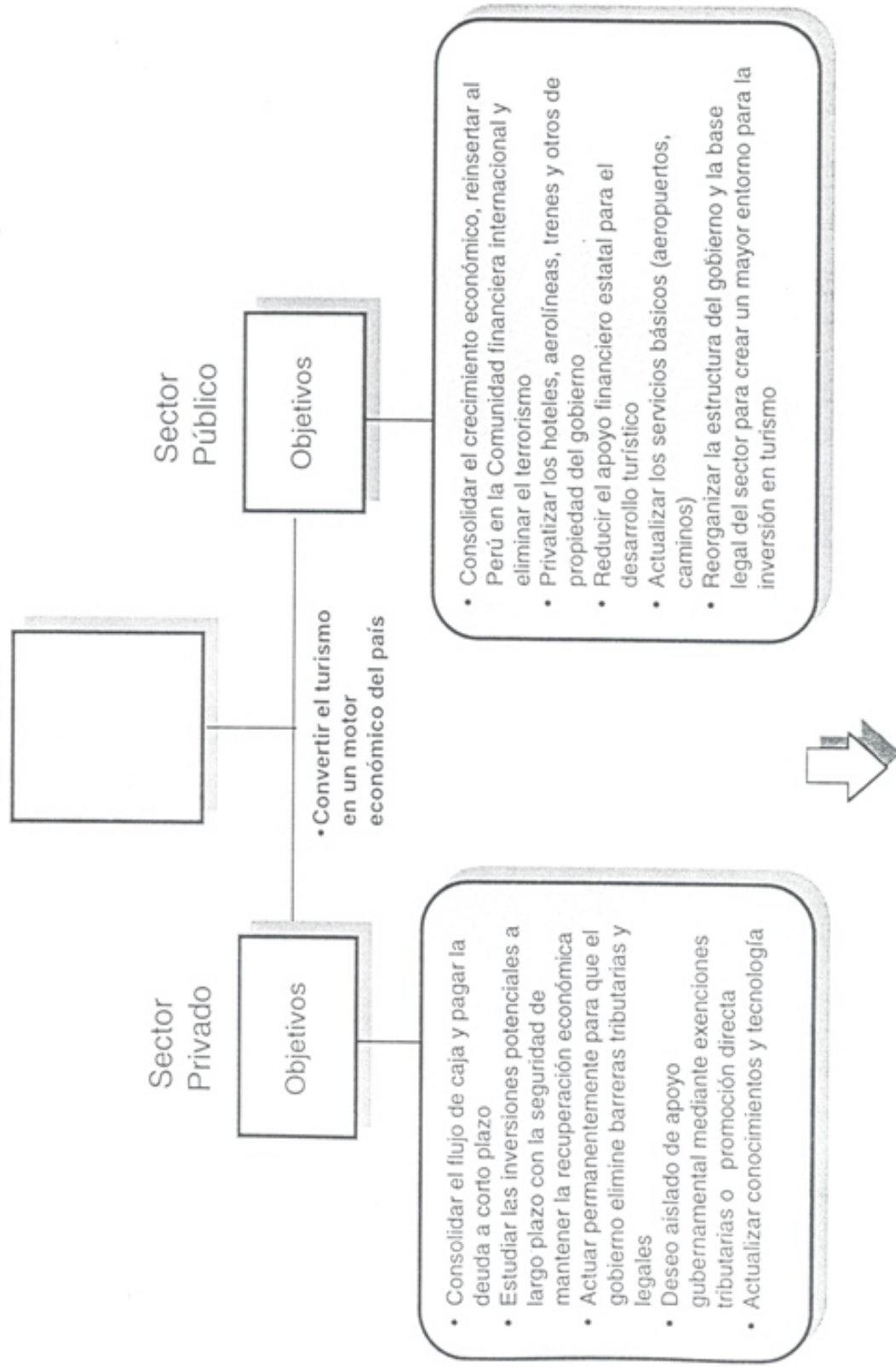
Diferencias Históricas de Objetivos



En toda la historia del sector, las diferencias de objetivos se han traducido en acciones opuestas que cortaron la comunicación y crearon antagonismos entre los grupos involucrados.



Legado Histórico: Objetivos Nacionales y Políticas Gubernamentales Interacción Actual entre los Sectores Público y Privado



Hoy, a pesar de una mayor coincidencia en los objetivos, la falta de una visión estratégica compartida da como resultado que se desperdicien oportunidades para el desarrollo del sector.



Legado Histórico: Objetivos Nacionales y Políticas Gubernamentales Obstáculos para una Acción Efectiva

PRIVADO

- Desarrollar lugares turísticos
- Financiar proyectos
- Mercadear destinos y empresas
- Capacitar personal

ROL

PUBLICO

- Reconocer la importancia del turismo
- Reglamentar el sector
- Promover la imagen del país y destinos turísticos
- Construir una infraestructura básica
- Apoyar el sistema educativo

- Financiar necesidades - elevar tasas de interés
- Fragmentación - muchos agentes pequeños
- Falta de representación unificada
- Peruanos carecen de experiencia en el exterior
- Empresas con bajo nivel de capitalización
- Dificultades tributarias y legales

IMPEDIMENTOS

- Muchas entidades gubernamentales afectan el sector
- Control fragmentado de la industria
- Falta de papel y mandato claros
- Presupuesto insuficiente y mala asignación de recursos
- Pérdida de memoria institucional por reorganización
- Base legal y reglamentos incompletos
- Discontinuidad por cambios políticos

PRACTICA ACTUAL

- Necesidad de microadministrar la falta de efectivo
- Dispuestos a pensar en la estrategia pero sobre todo acostumbrados a estrategias de supervivencia
- Incertidumbre sobre el nuevo papel - no listo para asumir nuevas responsabilidades
- Programa de privatización en marcha pero con demoras
- Inmovilizado por limitaciones de recursos
- Mala estructura organizativa
- Lentitud en aplicación de sanciones

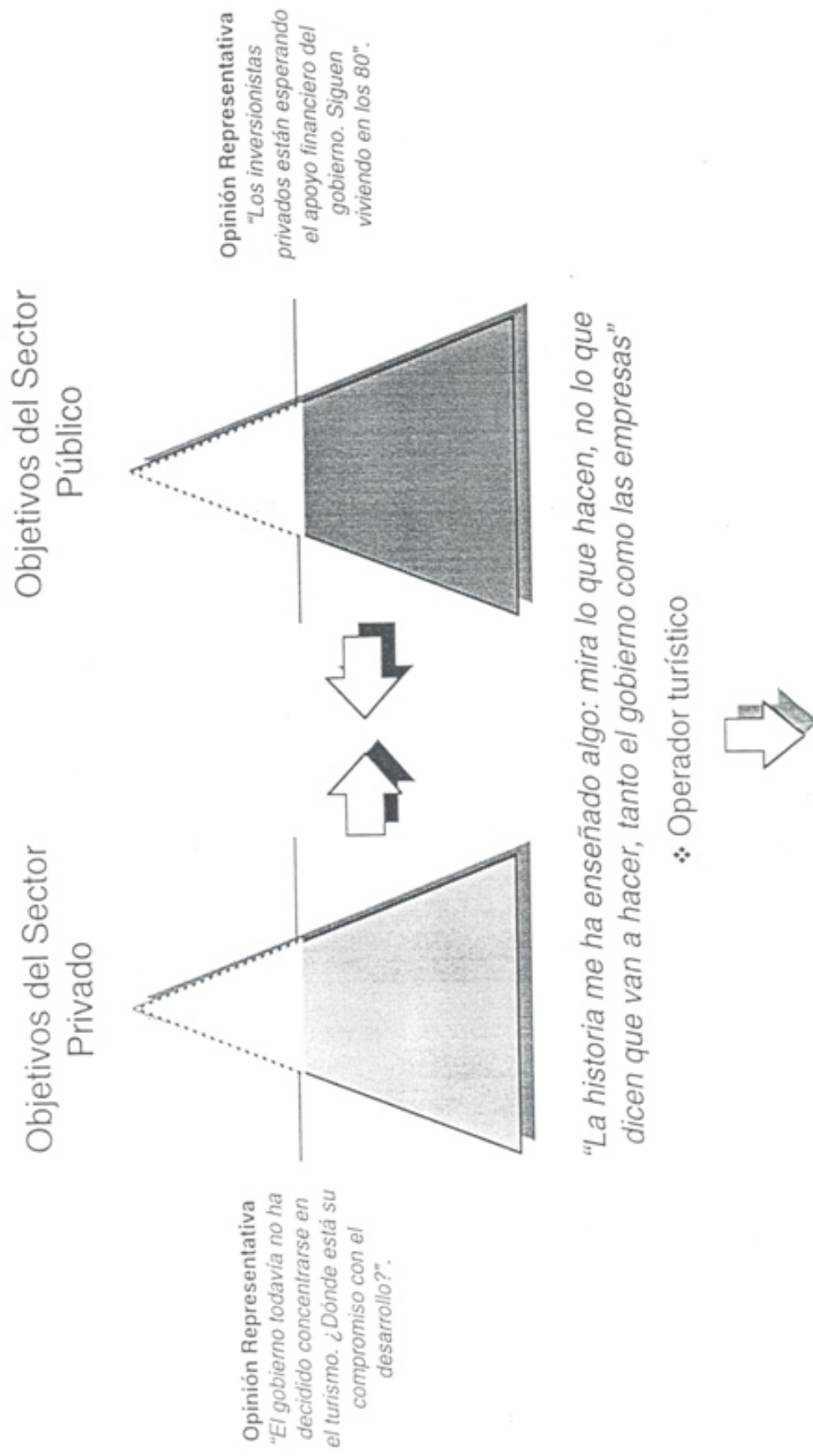


Existen obstáculos reales para la acción eficaz de los sectores público y privado en sus nuevos roles. El primer paso es comprender esos obstáculos y trabajar para superarlos.





Legado Histórico: Objetivos Nacionales y Políticas Gubernamentales Sectores Público y Privado - Falta de Confianza



Aunque hoy la mayoría de los miembros de los sectores público y privado comparten puntos de vista sobre el desarrollo del turismo, se atribuyen mutuamente objetivos tradicionales. Como resultado, subsiste la falta de confianza y el progreso es lento.



Legado Histórico: Objetivos Nacionales y Políticas Gubernamentales

Resumen

Discontinuidad

Cambios constantes en políticas, objetivos y prioridades gubernamentales han impedido el desarrollo y producido desconfianza entre los participantes.

Falta de una Visión Estratégica Común

Sin tener una visión en común, las metas, prioridades y objetivos desalineados muchas veces resultaban en acciones contradictorias.

Definición de Roles

El antagonismo histórico ha producido un problema de credibilidad mutua en el sector público y el privado. Aunque la situación está mejorando, todavía existe una falta de confianza que impide el progreso.

La discontinuidad ha creado confusión acerca de los papeles de los gobiernos nacionales y regionales. Los participantes del sector privado no confían en la participación reducida del gobierno.

Las Ventajas Competitivas del Turismo

Agenda

Posición de la Industria Turística

Resultados Históricos

- Tendencias Globales y Regionales
- Desempeño del Sector en el Perú

Legado Histórico

- Objetivos Nacionales
- Políticas Gubernamentales

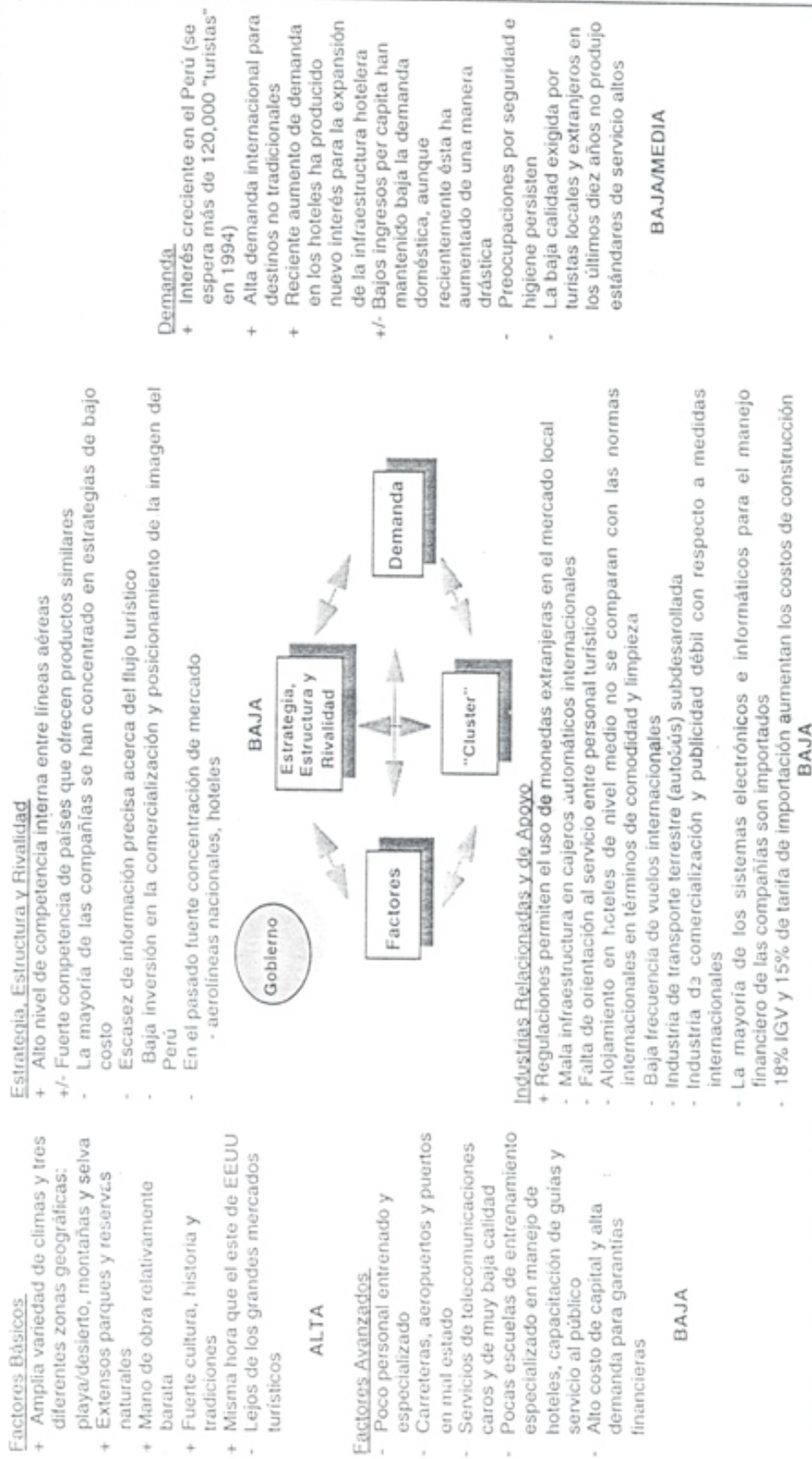
Entorno Competitivo

- Perú
- Cusco
- Iquitos

Entorno Competitivo de la Industria Turística

El Diamante del Turismo Nacional

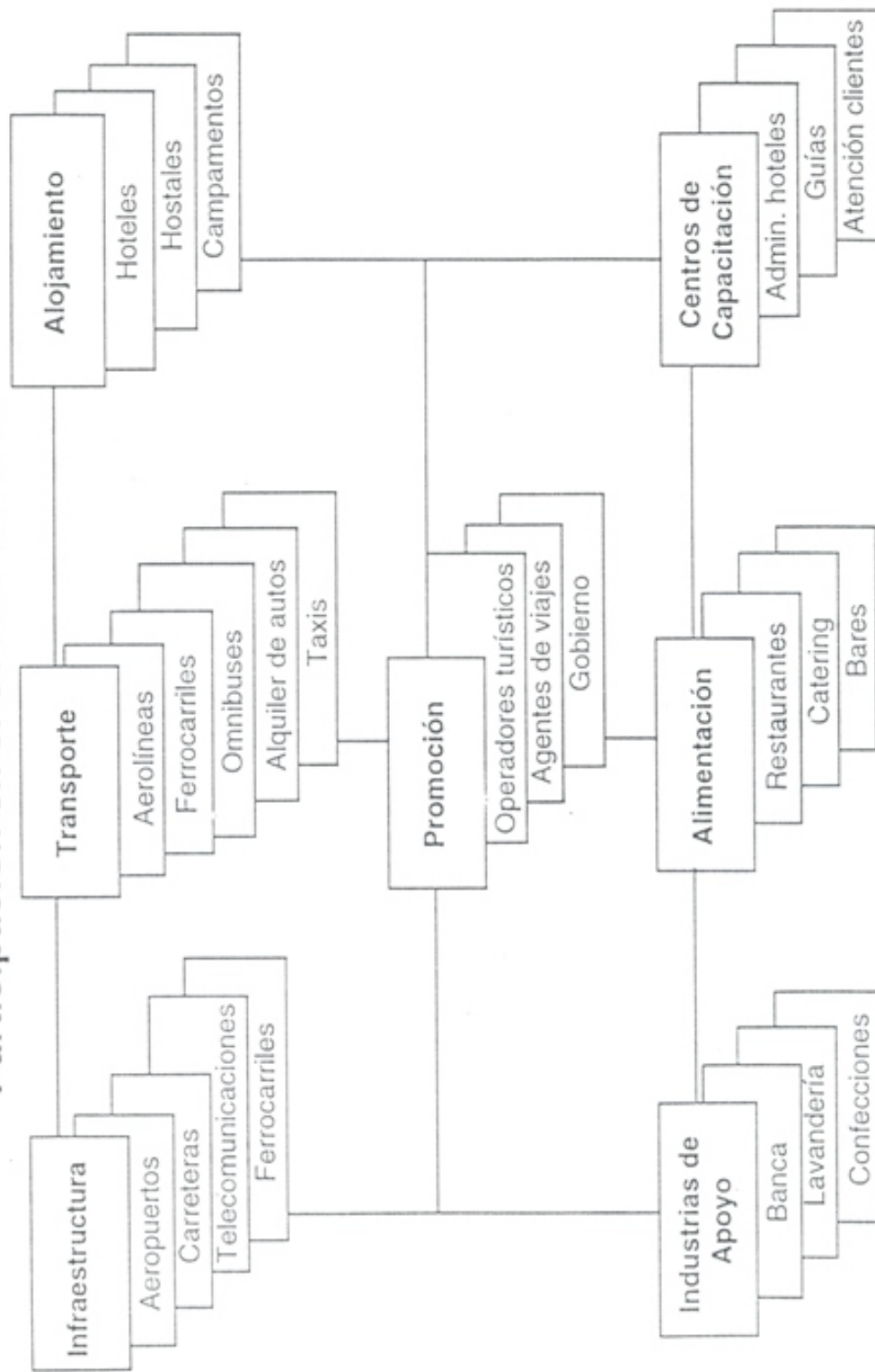
Elementos Positivos y Negativos



La gran dotación natural de atracciones turísticas del Perú representa un fuerte potencial. Sin embargo el desarrollo está siendo frenado por un entorno competitivo débil.

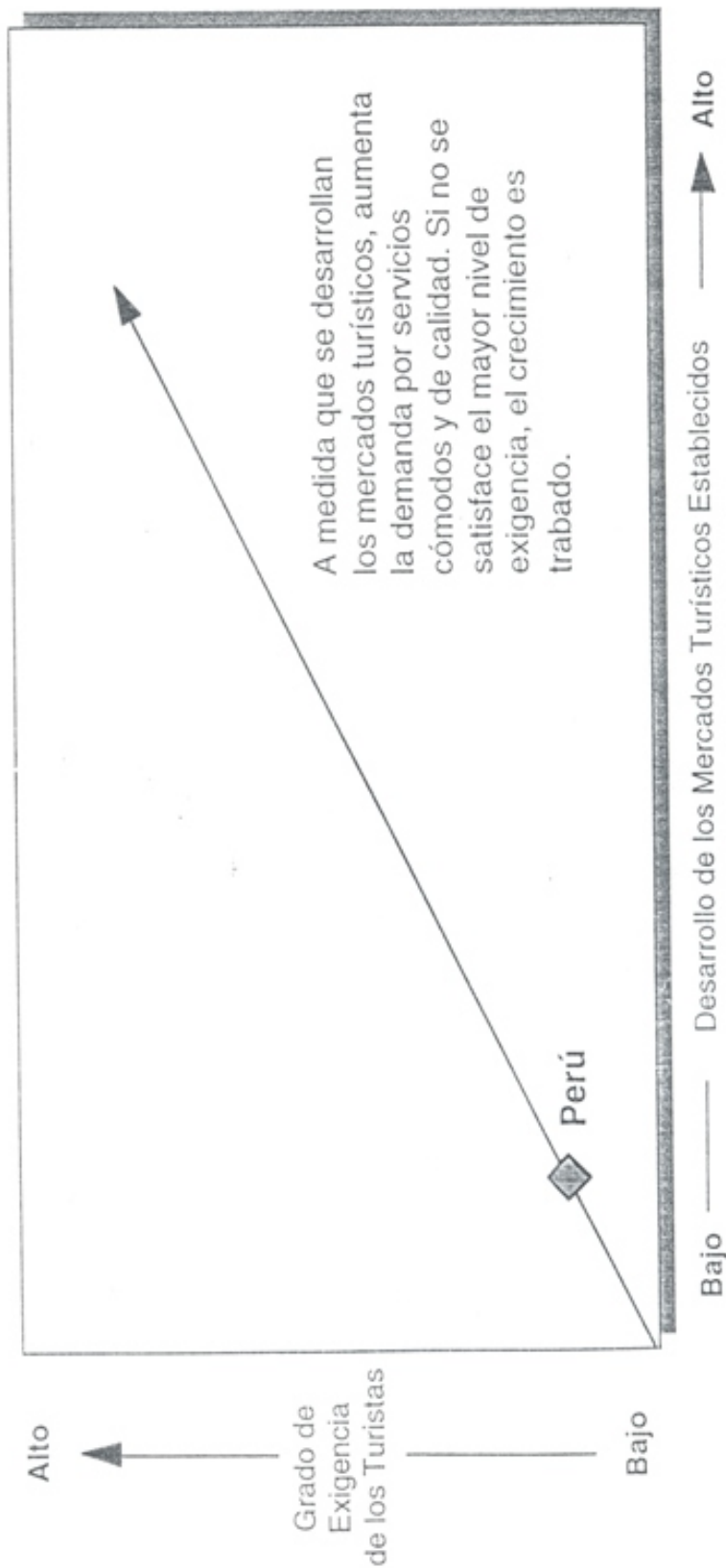
Entorno Competitivo de la Industria Turística

Participación en el Sector Turismo



En todo el “cluster” turístico peruano, muchas áreas no son capaces de satisfacer las necesidades de los clientes. La diversidad de servicios que intervienen hace que lograr un producto turístico de alta calidad sea especialmente difícil.

Entorno Competitivo de la Industria Turística Evaluación de la Brecha

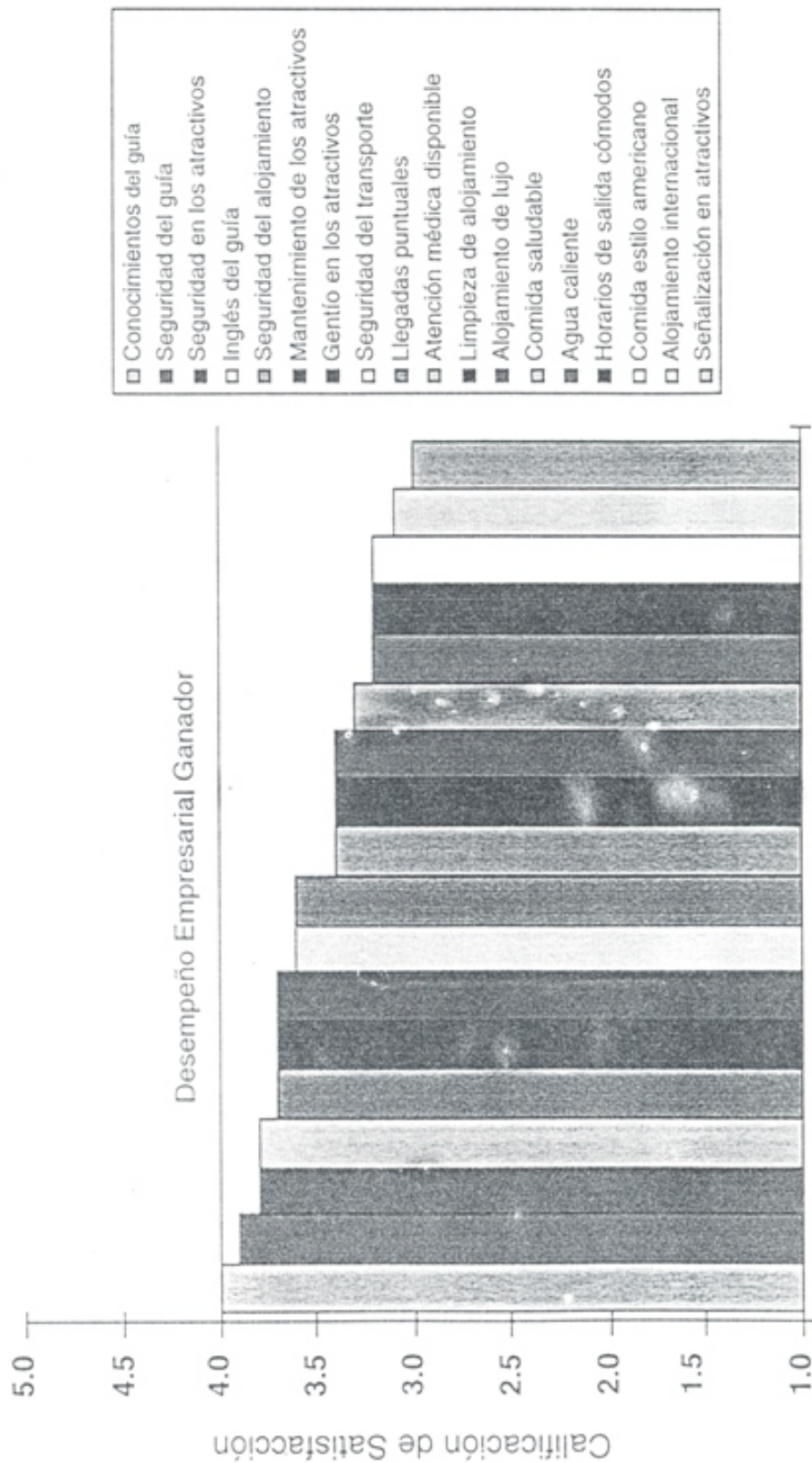


Fuente: Plog, "Why destinations rise and fall in popularity"; Análisis de Monitor.



Los niveles de expectativas de los turistas que llegan al Perú por primera vez suelen ser menores que los de los siguientes grupos. Por ello, los operadores turísticos deben resolver rápidamente los problemas en el área de servicios.

Entorno Competitivo de la Industria Turística Satisfacción del Turista Extranjero en el Perú

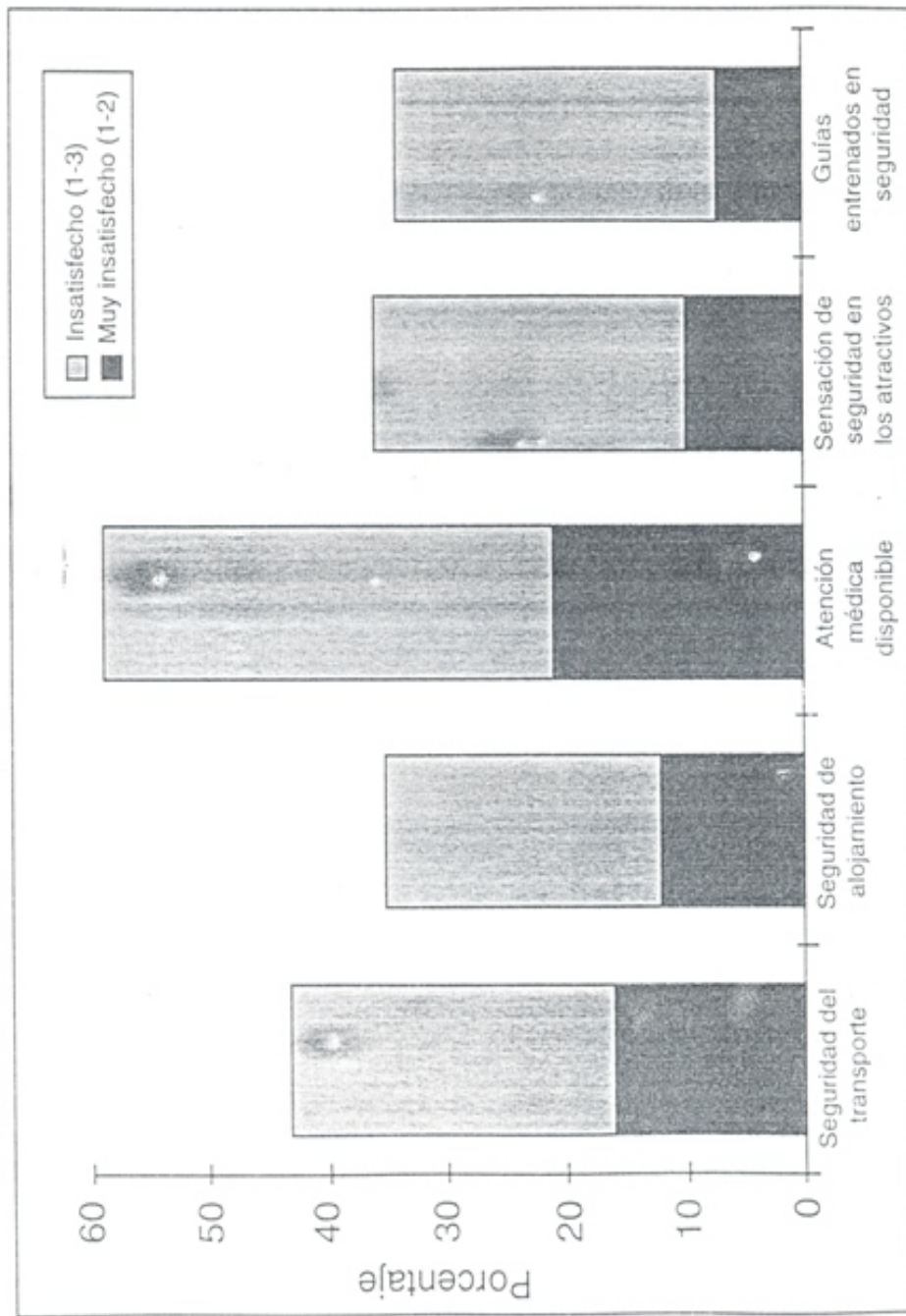


Los turistas extranjeros están muy satisfechos con los guías peruanos.
Pero ninguna otra área cumple con los criterios de “empresas ganadoras”.

Entorno Competitivo de la Industria Turística

Evaluación de la Seguridad

Descontento por Motivos de Seguridad: Turistas Extranjeros en el Perú



Fuente: Encuesta de Monitor en aeropuertos.

Nota: Las categorías aparecen en orden de importancia. "Insatisfecho" se refiere al porcentaje de respuestas con calificación por debajo de 3 en una escala de satisfacción de 1 a 5. "Muy insatisfecho" se refiere a quienes dieron un calificación de 2 o menos.



Si bien el país es ahora más estable, la preocupación por la seguridad personal por razones como la delincuencia y la seguridad del transporte todavía requiere atención.

Los turistas hablan

"El tráfico en Lima es horrible y me robaron en la puerta del hotel".

"Me sentía inseguro en el centro de Lima, especialmente cuando el personal del hotel me dijo que no usara reloj ni saliera de noche".

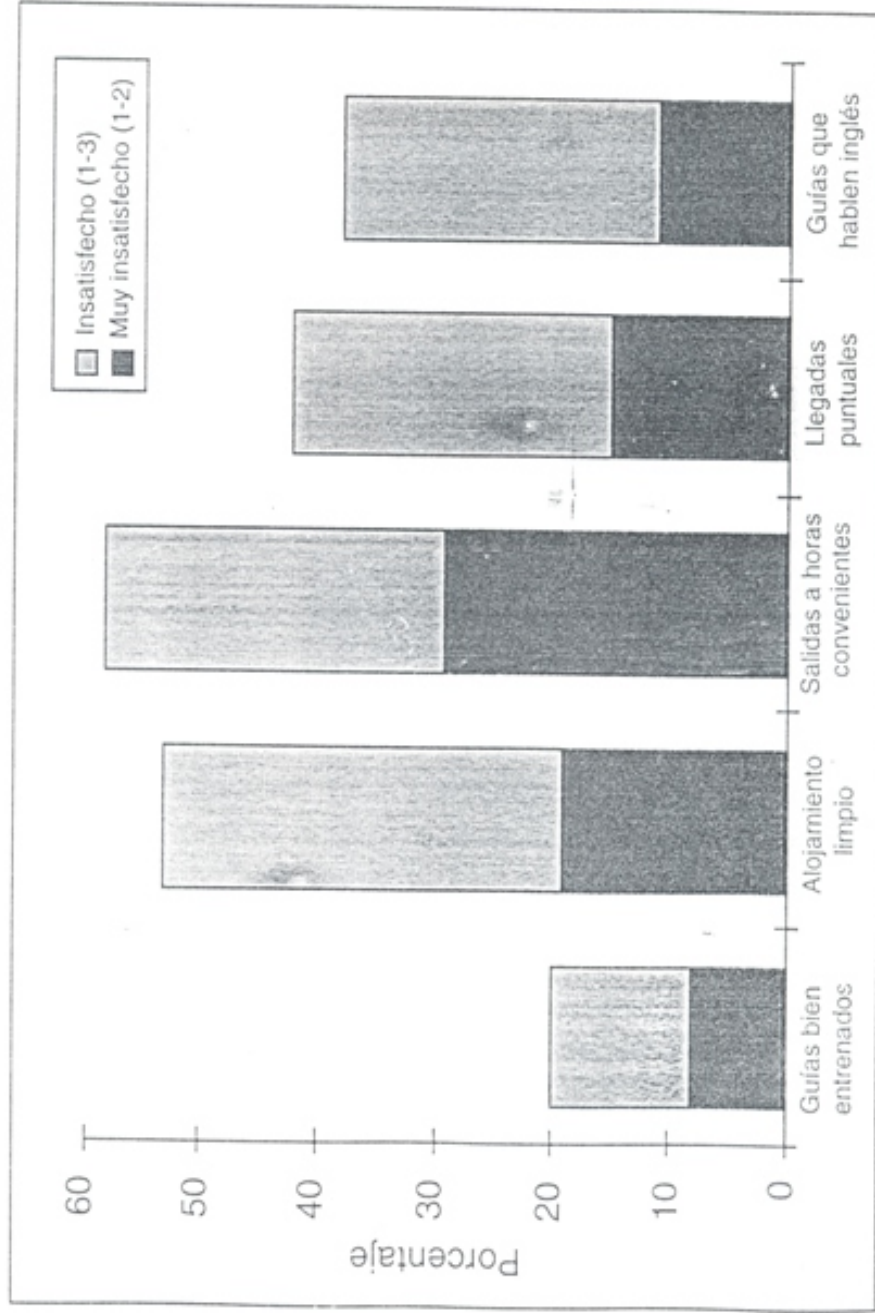
"Los taxis no tienen taxímetros, ni cinturones de seguridad y todos manejan como locos".

"Vengo todos los años y la seguridad y la economía han mejorado. Deberían hacer más publicidad de lo seguro que es el Perú".



Entorno Competitivo de la Industria Turística Evaluación de la Calidad del Servicio

Descontento con la Calidad del Servicio: Turistas Extranjeros en el Perú



Fuente: Encuesta de Monitor en aeropuertos.

Nota: Las categorías aparecen en orden de importancia. "Insatisfecho" se refiere al porcentaje de respuestas con calificación por debajo de 3 en una escala de satisfacción de 1 a 5. "Muy insatisfecho" se refiere a quienes dieron un calicativo de 2 o menos.



Los turistas hablan

"Sentí que la agencia de viajes del Cusco no era honesta. Los guías no sabían de la historia de los incas ni hablar inglés".

"Algunos de los empleados de las tiendas y los aeropuertos eran poco simpáticos, simplemente".

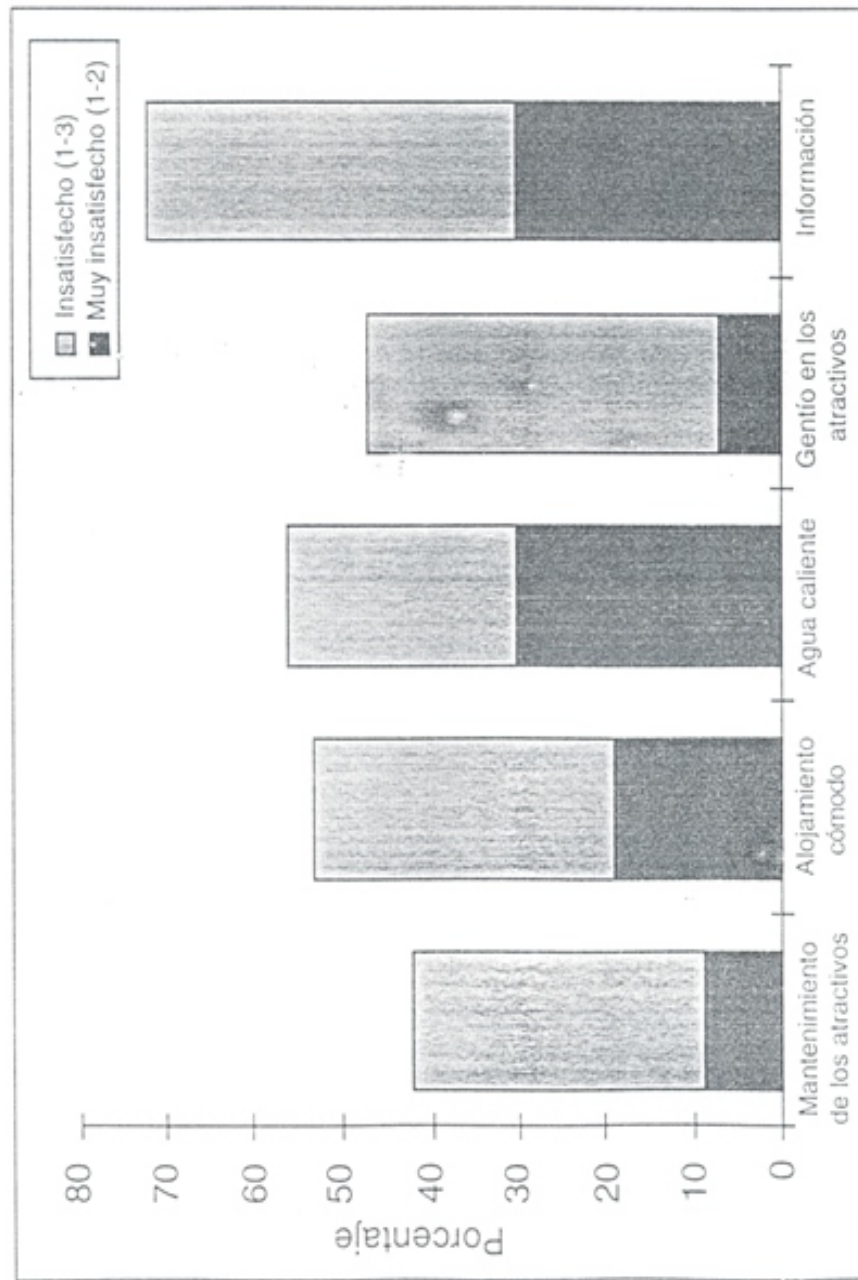
"Me sorprendió lo limpio que era el hotel, mucho mejor que en México, y la gente es más simpática".

La calidad del servicio sigue preocupando a muchos turistas que piensan que los peruanos son muy simpáticos pero no han desarrollado todavía una orientación al servicio.



Entorno Competitivo de la Industria Turística Evaluación de las Instalaciones

Descontento con la Calidad de las Instalaciones: Turistas Extranjeros en el Perú



Fuente: Encuesta de Monitor en aeropuertos.

Nota: Las categorías aparecen en orden de importancia. "Insatisfecho" se refiere al porcentaje de respuestas con calificación por debajo de 3 en una escala de satisfacción de 1 a 5. "Muy insatisfecho" se refiere a quienes dieron un calificativo de 2 o menos.



Los turistas hablan

"No pido mucho: agua caliente siempre, un buen colchón y un reservado que funcione. No encontré nada de eso acá".

"Por favor protejan Machu Picchu, recojan la basura y pongan papel higiénico en los baños".

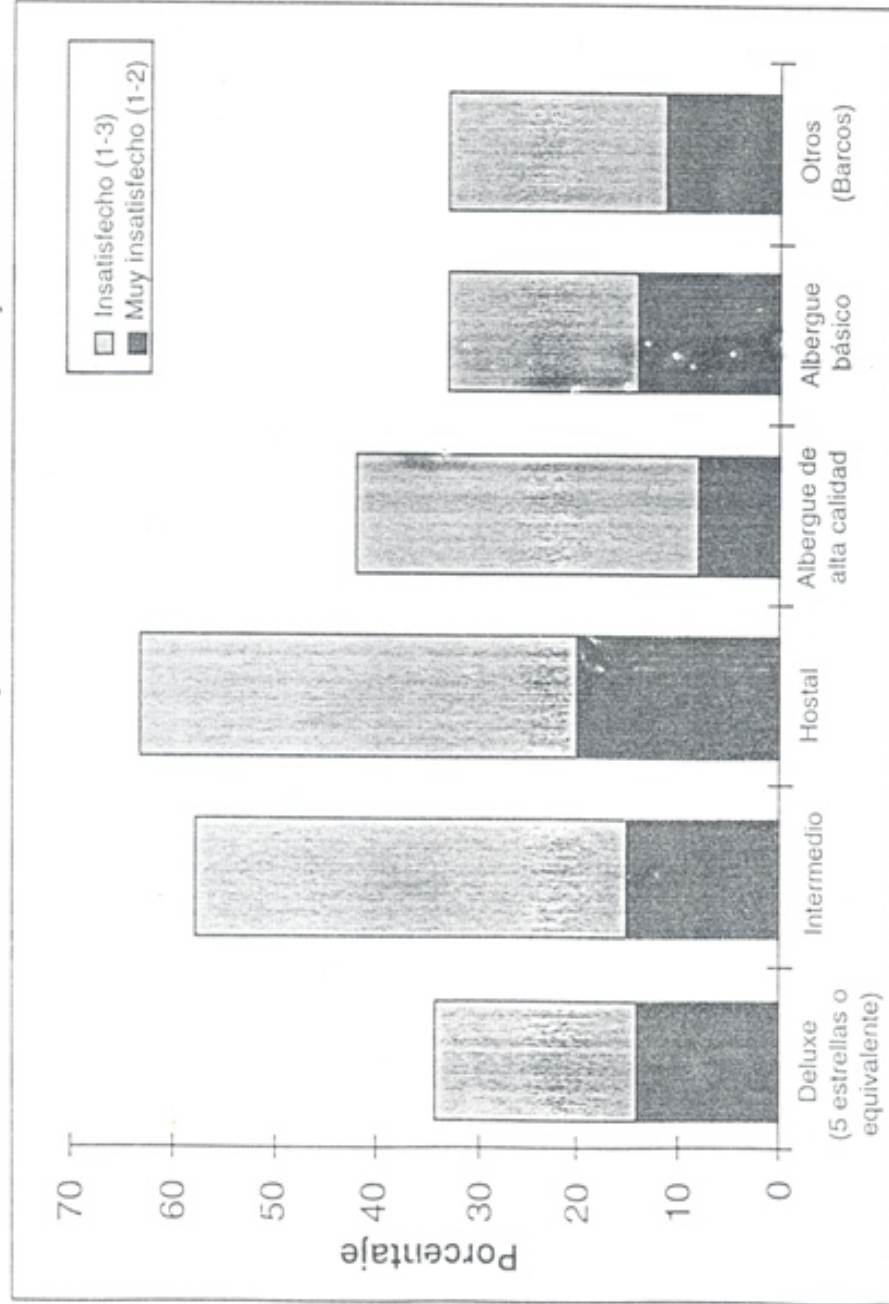
"Muy gratamente impresionado. Ningún comentario negativo".

La información en los sitios turísticos y el agua caliente son preocupaciones importantes en lo que se refiere a las instalaciones.



Entorno Competitivo de la Industria Turística Evaluación del Alojamiento

Descontento con la Calidad del Alojamiento: Turistas Extranjeros en el Perú



Fuente: Encuesta de Monitor en aeropuertos.

Nota: Las categorías aparecen en orden de importancia. "Insatisfecho" se refiere al porcentaje de respuestas con calificación por debajo de 3 en una escala de satisfacción de 1 a 5. "Muy insatisfecho" se refiere a quienes dieron un calificativo de 2 o menos.



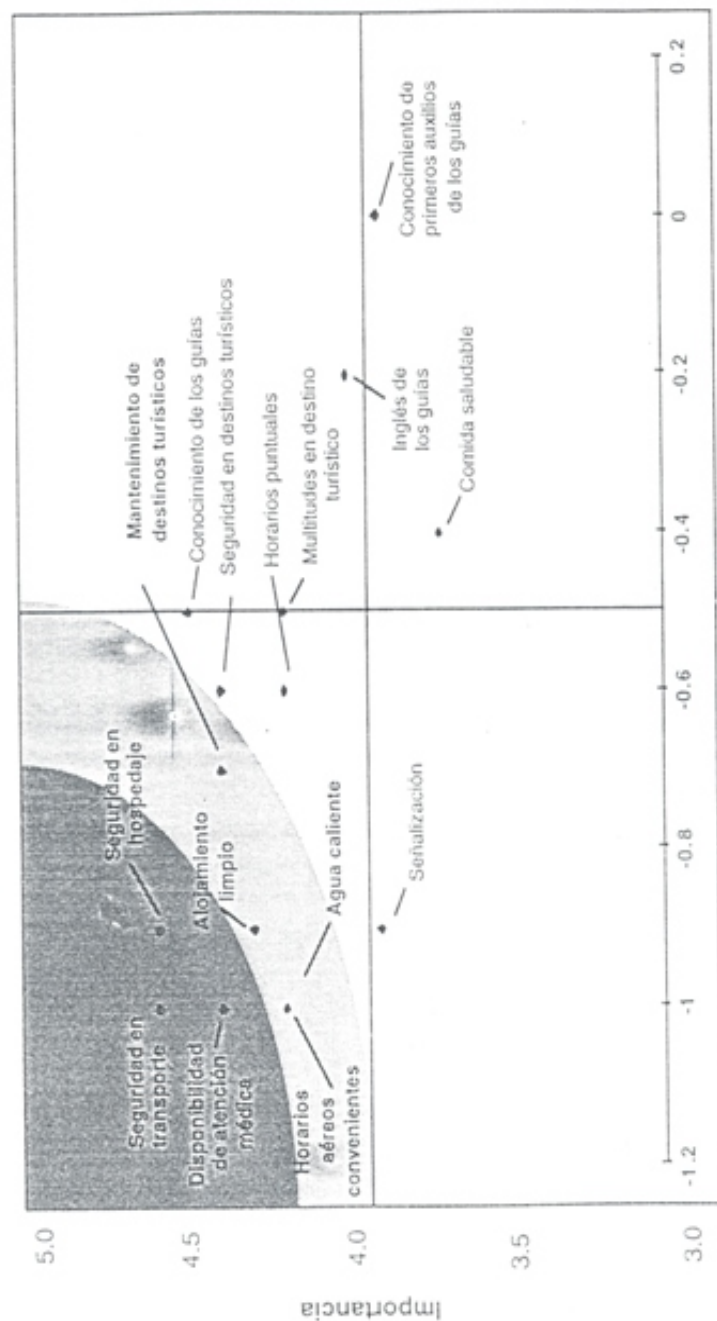
Los entrevistados opinan que los estándares de los hoteles están por debajo de las categorías a ellos asignadas. Los establecimientos intermedios son área de especial preocupación.

Los turistas hablan

"El servicio al cliente es muy lento. Se me acabó el papel higiénico en un hotel de 5 estrellas a los cinco minutos de haber llegado".

"En los hoteles debe haber agua para lavarse y limpiar los baños. No importa que sea fría, pero dénnos agua por favor".

Entorno Competitivo de la Industria Turística Evaluación de Prioridades



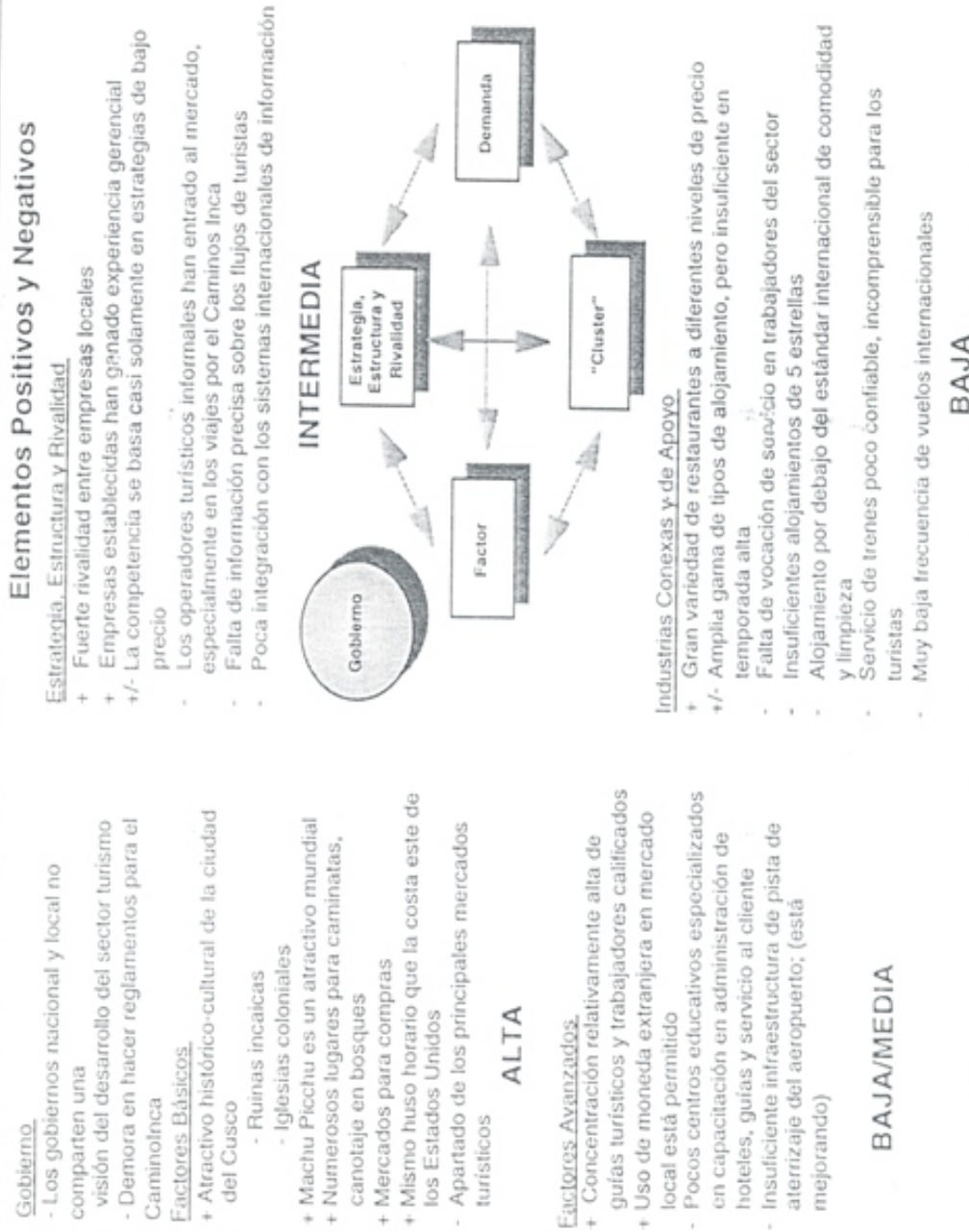
Fuente: Encuesta de Monitor en aeropuertos.

Nota: Prioridades con importancia menor a 3 no están incluidas.

Las prioridades a nivel nacional son seguridad, hospedaje y servicio.

Entorno Competitivo de la Industria Turística

El Diamante de Cusco/Machu Picchu

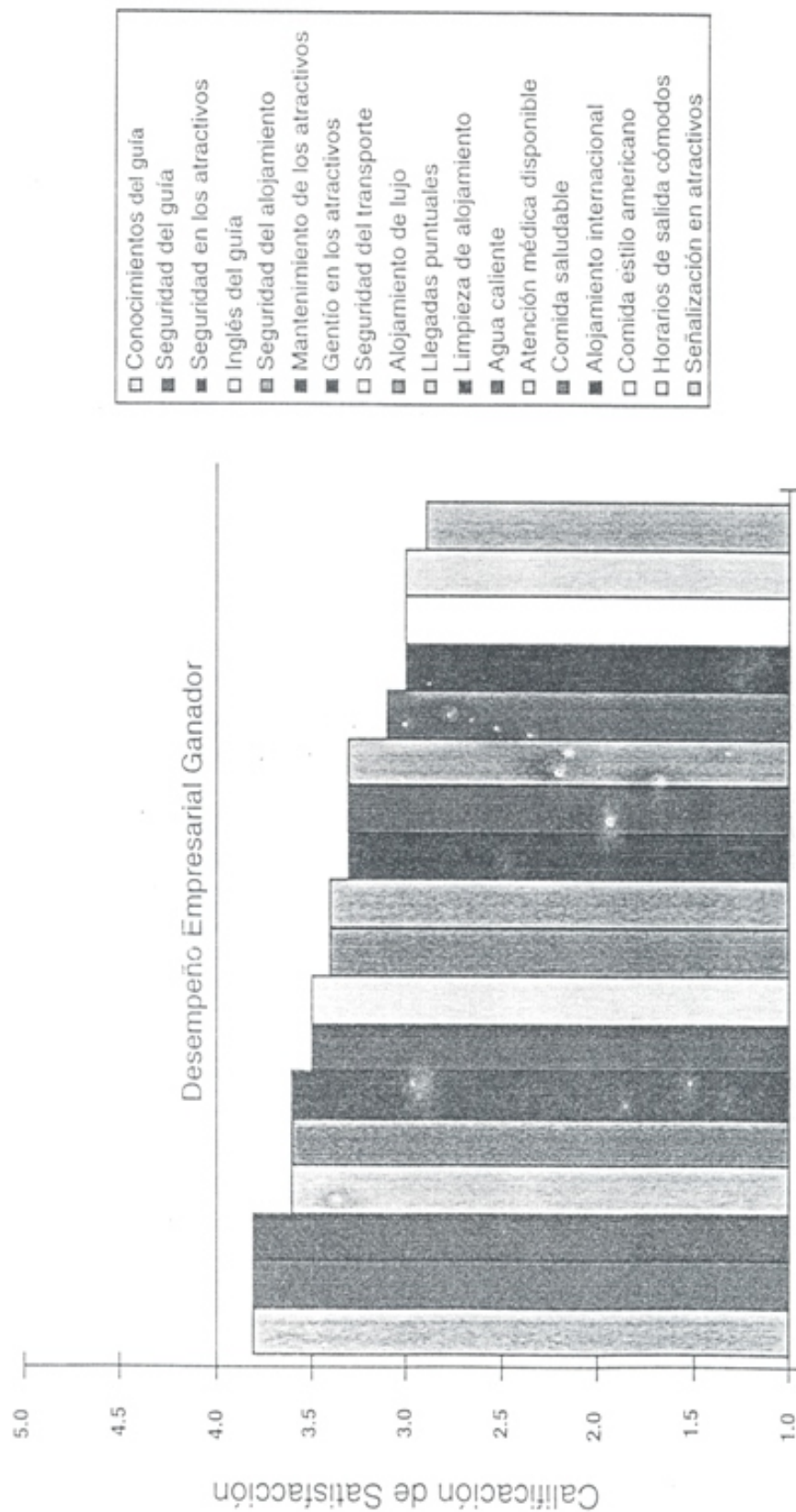


Fuente: Entrevistas de Monitor, Encuesta a turistas, Programa de Recuperación Competitiva de los Negocios Turísticos de Perú, Proyecto Reforma Estructural del Sector Turismo.

Cusco proporciona el entorno competitivo más positivo en el Perú, pero su sector turístico todavía no ha desarrollado la capacidad de servir a los segmentos más exigentes.



Entorno Competitivo de la Industria Turística Satisfacción del Turista Extranjero en el Cusco



Fuente: Encuesta de Monitor en aeropuertos.

Nota: Para mayor precisión, no se incluye a los turistas que también visitaron Iquitos. Escala = 1 (muy descontento) a 5 (muy satisfecho).

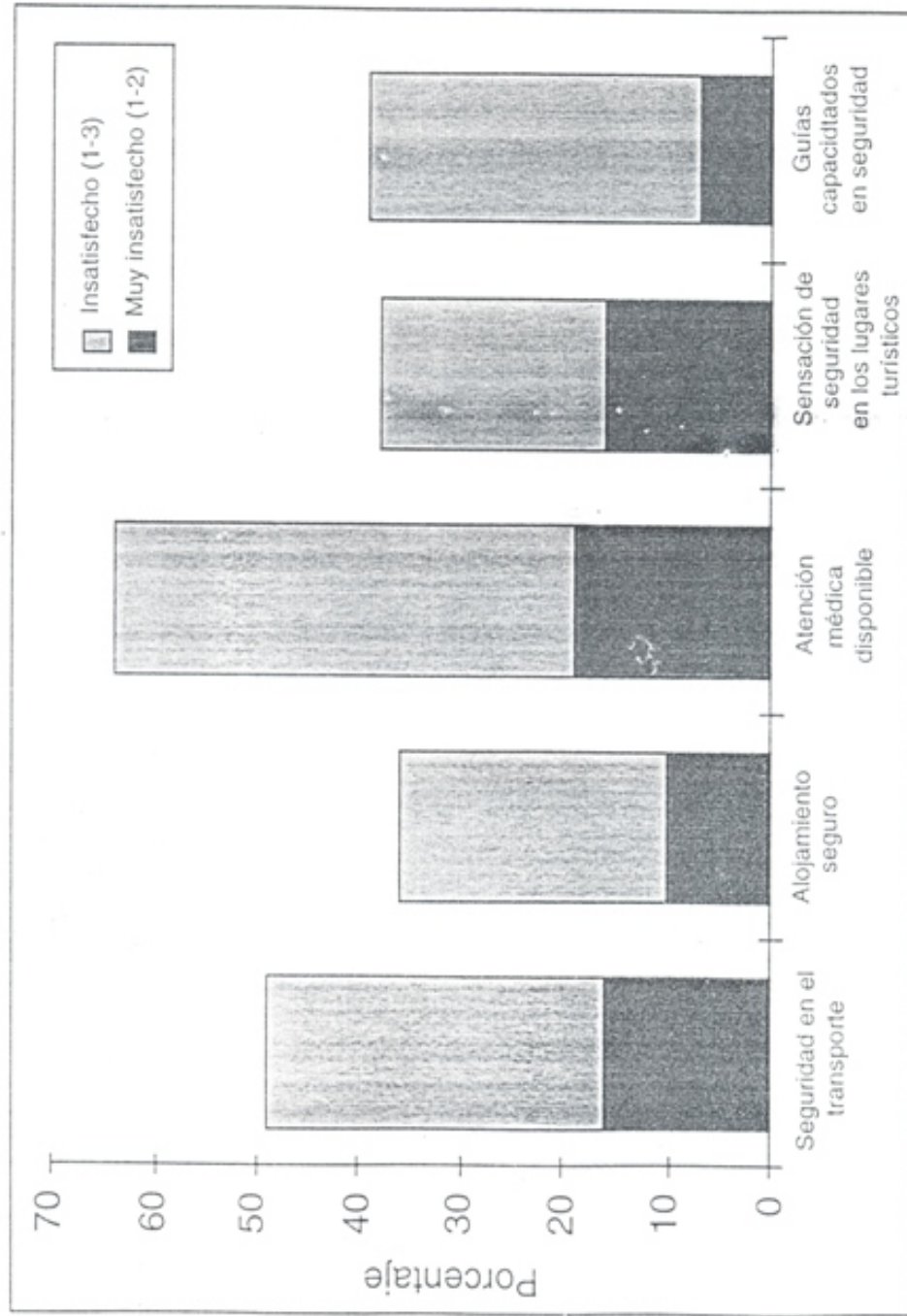


Aunque los turistas se sienten atraídos por la belleza e historia del Cusco, los extranjeros califican al Cusco por debajo del desempeño ganador en todos los aspectos de satisfacción al cliente, signo de que tendrá problemas en atraer y satisfacer a los clientes de alto nivel, que son los más interesantes.



Entorno Competitivo de la Industria Turística Evaluación de la Seguridad en el Cusco

Descontento por Problemas de Seguridad: Turistas Extranjeros en el Cusco



Fuente: Encuesta de Monitor en aeropuertos.

Nota: Las categorías aparecen en orden de importancia. "Insatisfecho" se refiere al porcentaje de respuestas con calificación por debajo de 3 en una escala de satisfacción de 1 a 5. "Muy insatisfecho" se refiere a quienes dieron un calificación de 2 o menos.

Los turistas hablan

"El camino a Machu Picchu asustaba y el chofer seguía acelerando".

"¿Por qué pagar tanto impuesto de aeropuerto si la inspección de seguridad casi no vale?".

"Deberían habernos advertido sobre los peligros de la altura".

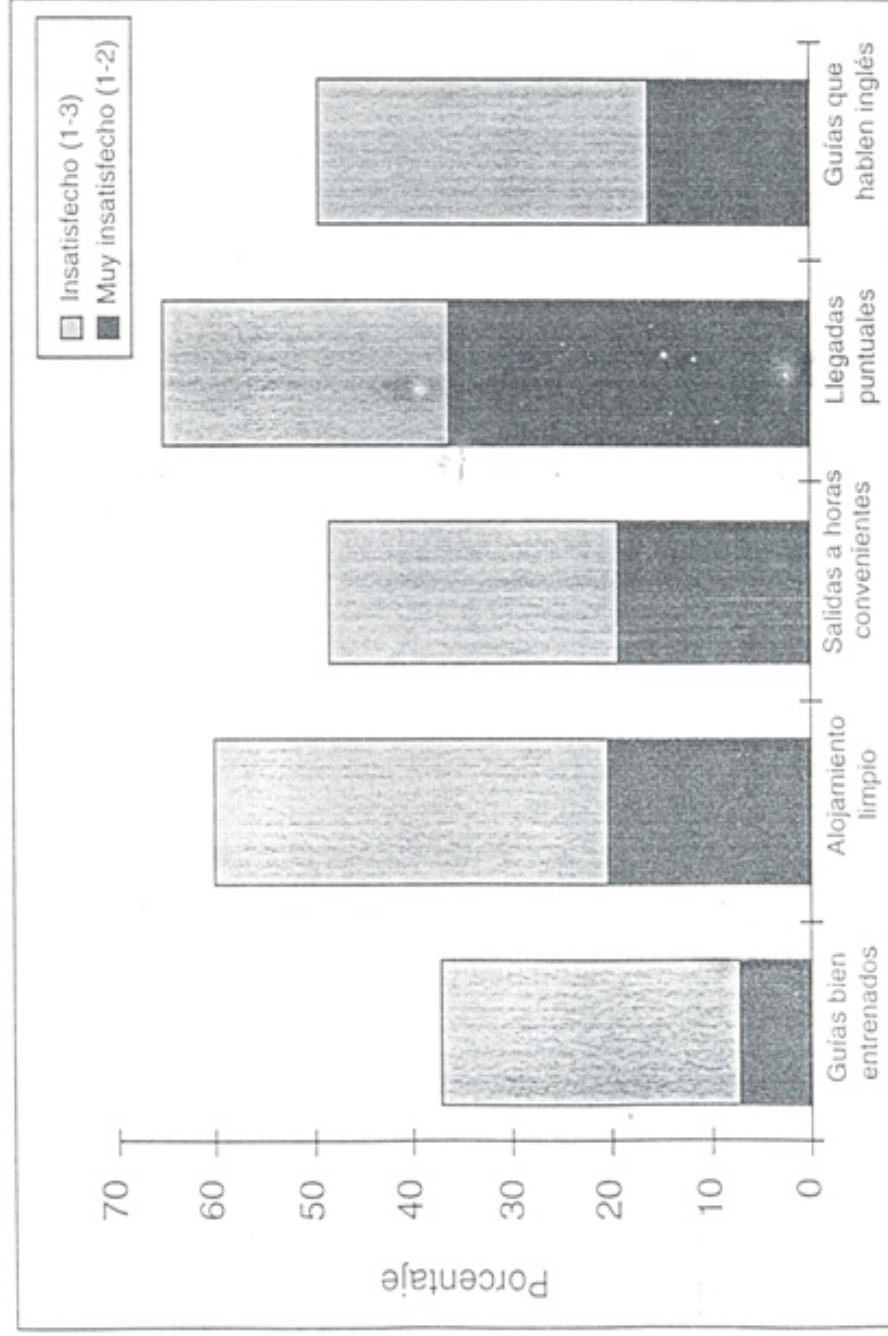
"En todos los lugares turísticos nos perseguían los vendedores sin descanso; fue muy incómodo".



Como se reflejó en la muestra nacional, las cuestiones de seguridad también preocupan mucho a los turistas que visitan el Cusco.

Entorno Competitivo de la Industria Turística Evaluación de la Calidad del Servicio en el Cusco

Descontento con la Calidad del Servicios: Turistas Extranjeros en el Cusco



Fuente: Encuesta de Monitor en aeropuertos.
Nota: Las categorías aparecen en orden de importancia. "Insatisfecho" se refiere al porcentaje de respuestas con calificación por debajo de 3 en una escala de satisfacción de 1 a 5. "Muy insatisfecho" se refiere a quienes dieron un calificación de 2 o menos.

Los turistas hablan

"Los peruanos quieren aprovecharse de los turistas. El turismo es un gran recurso para este país, pero hay mucha competencia, así que deberían tratar de que los visitantes estén contentos".

"Teníamos problemas con la comida y la limpieza, pero la mayor parte de la gente que conocimos era maravillosa".

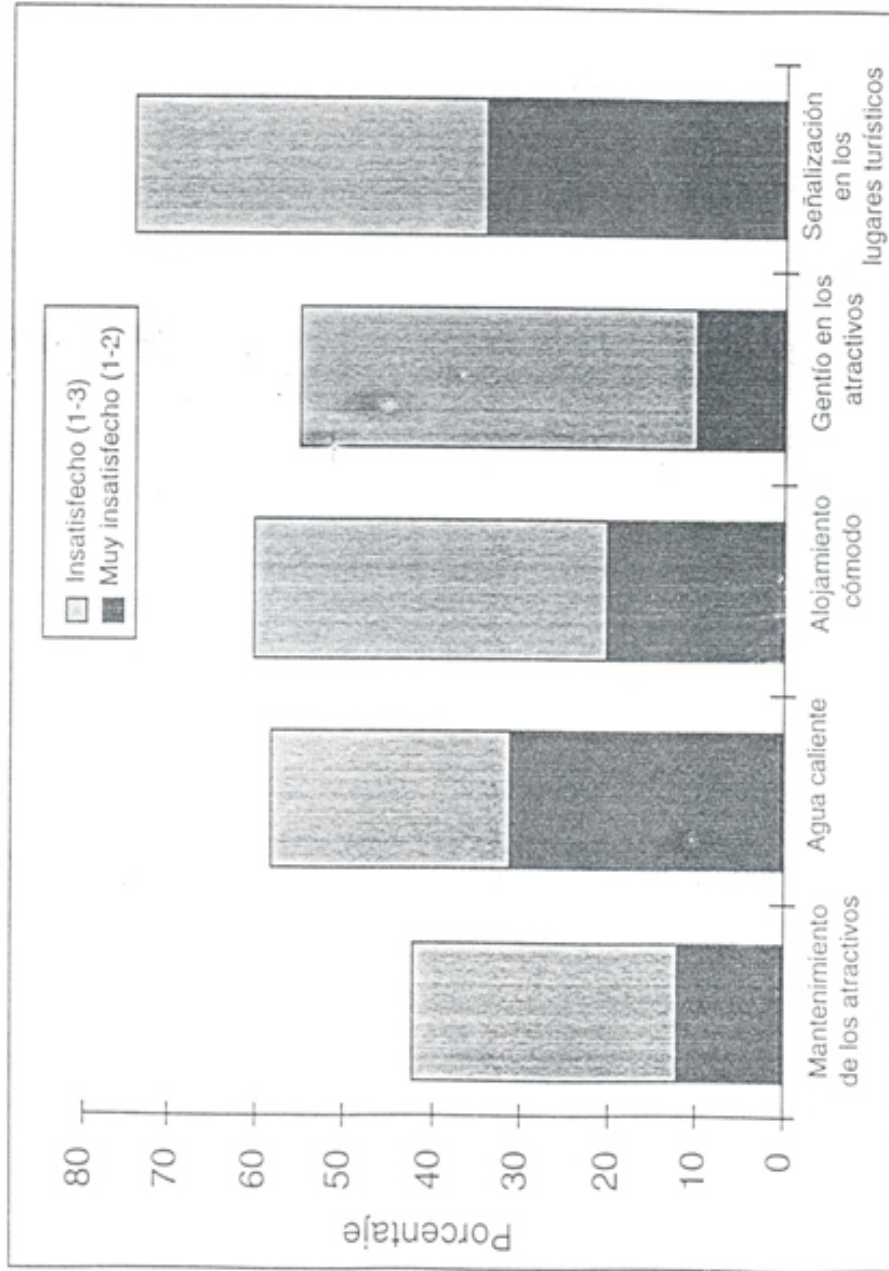
"Bello país, gente maravillosa, pero teníamos que salir muy temprano del hotel todas las mañanas".

"Gente muy simpática, pero no se puede depender mucho de ellos. Nadie sabe a qué hora salen los buses para Machu Picchu".

Los turistas están descontentos con la falta de vocación por el servicio al cliente en el Cusco, pero les agrada la simpatía de los trabajadores del sector.

Entorno Competitivo de la Industria Turística Evaluación de las Instalaciones en el Cusco

Descontento con la Calidad de las Instalaciones: Turistas Extranjeros en el Cusco



Fuente: Encuesta de Monitor en aeropuertos.

Nota: Las categorías aparecen en orden de importancia. "Insatisfecho" se refiere al porcentaje de respuestas con calificación por debajo de 3 en una escala de satisfacción de 1 a 5. "Muy insatisfecho" se refiere a quienes dieron un calificación de 2 o menos.

Los turistas hablan

"No siempre había agua caliente".

"Por favor, pongan vigilantes en las ruinas de Machu Picchu; ahora los guías tienen que hacer de policía y hacer las excursiones al mismo tiempo".

"Recojan la basura en el Camino Inca por favor".

"Me quedé admirado con los barrenderos en el Cusco; son muy orgullosos de su ciudad".

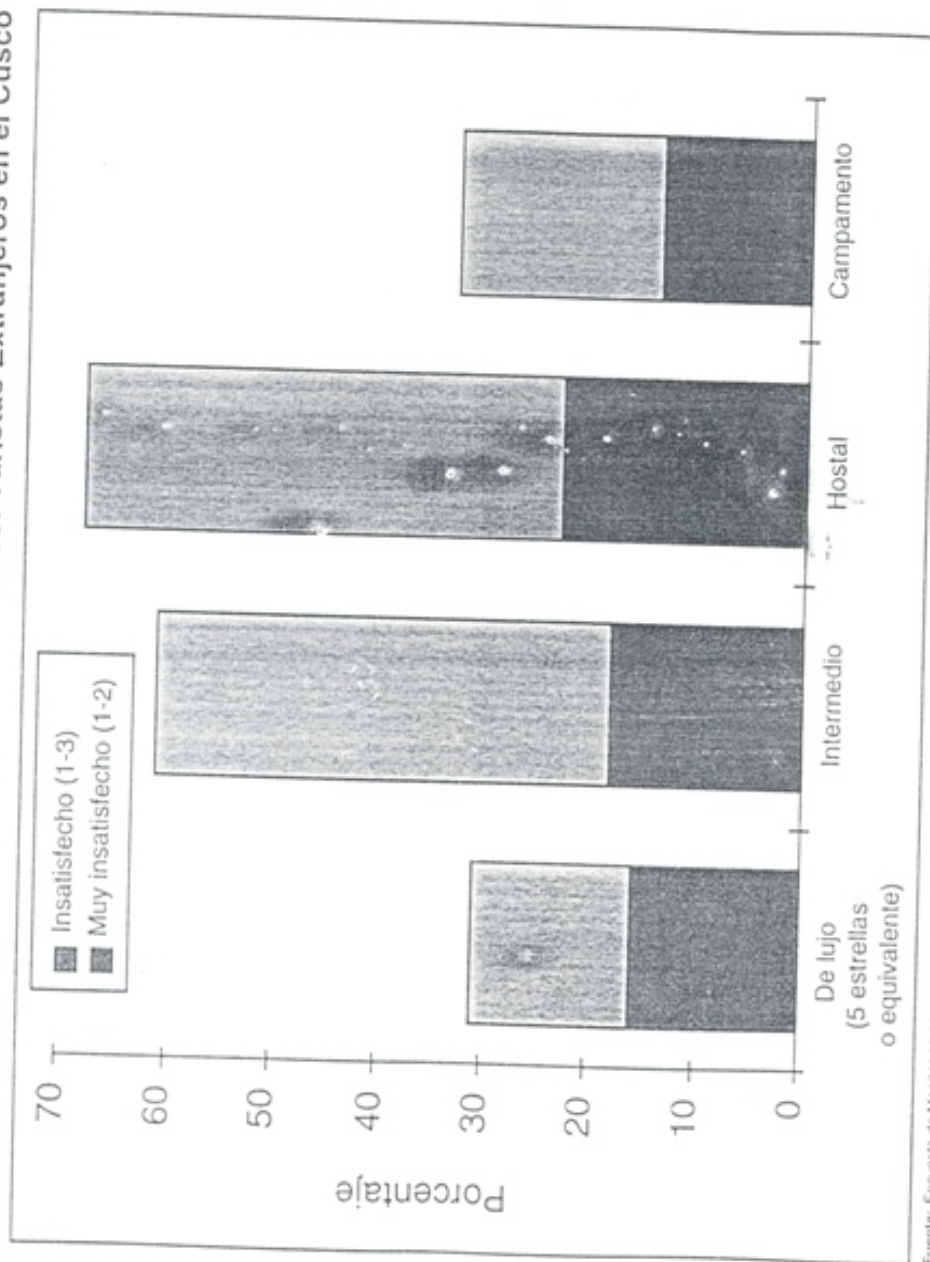
"Muy impresionado. Ninguna queja".

Si bien hay áreas positivas, los lugares turísticos en el Cusco deben dar más información y mejorar el mantenimiento.



Entorno Competitivo de la Industria Turística Evaluación del Alojamiento en el Cusco

Descontento con la Calidad de las Instalaciones: Turistas Extranjeros en el Cusco



Fuente: Encuesta de Monitor en aeropuertos.

Nota: Las categorías aparecen en orden de importancia. "Insatisfecho" se refiere al porcentaje de respuestas con calificación por debajo de 3 en una escala de satisfacción de 1 a 5. "Muy insatisfecho" se refiere a quienes dieron un calificación de 2 o menos.

Los turistas hablan

"Se necesita mayor comodidad y limpieza en los baños".

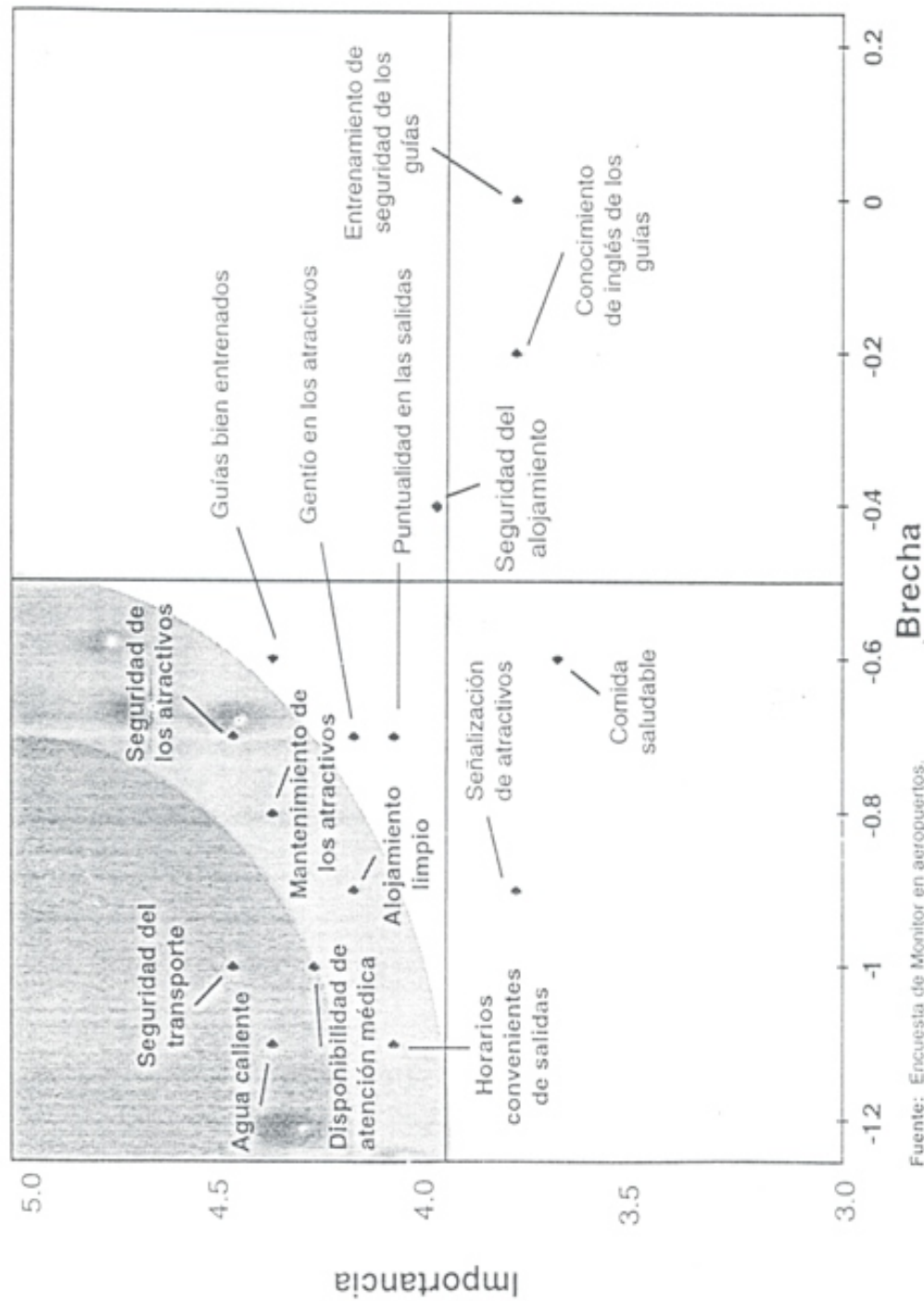
"Me quedé en un hotel de 5 estrellas bastante deteriorado que no alcanzaba los estándares".



Los hoteles y hostales intermedios del Cusco no satisfacen a dos terceras partes de los turistas.



Entorno Competitivo de la Industria Turística Evaluación de Prioridades en el Cusco



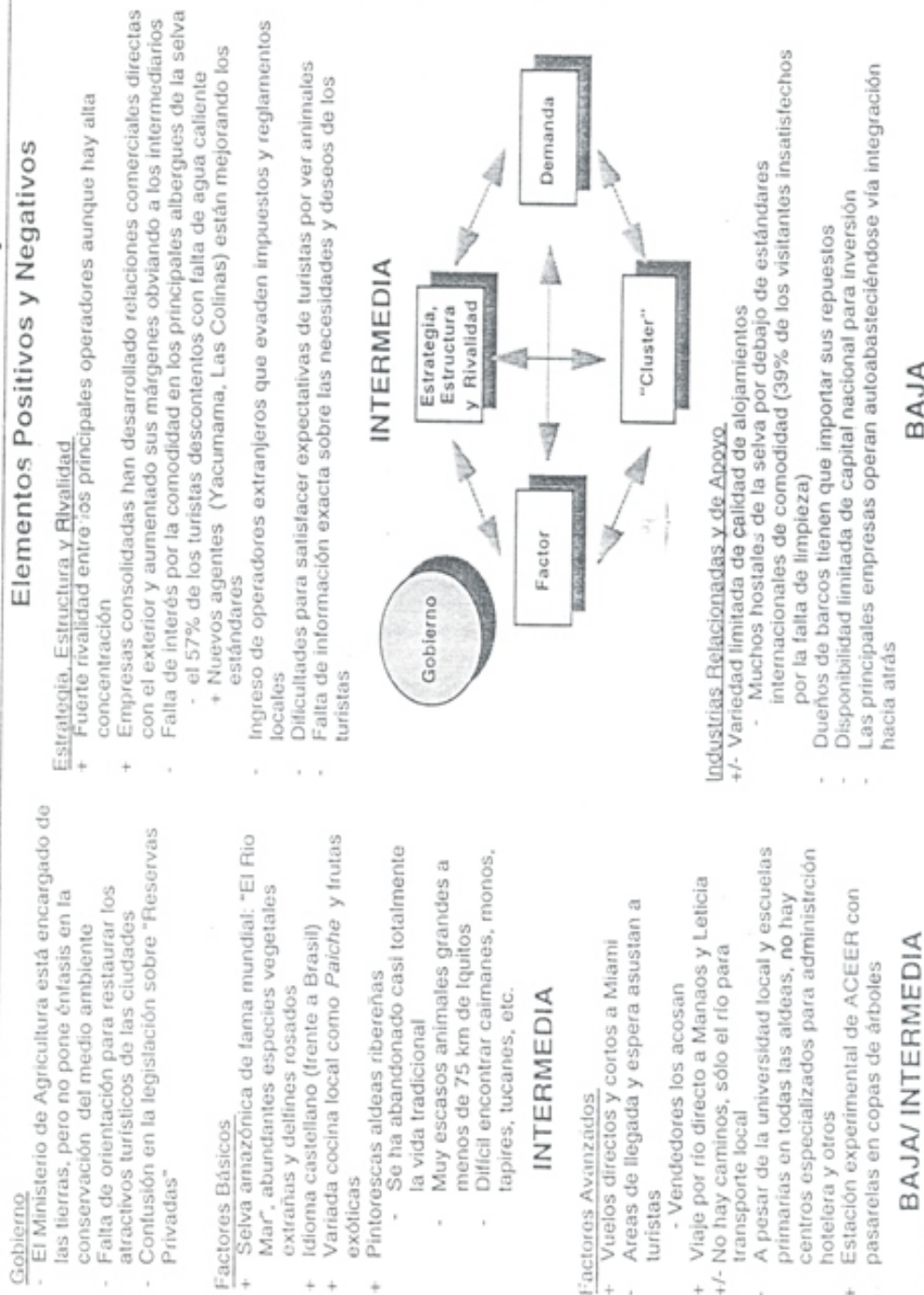
Fuente: Encuesta de Monitor en aeropuertos.

Nota: Brecha = Jerarquía de Importancia. No aparecen los Rubros del Rango de Satisfacción con niveles de importancia por debajo de 3.0.



En el Cusco las principales prioridades son seguridad en el transporte, servicios sanitarios en los hoteles y horarios de salida más convenientes.

Entorno Competitivo de la Industria Turística El Diamante de Iquitos

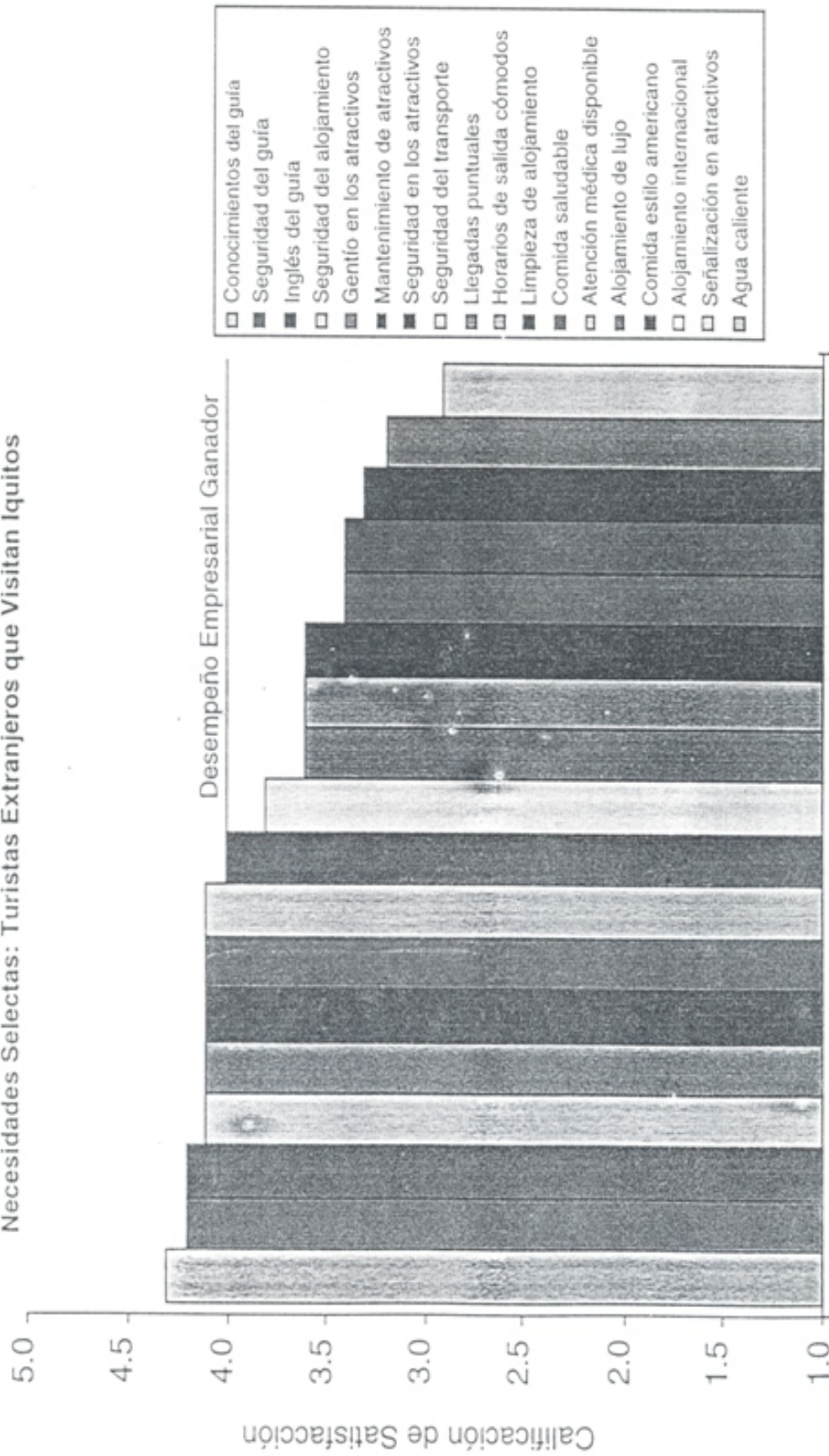


La comercialización directa ha ayudado a que las empresas de Iquitos obtengan utilidades -incluso en tiempos difíciles-, pero las inversiones y mejoras siguen retrasadas por la falta de un "cluster".



Entorno Competitivo de la Industria Turística Satisfacción del Turista Extranjero en Iquitos

Necesidades Selectas: Turistas Extranjeros que Visitan Iquitos



Fuente: Encuesta de Monitor en aeropuertos.

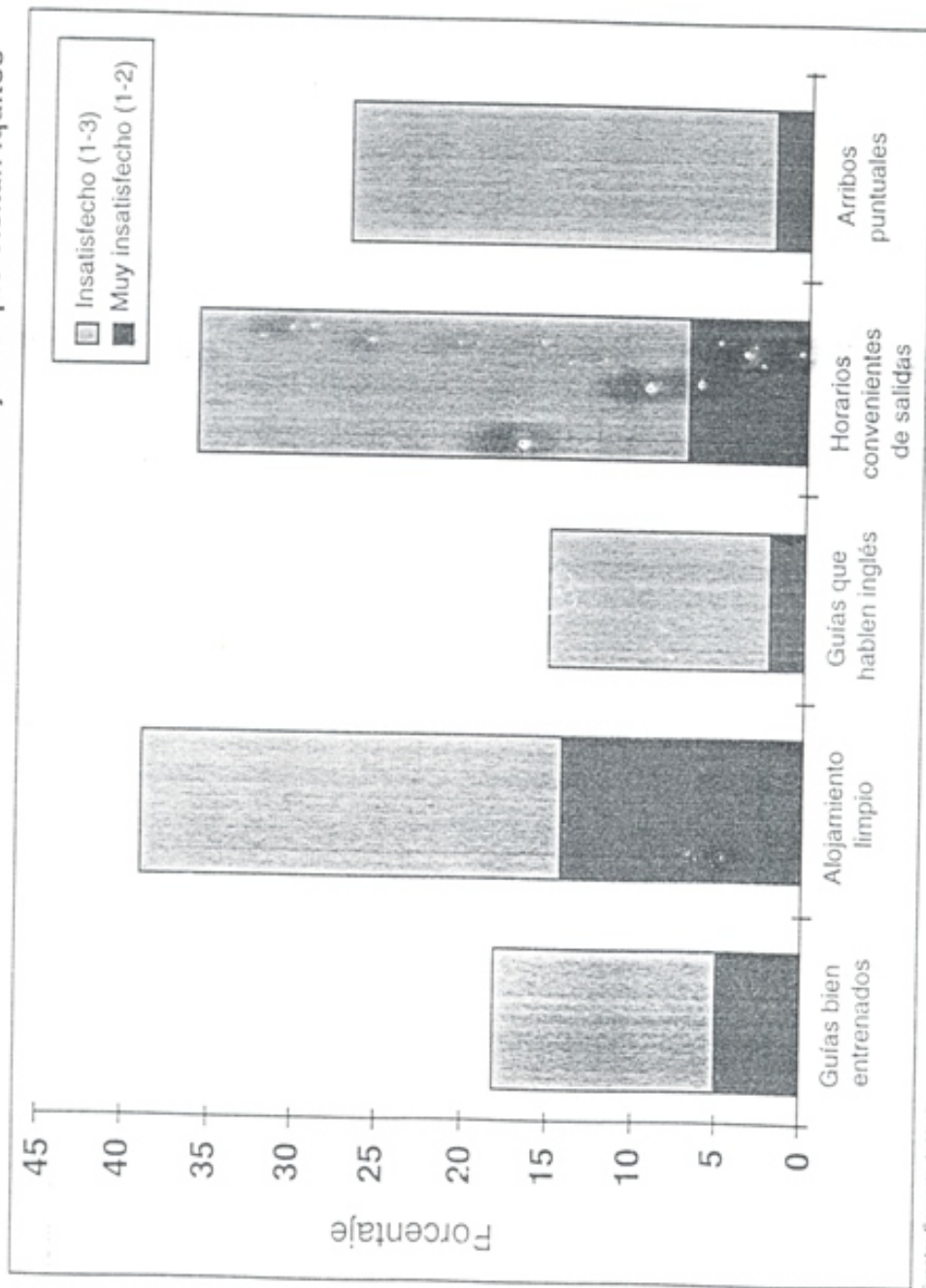
Nota: Escala de satisfacción de 1 (más insatisfechos) a 5 (más satisfecho).



Los visitantes a Iquitos se encuentran entre los más satisfechos en el Perú, aunque las opiniones sobre la comodidad siguen siendo variadas.

Entorno Competitivo de la Industria Turística Evaluación de la Calidad del Servicio en Iquitos

Descontento con la Calidad del Servicio: Turistas Extranjeros que Visitan Iquitos



Fuente: Encuesta de Monitor en aeropuertos.
Nota: Las categorías aparecen en orden de importancia. "Insatisfecho" se refiere al porcentaje de respuestas con calificación por debajo de 3 en una escala de satisfacción de 1 a 5. "Muy insatisfecho" se refiere a quienes dieron un calificación de 2 o menos.

Los turistas hablan

"Las excursiones de Lima, Cusco y Machu Picchu eran desorganizadas, fragmentarias y apuradas, pero nuestro viaje a la Amazonia fue la excepción".

"Debería ser más fácil usar cheques de viajero y tarjetas bancarias de los Estados Unidos".

"Gran viaje. Lo recomendamos."

"La gente del campo en el Perú es increíblemente amigable".

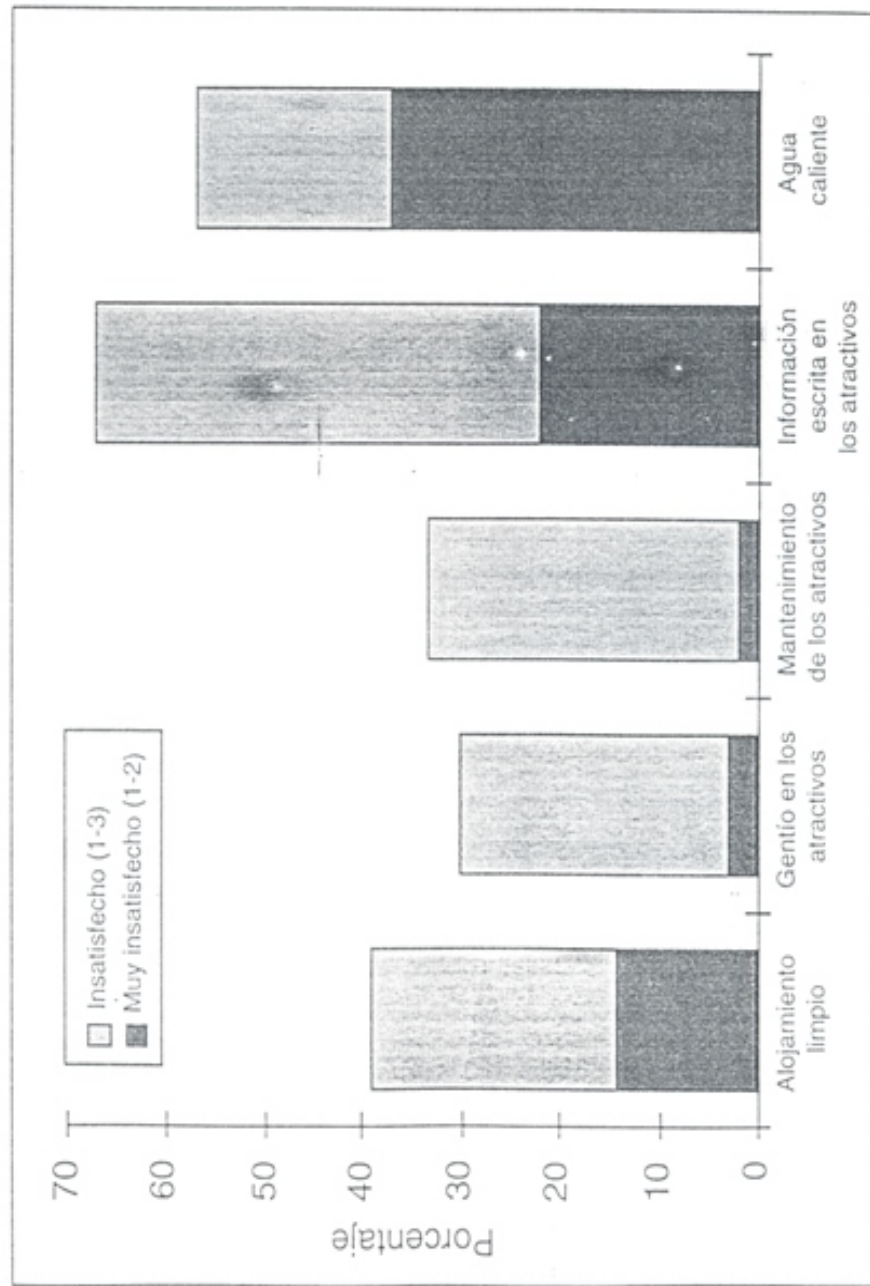
"Cuando llegamos al albergue había basura regada por todo el sitio y el mosquitero estaba lleno de huecos".

Si bien Iquitos tiene mejores resultados que los arrojos por la muestra nacional, la limpieza y la frecuencia de vuelos siguen siendo un problema.

Entorno Competitivo de la Industria Turística Evaluación de las Instalaciones en Iquitos



Descontento con las Instalaciones: Turistas Extranjeros que Visitan Iquitos



Fuente: Encuesta de Monitor en aeropuertos.
Nota: Las categorías aparecen en orden de importancia. "Insatisfecho" se refiere al porcentaje de respuestas con calificación por debajo de 3 en una escala de satisfacción de 1 a 5. "Muy insatisfecho" se refiere a quienes dieron un calificación de 2 o menos.



Los turistas hablan

"No esperaba mucho del albergue, pero sí por lo menos agua caliente".

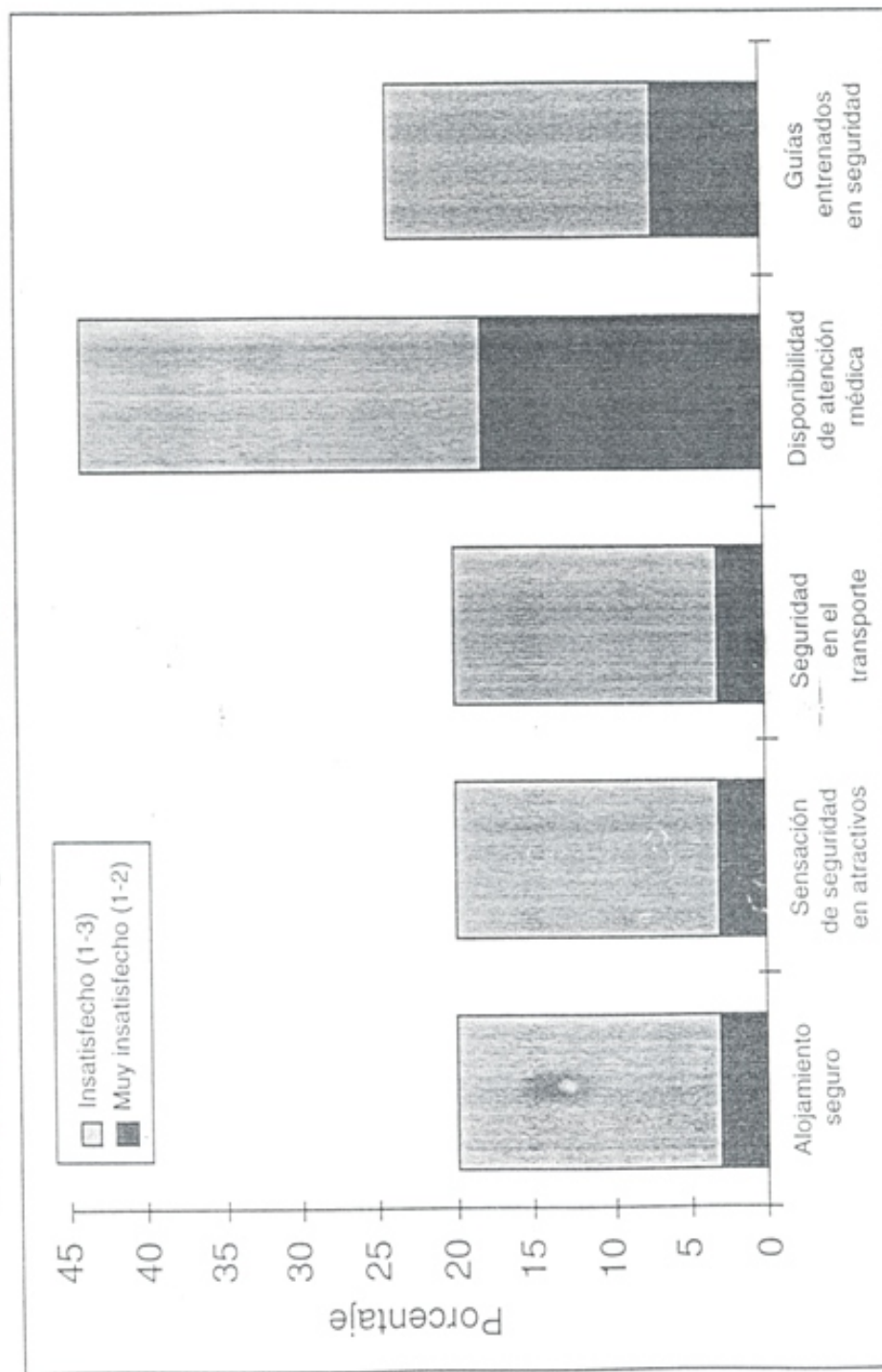
"Me sorprendió la limpieza de los hoteles y del barco que tomamos en el Amazonas".

"Debería haber más conciencia de los problemas del medio ambiente. En nuestro barco arrojaban la basura al río - la misma agua que usábamos para bañarnos y cocinar".

La limpieza y la falta de agua caliente son causa de descontento para algunos turistas. Además, la información escrita sobre lo más importante de la vida salvaje puede estar siendo subutilizada.

Entorno Competitivo de la Industria Turística Evaluación de la Seguridad en Iquitos

Descontento con la Seguridad: Turistas Extranjeros que Visitan Iquitos



Fuente: Encuesta de Monitor en Aeropuertos.
Nota: Las categorías aparecen en orden de importancia. "Insatisfecho" se refiere al porcentaje de respuestas con calificación por debajo de 3 en una escala de satisfacción de 1 a 5. "Muy insatisfecho" se refiere a quienes dieron un calificativo de 2 o menos.

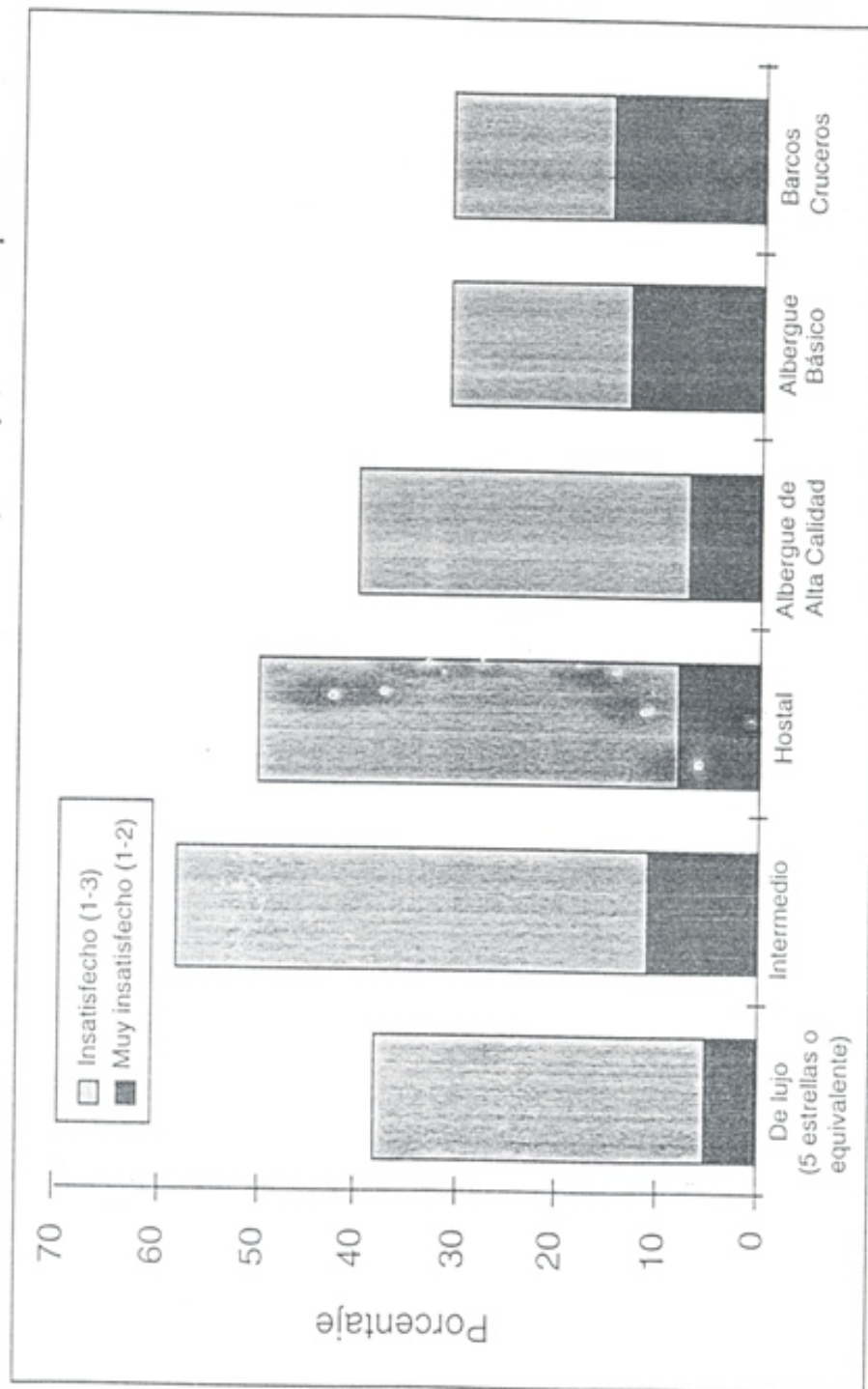


En comparación con otras regiones, los turistas se sienten seguros en Iquitos.



Entorno Competitivo de la Industria Turística Evaluación del Alojamiento en Iquitos

Descontento con el Alojamiento: Turistas Extranjeros que Visitan Iquitos



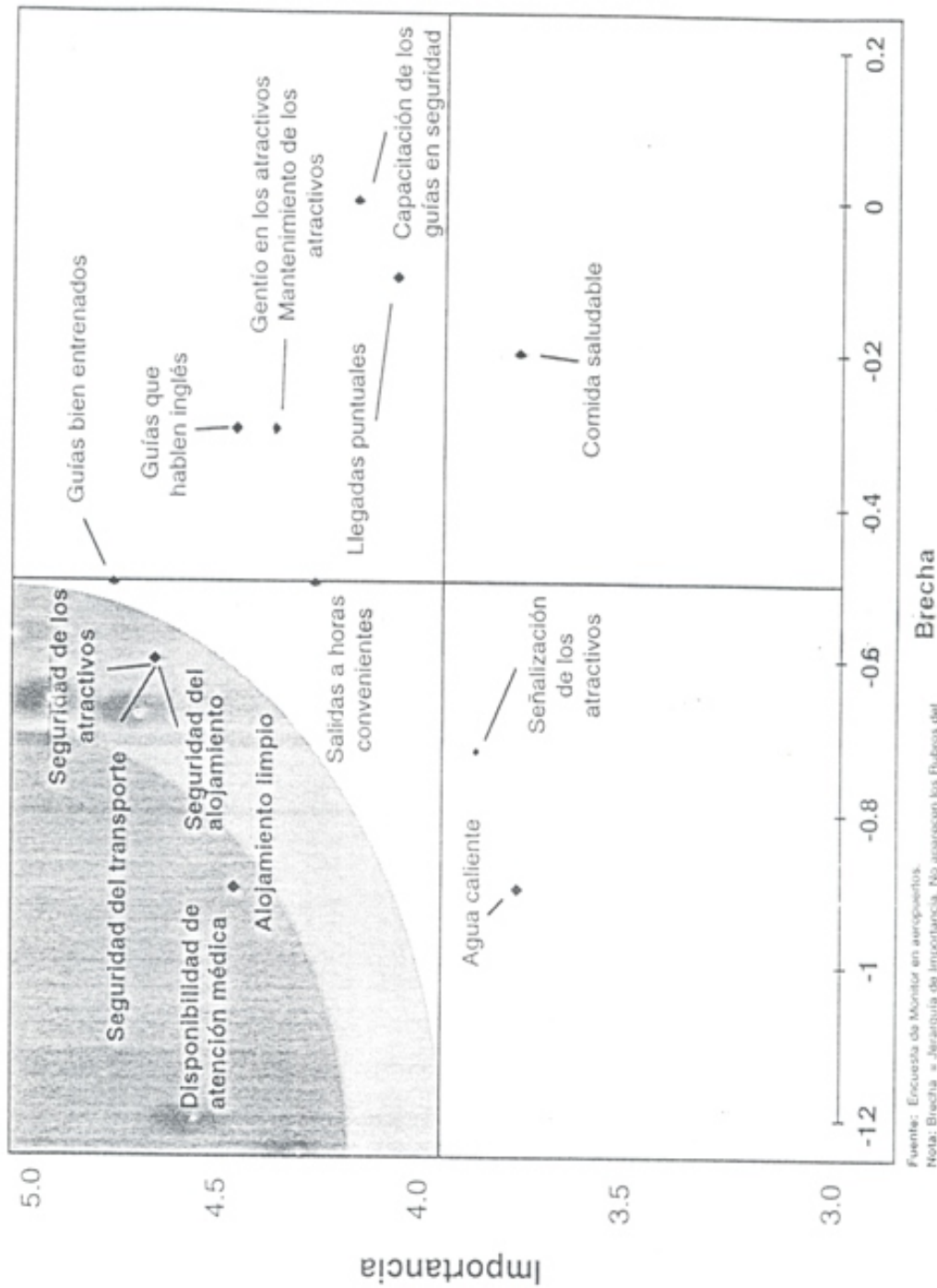
Fuente: Encuesta de Monitor en aeropuertos.

Nota: Las categorías aparecen en orden de importancia. "Insatisfecho" se refiere al porcentaje de respuestas con calificación por debajo de 3 en una escala de satisfacción de 1 a 5. "Muy insatisfecho" se refiere a quienes dieron un calificación de 2 o menos.



Una buena parte de los turistas considera que la comodidad del alojamiento en Iquitos no está a la altura de sus expectativas.

Entorno Competitivo de la Industria Turística Evaluación de las Prioridades en Iquitos



En Iquitos, los turistas están más satisfechos que los de la muestra nacional en casi todos los aspectos.



Entorno Competitivo de la Industria Turística

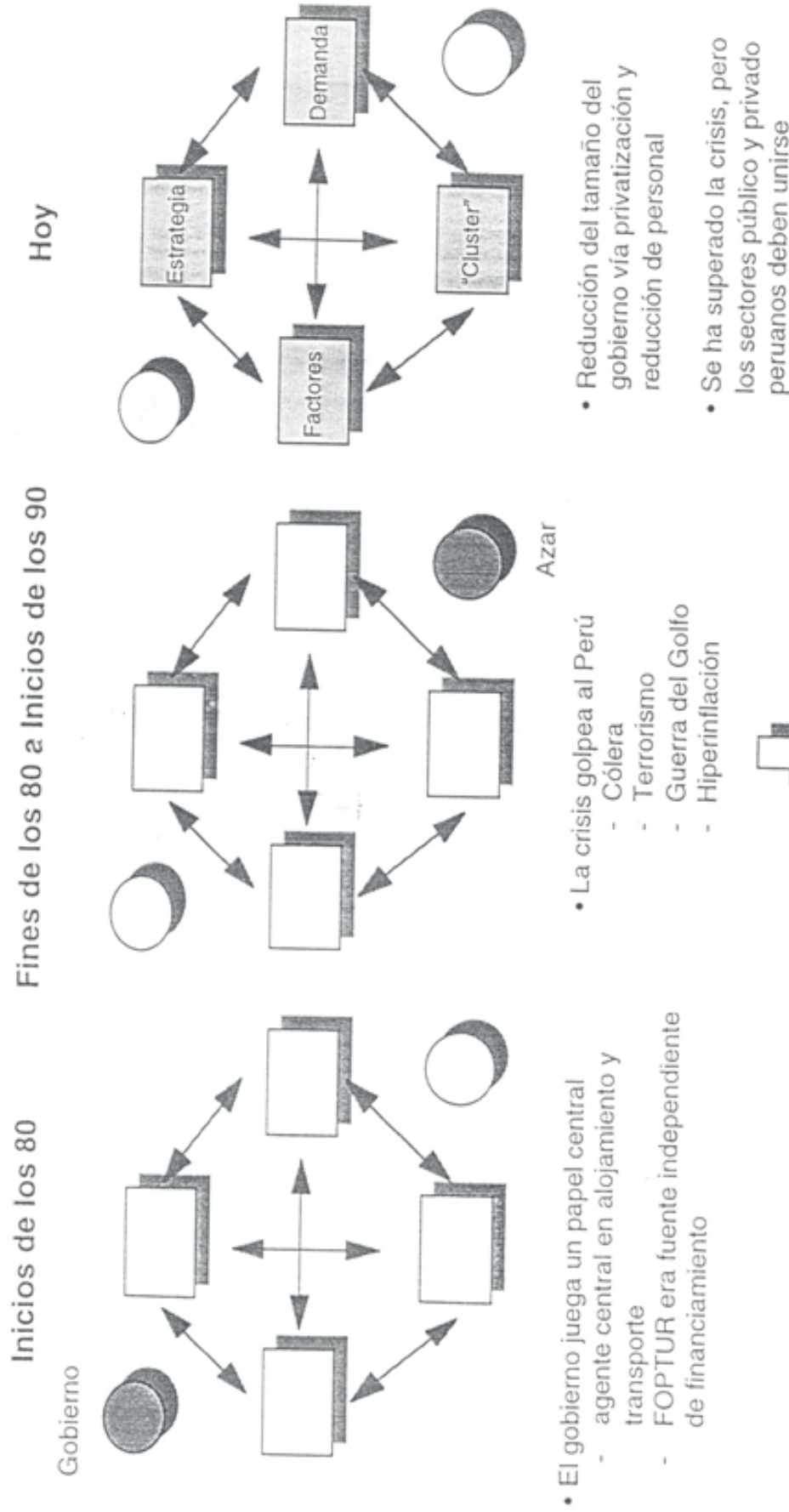
Resumen

Tema	Descripción	Comentario típico
Imagen/ Seguridad	• "Travel Warning" desalienta algunos turistas • Los turistas sienten que no se presta atención a un tema central como es la seguridad	"El chofer de ómnibus del Cusco nos daba más miedo que pensar en encontrarnos con un terrorista". ❖ Turista de los EE.UU.
Infraestructura	• Falta de alojamiento de 5 estrellas • Falta de agua caliente • Caminos peligrosos • Trenes turísticos poco confiables e inconvenientes	"Tras tantos años de bombas de los terroristas e insolvencia del gobierno, no hubo manera de mejorar la infraestructura". ❖ Funcionario MITINCI
Información	• Falta de datos exactos sobre el tamaño del mercado turístico • Falta de datos sobre mercados internacionales y necesidades de clientes • Falta de señalización e información en los sitios	"No sabemos cuántos turistas vienen al Perú todos los años ni qué necesitan". ❖ Funcionario CANATUR
Vocación de Servicio	• Turistas descontentos con servicios de hoteles y tiendas • Puntualidad de llegadas y conveniencia de transportes no satisfacen a turistas	"En el resto del mundo todo es para hoy. Acá todo es para mañana, mañana. Perdimos una semana en los aeropuertos". ❖ Turista de los EE.UU.
Estrategia/ Estructura	• Poca diferenciación entre empresas • Barreras de entrada bajas para agencias de viajes • Informalidad extendida y creciente en ciertas áreas	"En los cuatro últimos años la única estrategia fue la supervivencia. Los operadores reducían costos donde podían y muchos pasaron a la cuasi-formalidad". ❖ Operador turístico peruano
Colaboración Sectores Público y Privado	• Antagonismo entre las regiones y Lima • Desconfianza histórica entre grupos impide visión compartida • Fragmentación de gobierno y sector privado	"Seguimos peleando con el gobierno en lugar de colaborar". ❖ Operador turístico peruano



Se debe mejorar aspectos capitales del entorno competitivo para que las empresas peruanas puedan tener éxito.

Entorno Competitivo de la Industria Turística Cambios en el Desarrollo del Turismo en el Perú

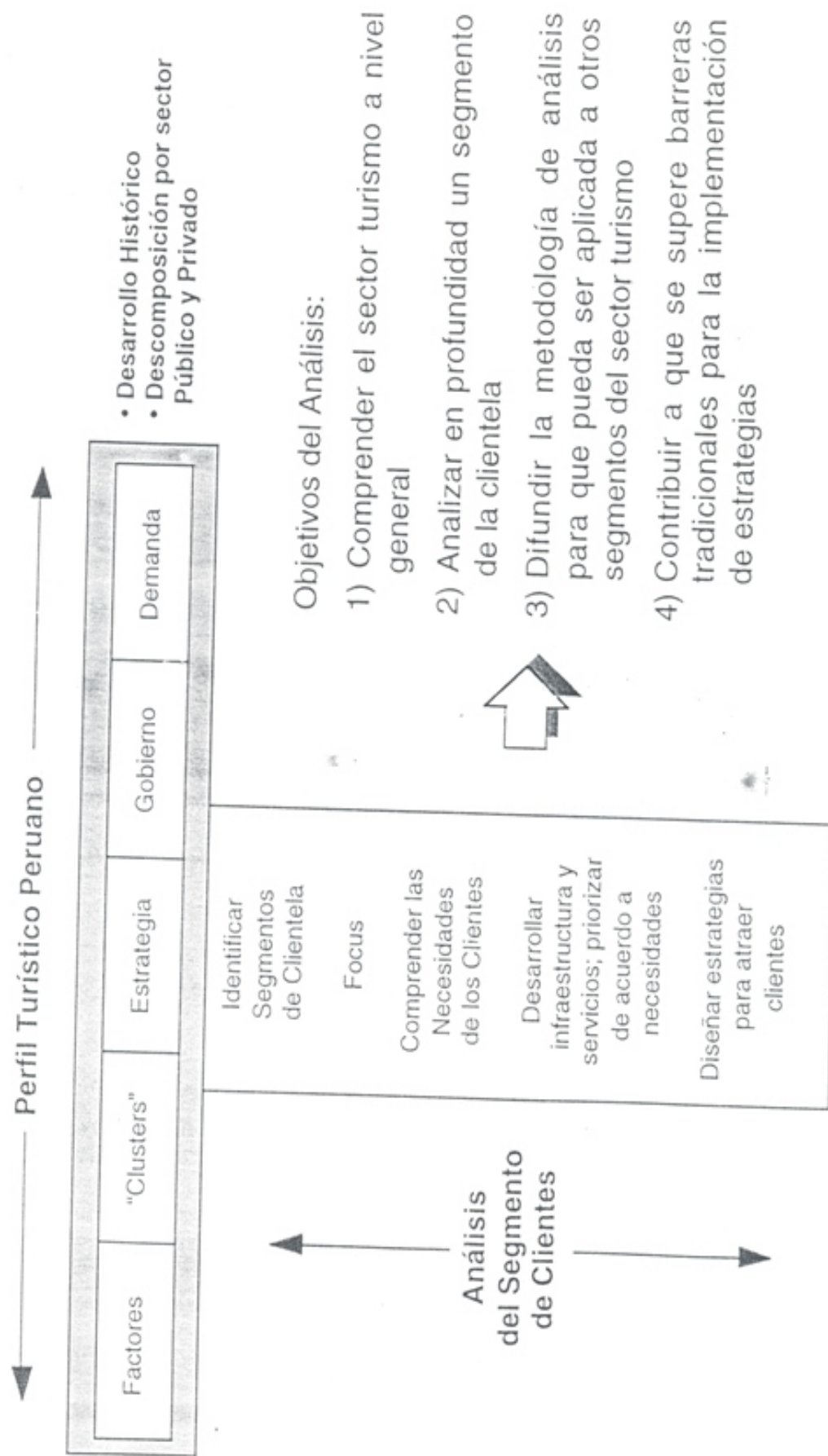


Ahora que se ha superado la crisis y el gobierno interviene limitadamente, ha llegado el momento de mejorar todos los aspectos del entorno para la competencia: el sector público debe concentrarse en mejorar los factores y el sector privado en el desarrollo de estrategias para aprovechar las oportunidades.



Entorno Competitivo de la Industria Turística

Objetivos del Análisis



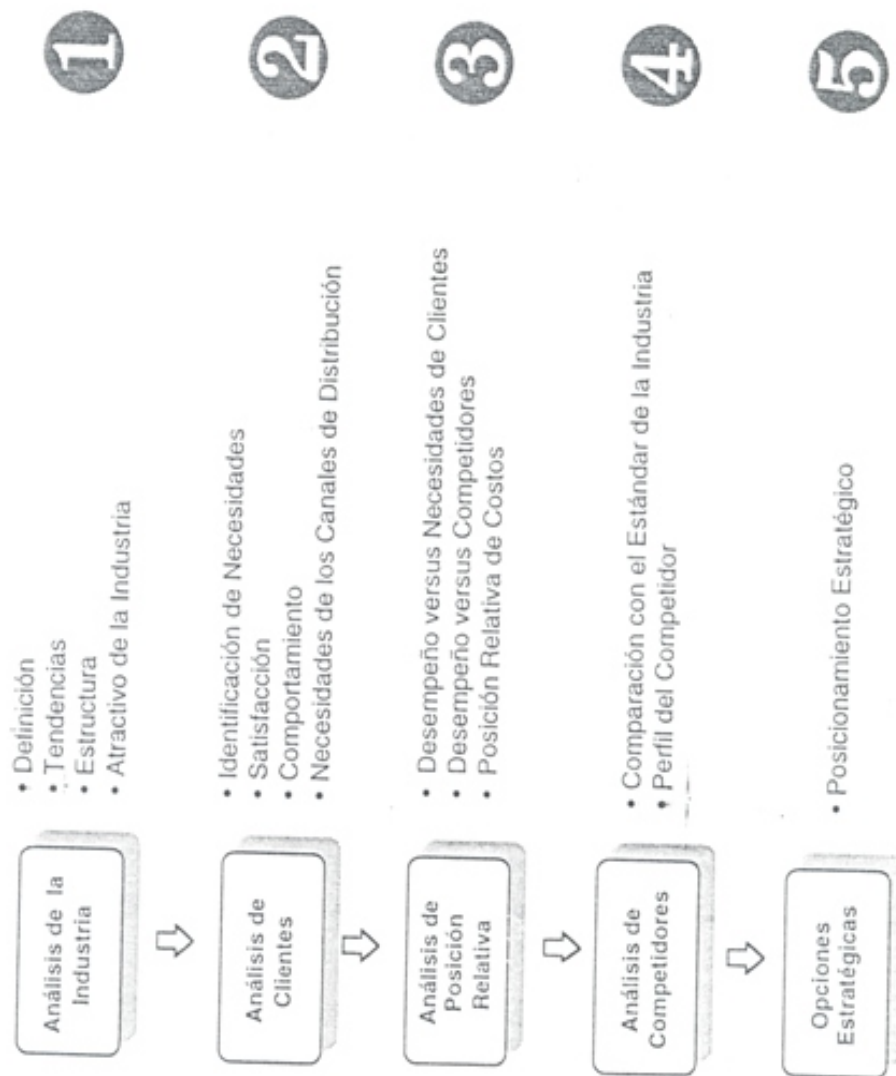
**ESTUDIO DE CASO:
EL TURISMO DE
NATURALEZA-AVENTURA**



Estudio de Caso: el Turismo de Naturaleza-Aventura

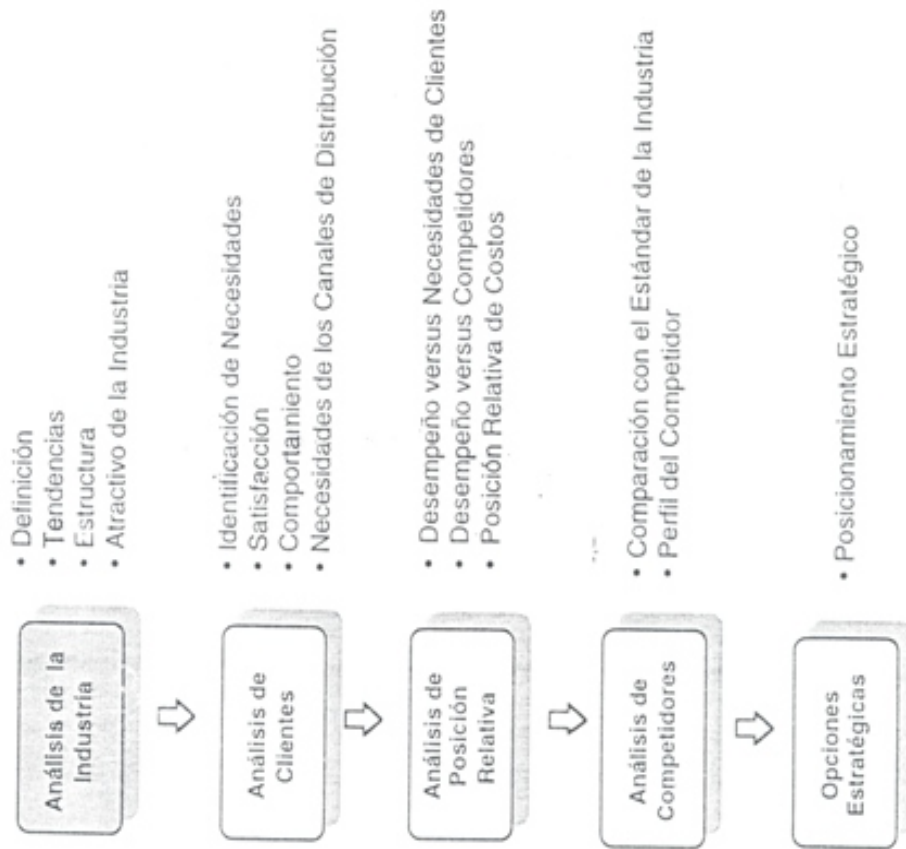
Estructura del Análisis

Cinco Componentes del Desarrollo de una Estrategia



Estudio de Caso: el Turismo de Naturaleza-Aventura

Estructura del Análisis





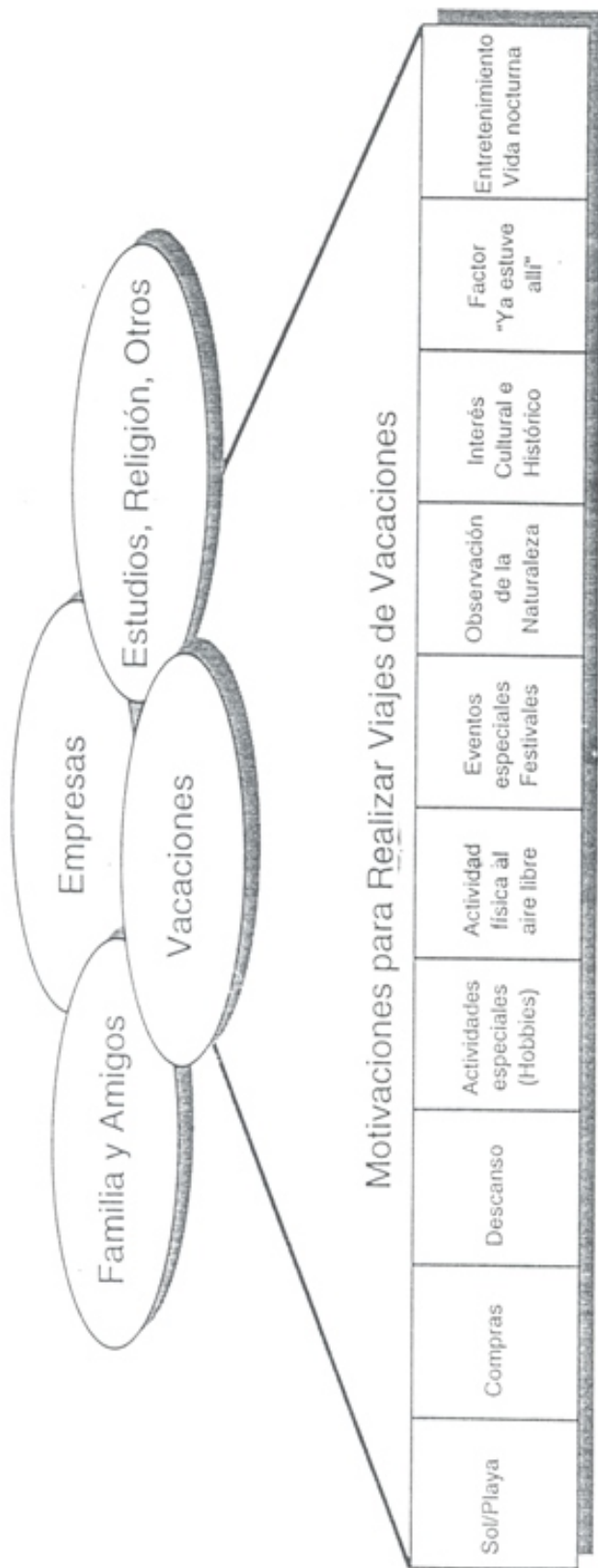
Análisis de la Industria Mitos Comunes



Según el estereotipo más difundido, los turistas de aventura son mochileros adolescentes pelucones, con poco dinero, sin educación y dispuestos a gastar poco.



Análisis de la Industria Identificación de Segmentos



Fuente: OMT; Encuesta en Aviones de los Estados Unidos (In-Flight Survey). Análisis de Monitor.

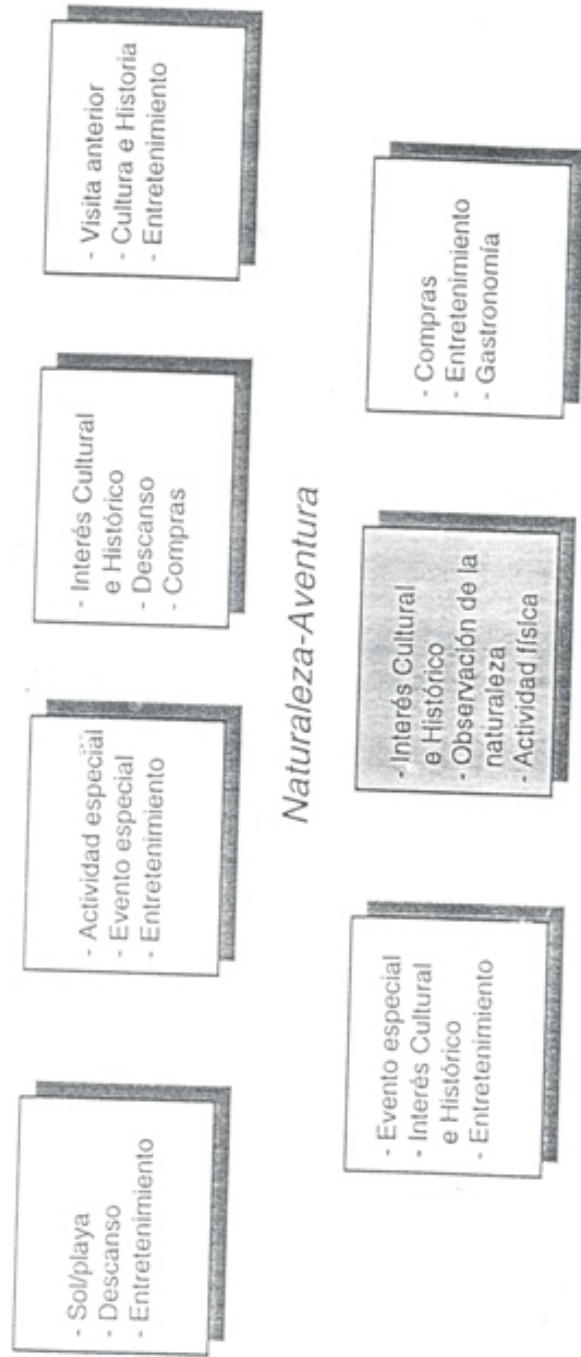


El mercado del turismo vacacional puede segmentarse según las motivaciones primarias de los viajeros.



Análisis de la Industria Segmentos Turísticos Estratégicos

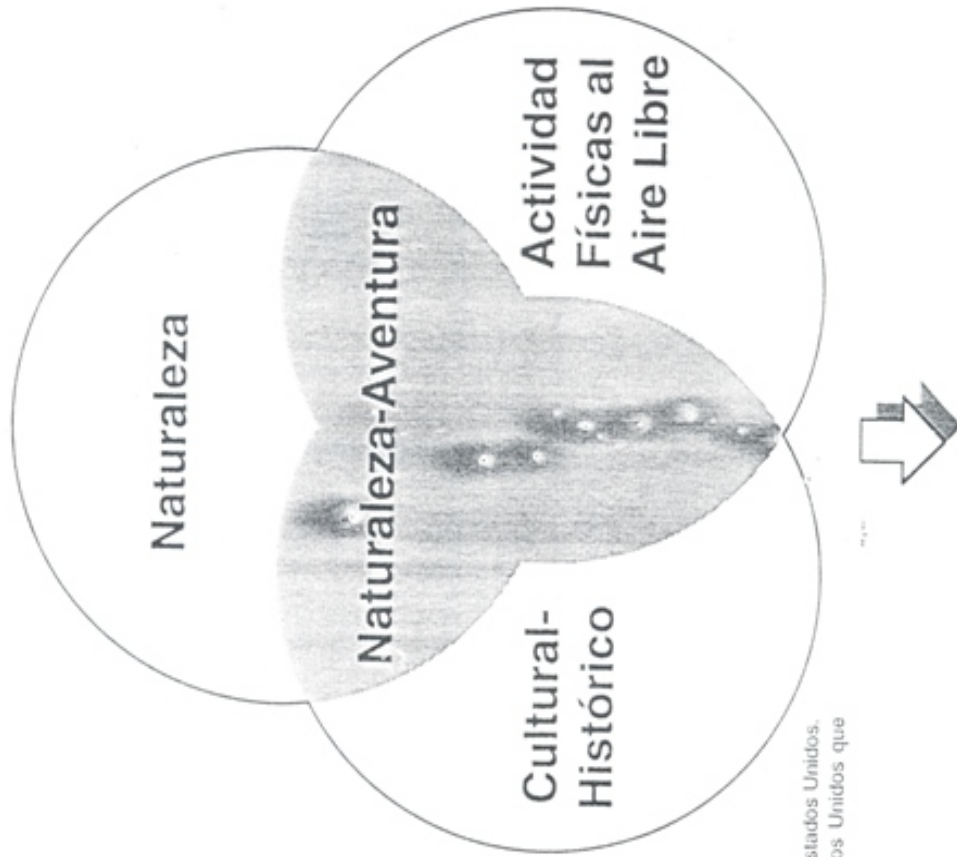
Igualmente, se puede identificar ciertos segmentos estratégicos dentro del mercado turístico amplio a partir de combinaciones similares de motivaciones



En diversas medidas, el Perú posee la capacidad de servir a cada uno de estos segmentos estratégicos. El presente estudio se concentra en el turismo de naturaleza-aventura.



Análisis de la Industria ¿Qué es Turismo de Naturaleza-Aventura?



Motivación Primaria de Turistas de Naturaleza-Aventura

- | | |
|-----------------------|-----|
| 1. Ver Naturaleza | 36% |
| 2. Cultural-Histórico | 33% |
| 3. Actividad Física | 13% |

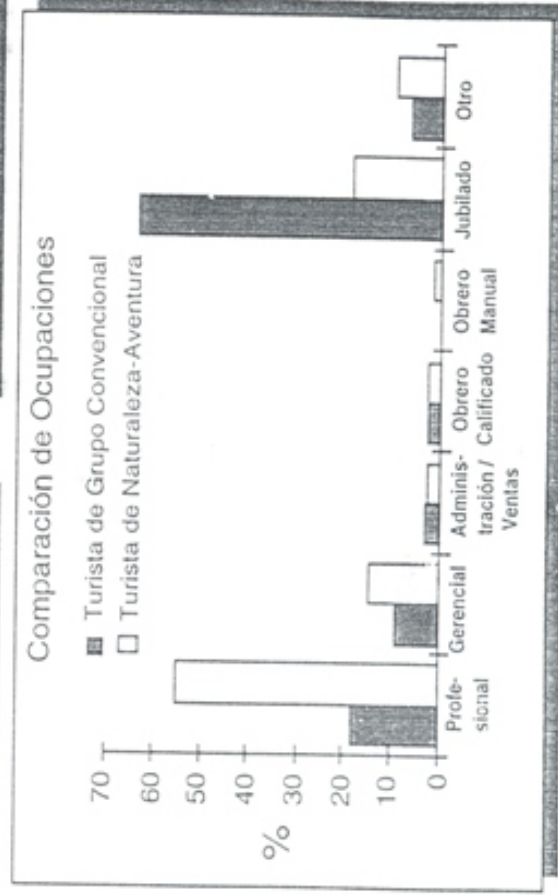
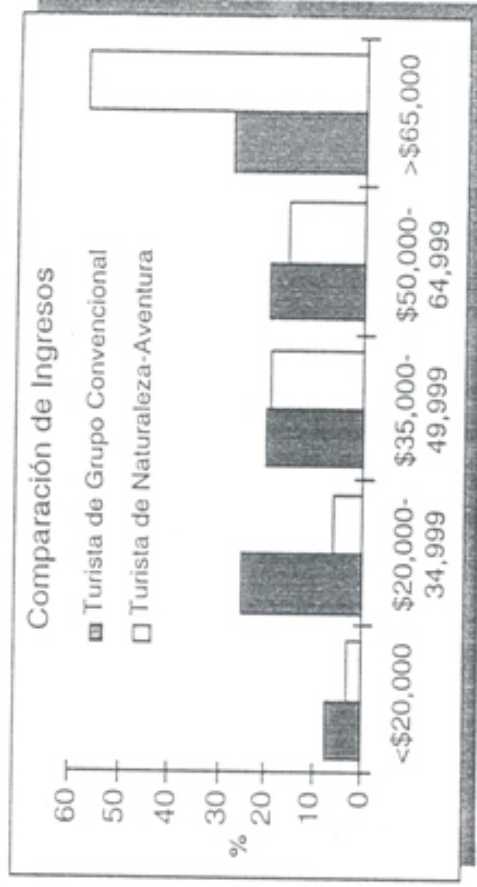
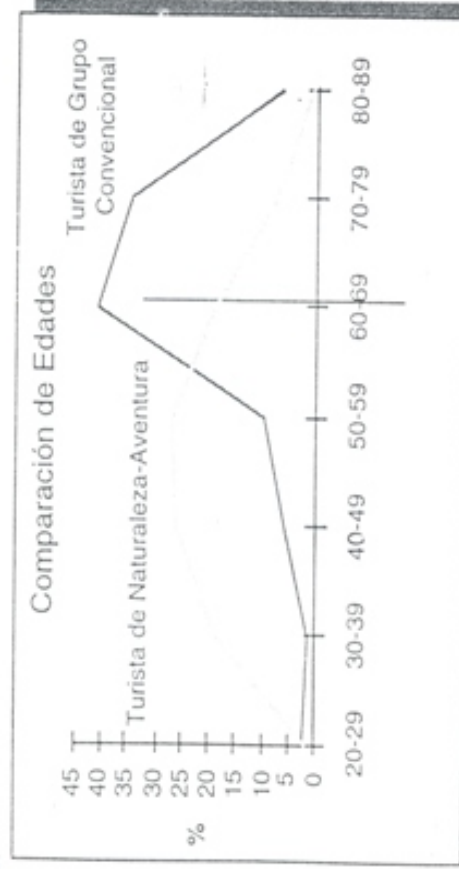
Fuente: Encuesta de Monitoreo a Mayores de Estados Unidos.
Nota: Motivación principal de turistas de Estados Unidos que compran paquetes turísticos especializados.

Este segmento se conoce frecuentemente como Turismo de Aventura o Eco Turismo, pero la motivación principal del turista de naturaleza-aventura va más allá. El segmento de naturaleza-aventura busca activamente la naturaleza remota y las culturas indígenas.



Análisis de la Industria

Demografía del Mercado de Turismo de Naturaleza-Aventura de EE. UU.



Fuente: John Crossley, University of Utah, 1994, Characteristics and Benefits Sought by Group Tourists and Ecotourists.

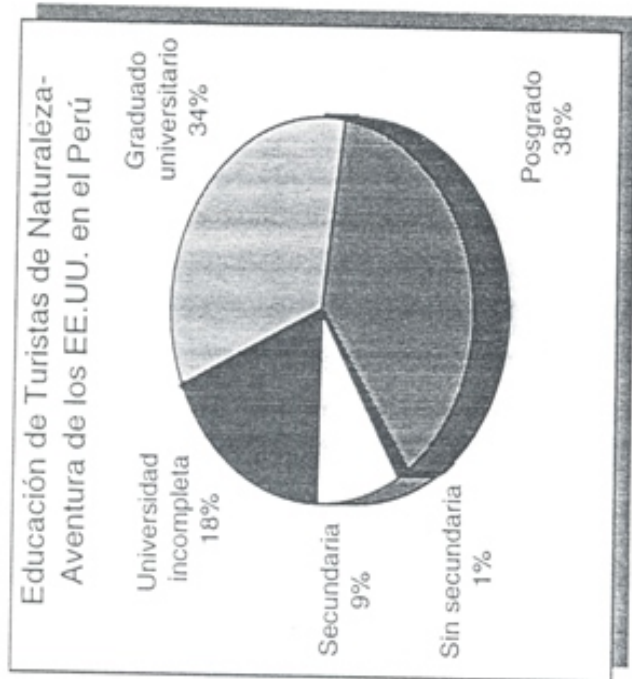
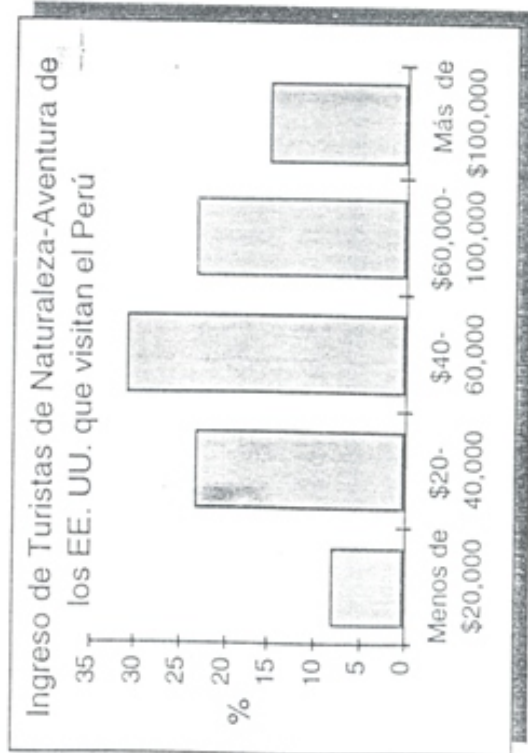
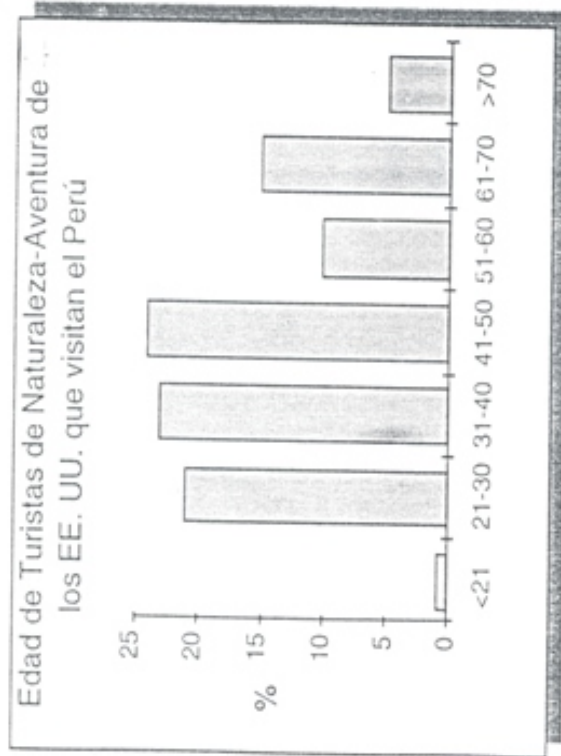


Los turistas de grupos de naturaleza-aventura de los Estados Unidos son generalmente profesionales con educación e ingresos familiares elevados nacidos en la posguerra.



Análisis de la Industria

Perfil Demográfico de los Turistas



...Y los turistas de naturaleza-aventura que visitan el Perú tienden a seguir las tendencias de los Estados Unidos: altos niveles de educación e ingresos.

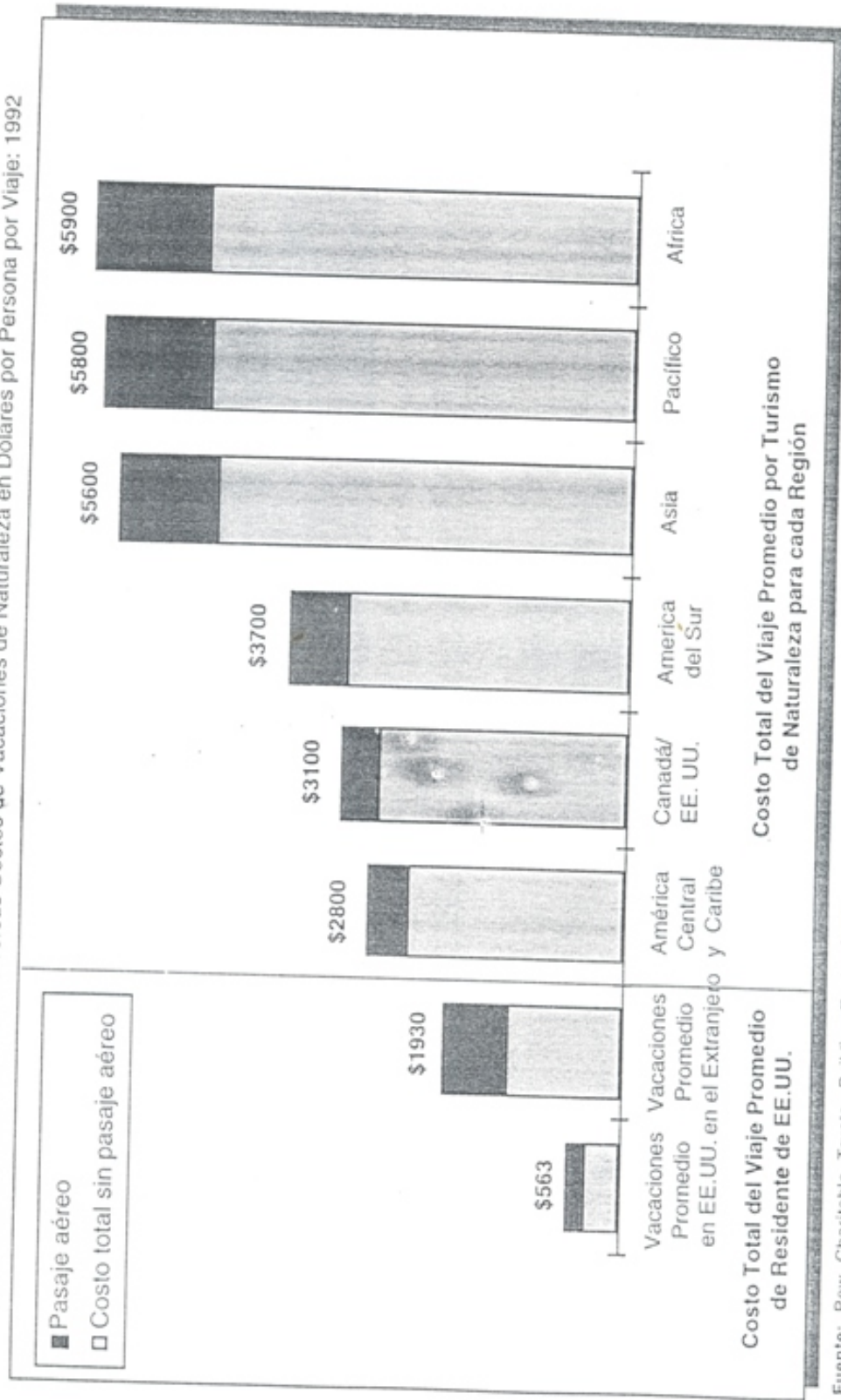
Fuente: Encuesta de Monitoreo en aeropuertos.



Análisis de la Industria

Gastos de Turistas de Naturaleza-Aventura versus Turistas Convencionales

Costos de Vacaciones Promedio versus Costos de Vacaciones de Naturaleza en Dólares por Persona por Viaje: 1992



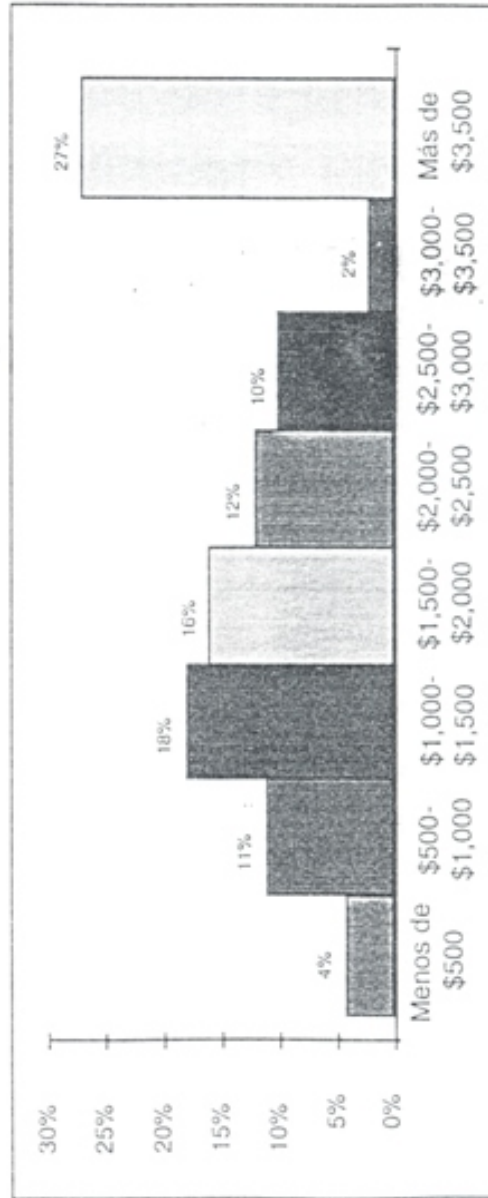
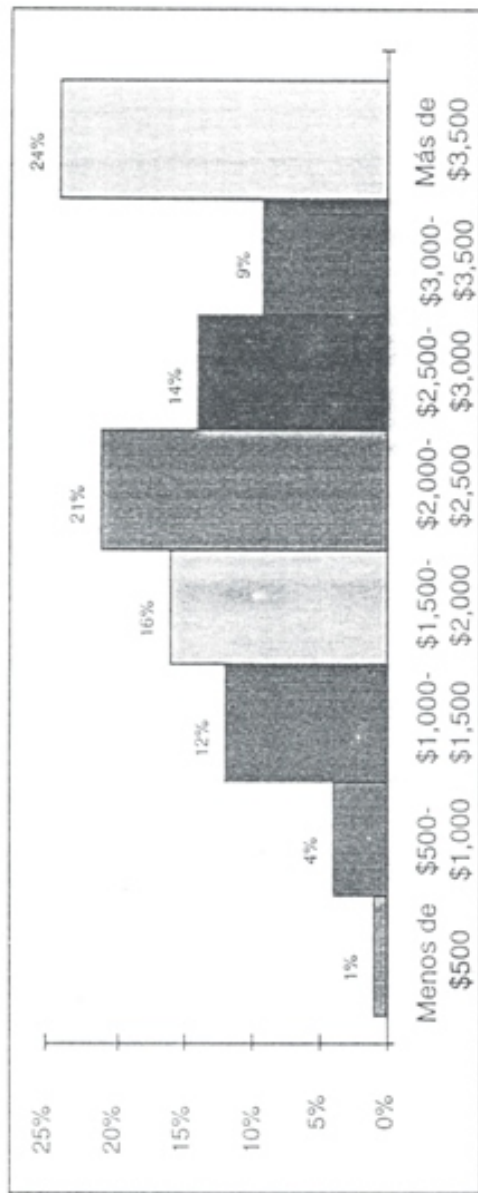
Fuente: Pew Charitable Trusts, Building Ecotourism's Impact: Analysis de Monitor.
Nota: Las tarifas de los paquetes de naturaleza-aventura se basan en precios a nivel de mayomista.

Los turistas de naturaleza-aventura gastan bastante más que los turistas promedio de los Estados Unidos.



Análisis de la Industria Gastos Totales por Viaje de Turistas de Naturaleza-Aventura versus Turistas Convencionales en el Perú

Turistas de Naturaleza-Aventura
en el Perú - Gasto Total por Viaje
(todas las nacionalidades),
Porcentaje por Categoría



Turistas Convencionales en el
Perú - Gasto Total por Viaje
(todas las nacionalidades),
Porcentaje por Categoría

Fuente: Encuesta de Monitor en aeropuertos.
Nota: Incluye pasaje aéreo y regalos, para todos los países visitados en el viaje.
El exceso de \$3,500 es afectado por los pasajes aéreos a destinos en Europa.

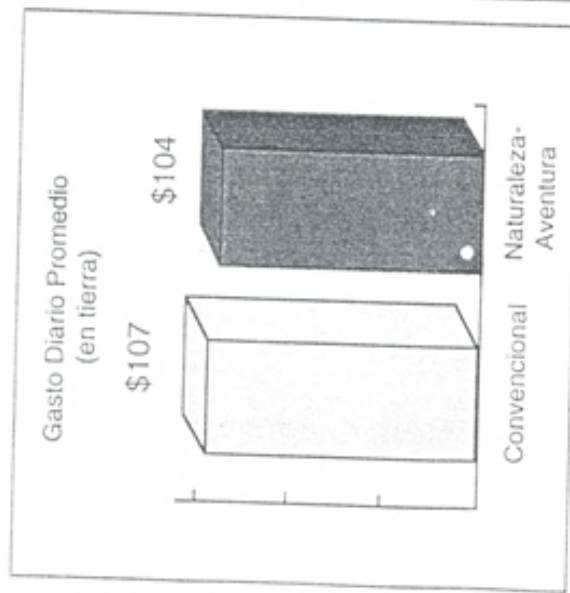


Los turistas de naturaleza-aventura gastan más que los turistas convencionales.

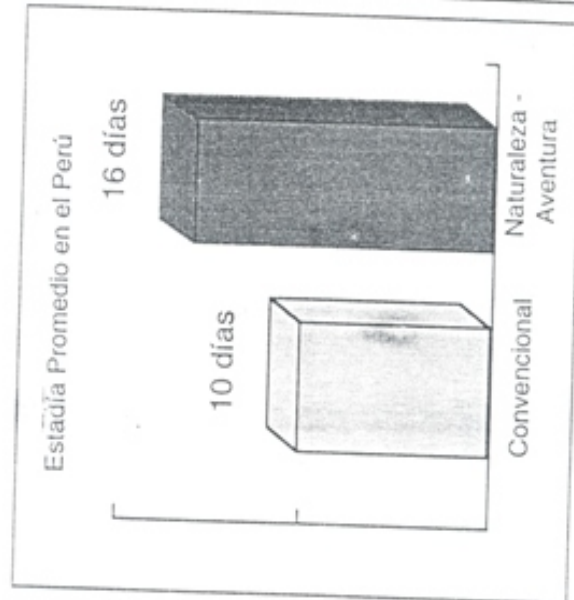


Análisis de la Industria Patrón de Gastos en el Perú

Los turistas de naturaleza-aventura gastan en el Perú aproximadamente la misma cantidad por día que los turistas convencionales...

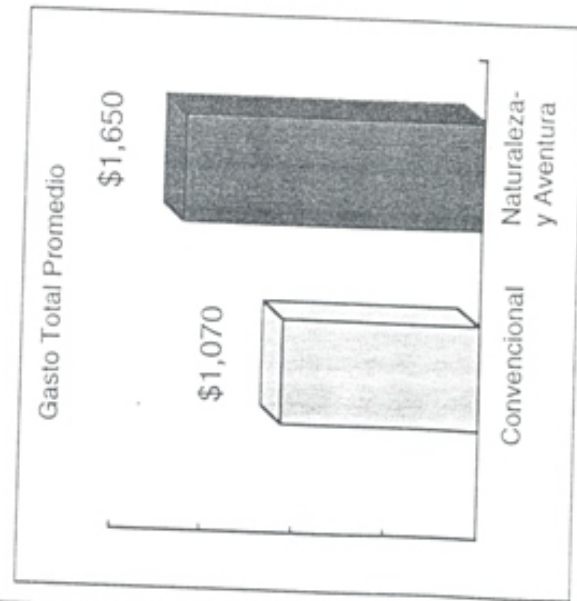


Fuente: Encuesta de Monitor en aeropuertos.
Nota: Incluye gastos en regalos.



Fuente: Encuesta de Monitor en aeropuertos.
Nota: Excluye visitas de más de 30 días; promedio del turista convencional: 8.4 días; promedio de turista de naturaleza-aventura no se modifica.

pero permanecen más tiempo...

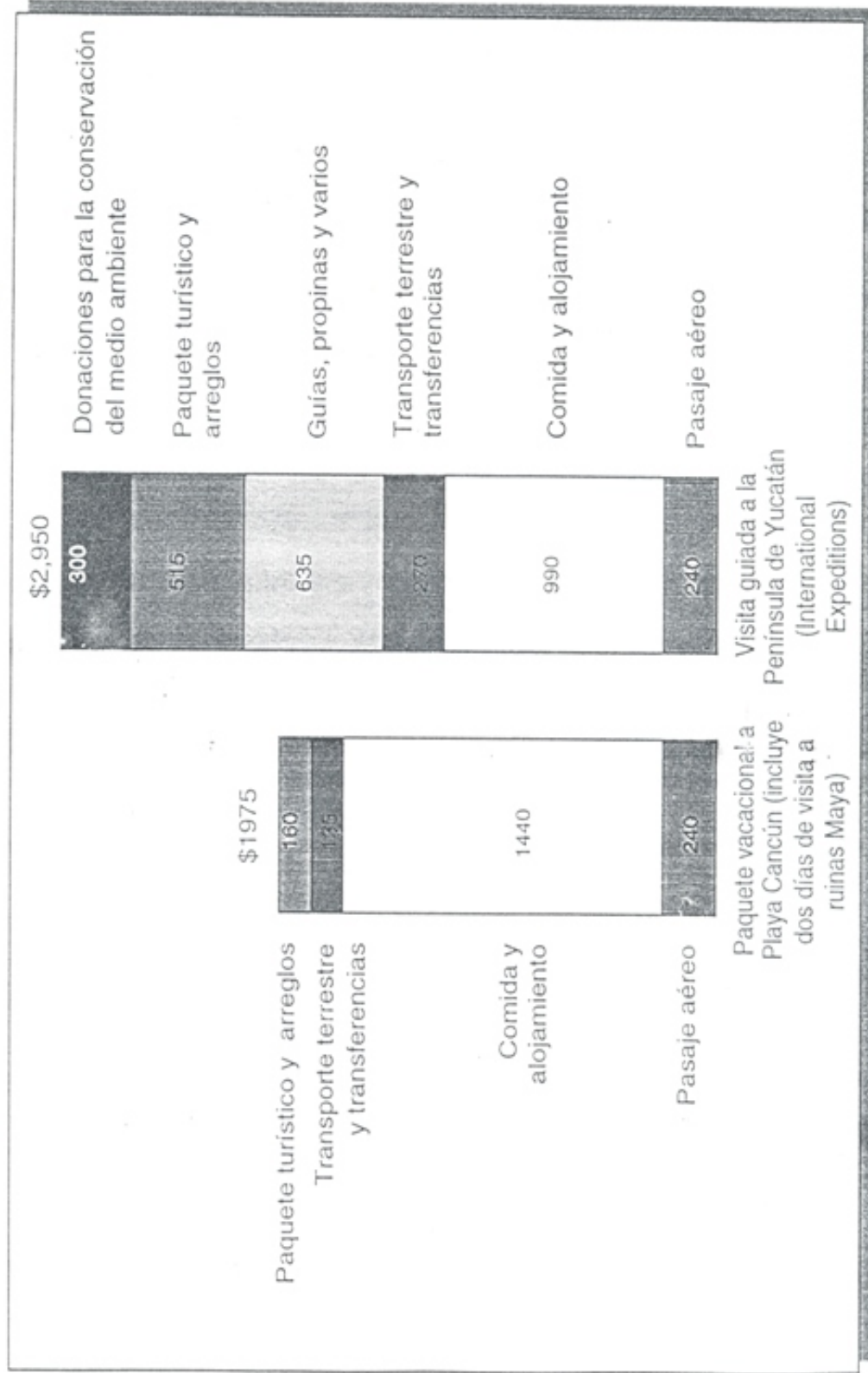


Fuente: Encuesta de Monitor en aeropuertos.
Nota: Incluye gastos en regalos.

y por tanto gastan más dinero.



Análisis de la Industria Comparación de Costos y Distribución del Ingreso



Fuente: Pew Charitable Trusts, *Building Ecotourism's Impact*

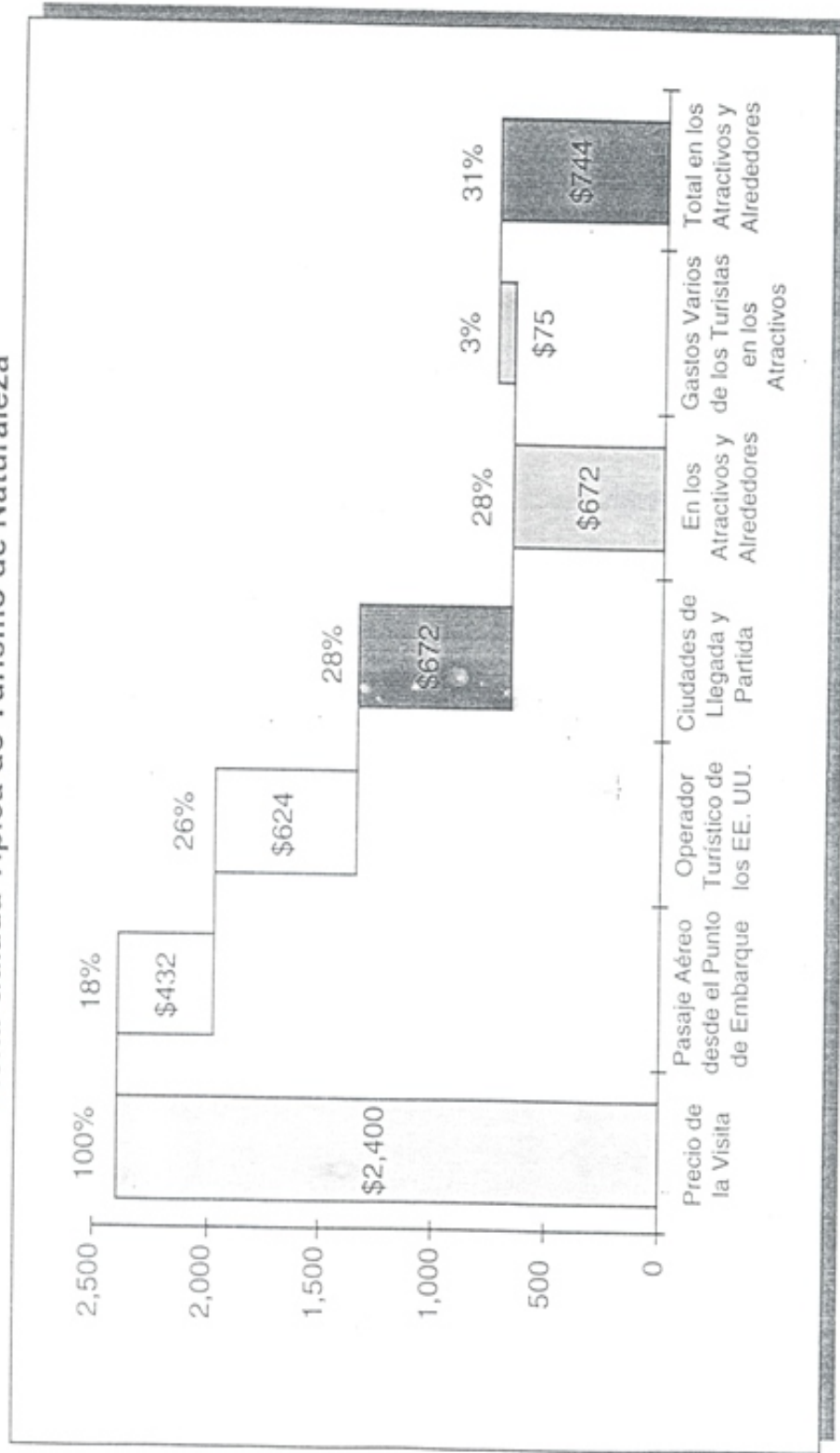


Las visitas guiadas de turismo de naturaleza por lo general reparten mayores ingresos de manera más uniforme en todo el país.



Análisis de la Industria Distribución Típica del Ingreso

Visita Guiada Típica de Turismo de Naturaleza



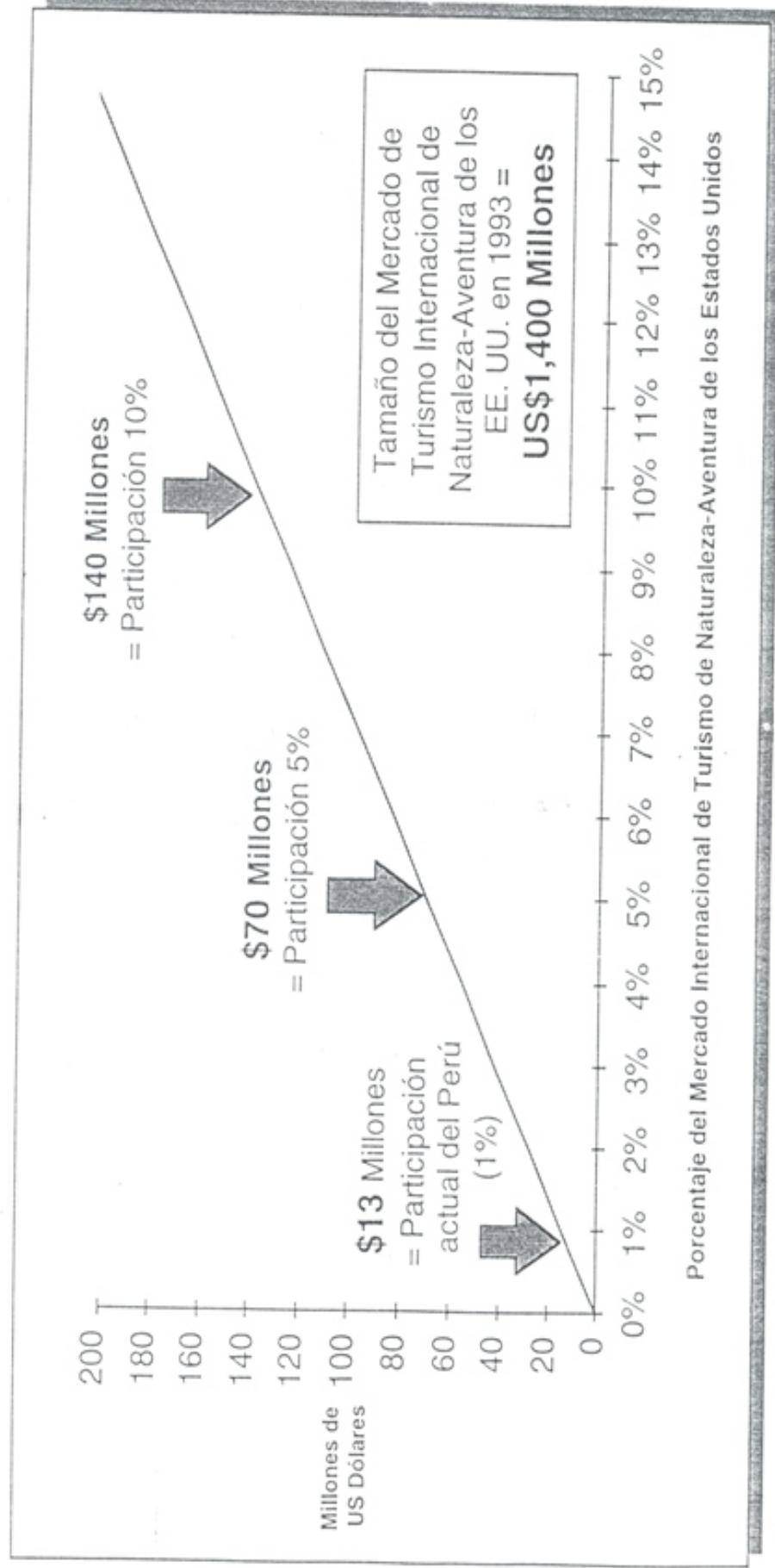
Fuente: Pew Charitable Trusts, *Building Ecotourism's Impact*,
Análisis de Monitor.



Las visitas guiadas de turismo de naturaleza dejan aproximadamente 59% del precio total de la visita en el país de destino y un 18% adicional si la aerolínea es de ese país.



Análisis de la Industria Mercado Actual y Potencial del Perú

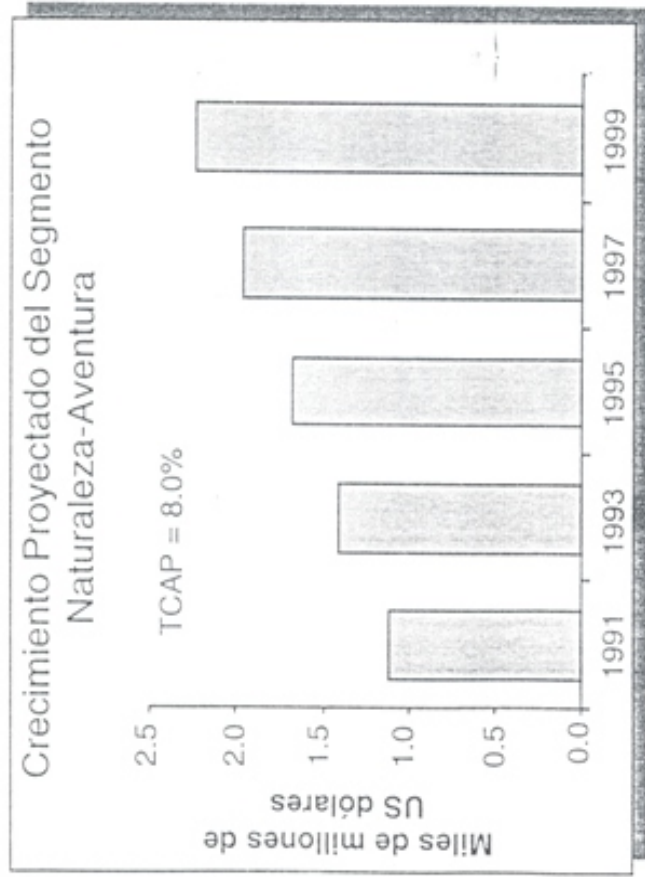


Fuente: U.S. Travel Data Center, Análisis de Monitor.

El Perú necesita captar apenas una pequeña porción del mercado de turismo internacional de naturaleza-aventura norteamericano para lograr sustanciales ganancias.



Análisis de la Industria Crecimiento del Mercado de Turismo de Naturaleza-Aventura



Nota: Estimados basados en proyecciones de OMT. TCAP = Tasa de Crecimiento Acumulado Promedio

"En una encuesta tras otra, se ve cómo crece la demanda de vacaciones con más sentido y, si se da un buen servicio, el paquete ecoturístico puede ser la respuesta".

❖ Travel Weekly

Fuente: U.S. Travel Data Center; Building Ecotourism's Impact, Pew Charitable Trusts; Análisis de Monitor; Travel Weekly; Ecotourism Fact Sheet; Servicio Canadiense de Animales Silvestres.

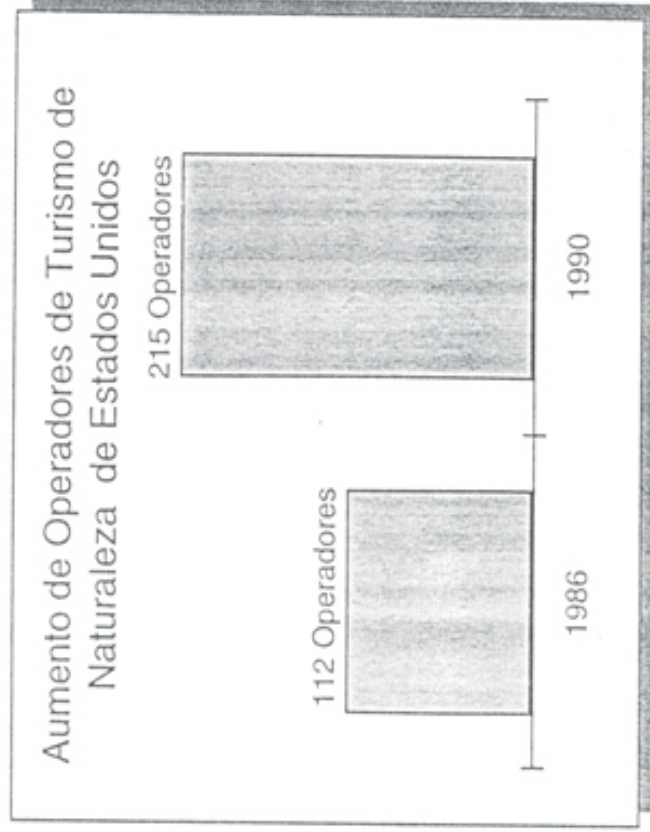


"El ecoturismo se está convirtiendo en uno de los componentes de más rápido crecimiento de la industria turística".

❖ Servicio Canadiense de Animales Silvestres

"El ecoturismo deberá crecer a una tasa anual de más de 30%".

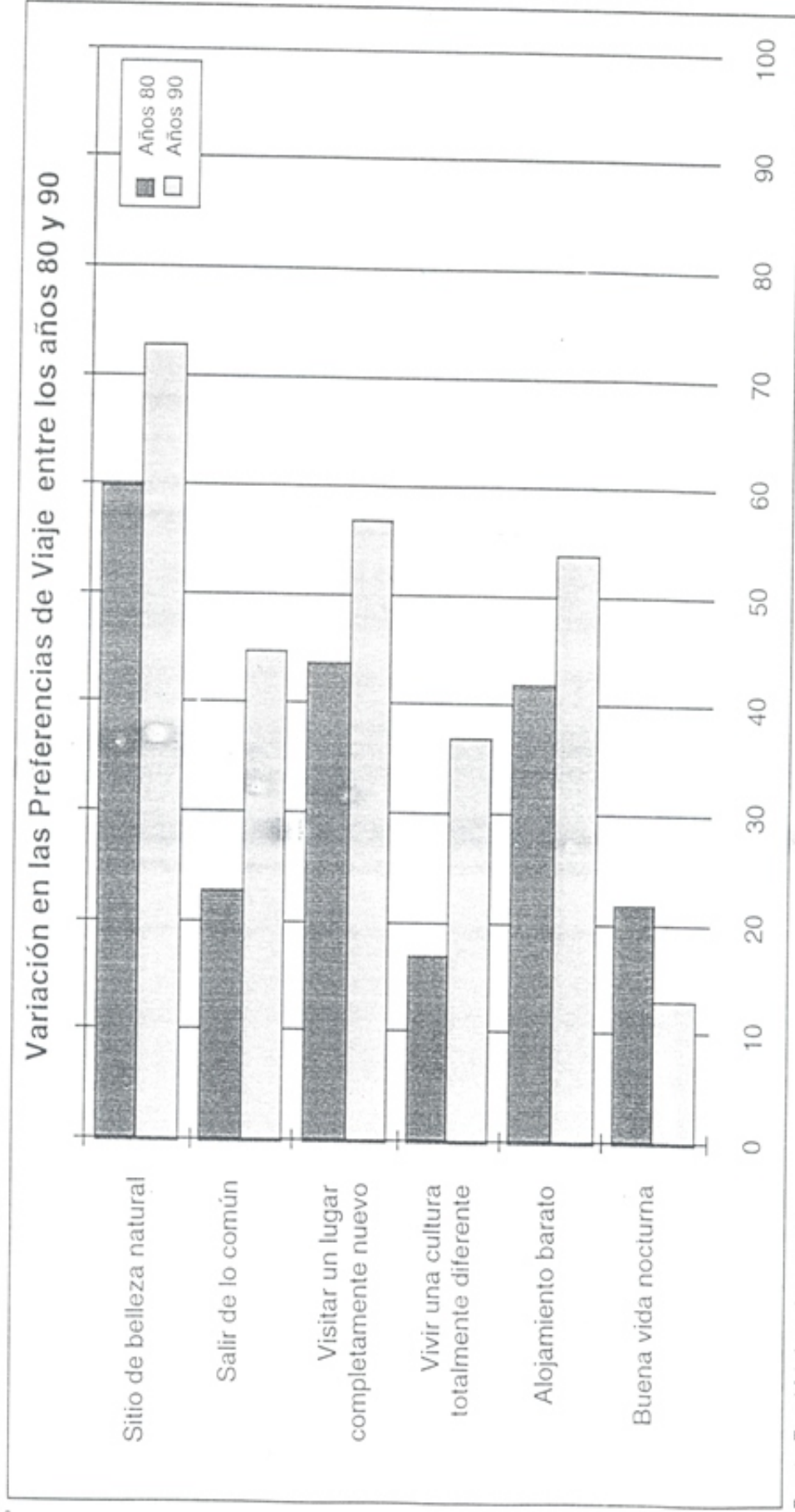
❖ Organización Mundial del Turismo



El segmento de turismo de naturaleza-aventura es uno de los que más rápidamente crece en el sector turístico de los Estados Unidos.



Análisis de la Industria Preferencias del Viajero Frecuente de los Estados Unidos



Fuente: Travel & Leisure Study: 1992.

Nota: Los viajeros frecuentes son los que han realizado más de 3 viajes en el continente norteamericano en los 12 últimos meses y por lo menos un viaje fuera del continente norteamericano.



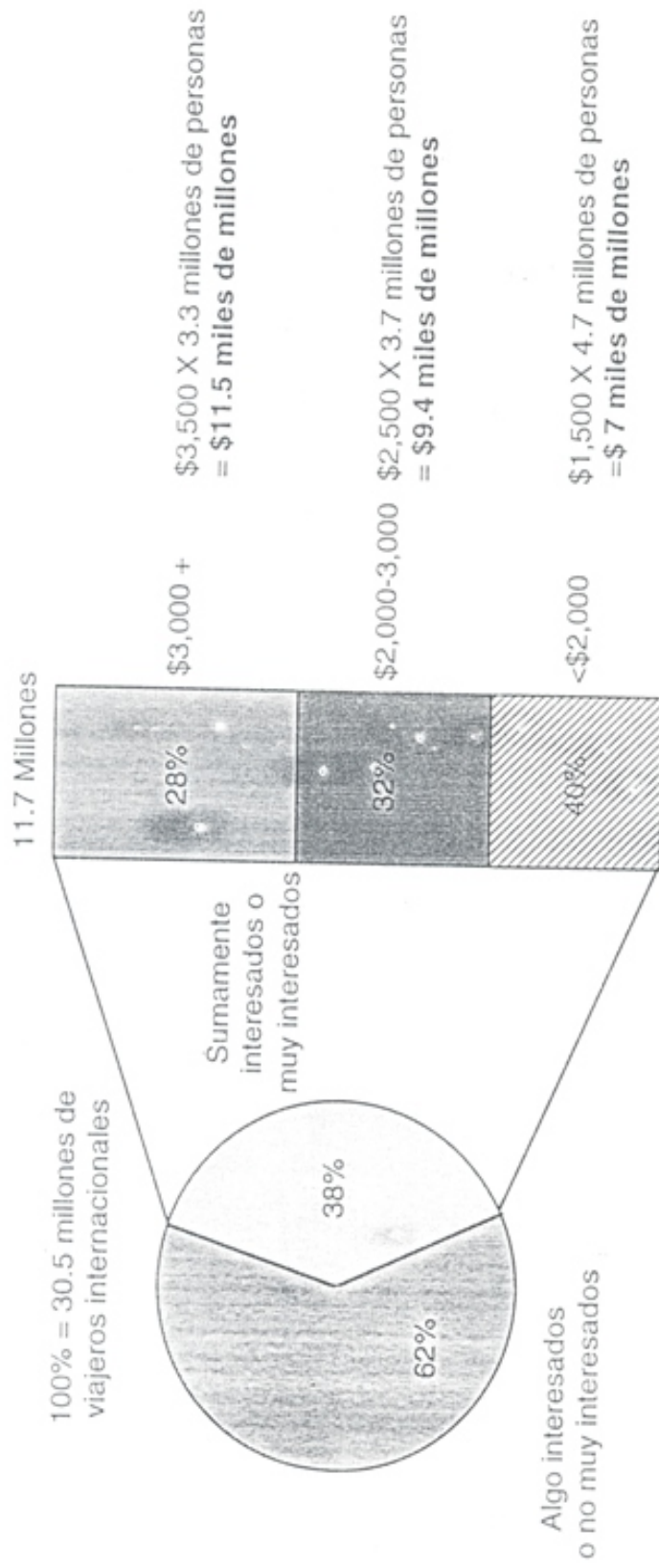
El cambio en las preferencias de los viajeros en los años 90 sustenta el crecimiento continuo del segmento de turismo de naturaleza-aventura de los Estados Unidos.



Análisis de la Industria Tamaño del Mercado Potencial de los Estados Unidos

Nivel de Interés en los Viajes de Naturaleza*

Máximo de 14 días



* La visita guiada típica a América Central cuesta aproximadamente \$2,400

Fuente: Pew Charitable Trusts, *Building Ecotourism's Impact*

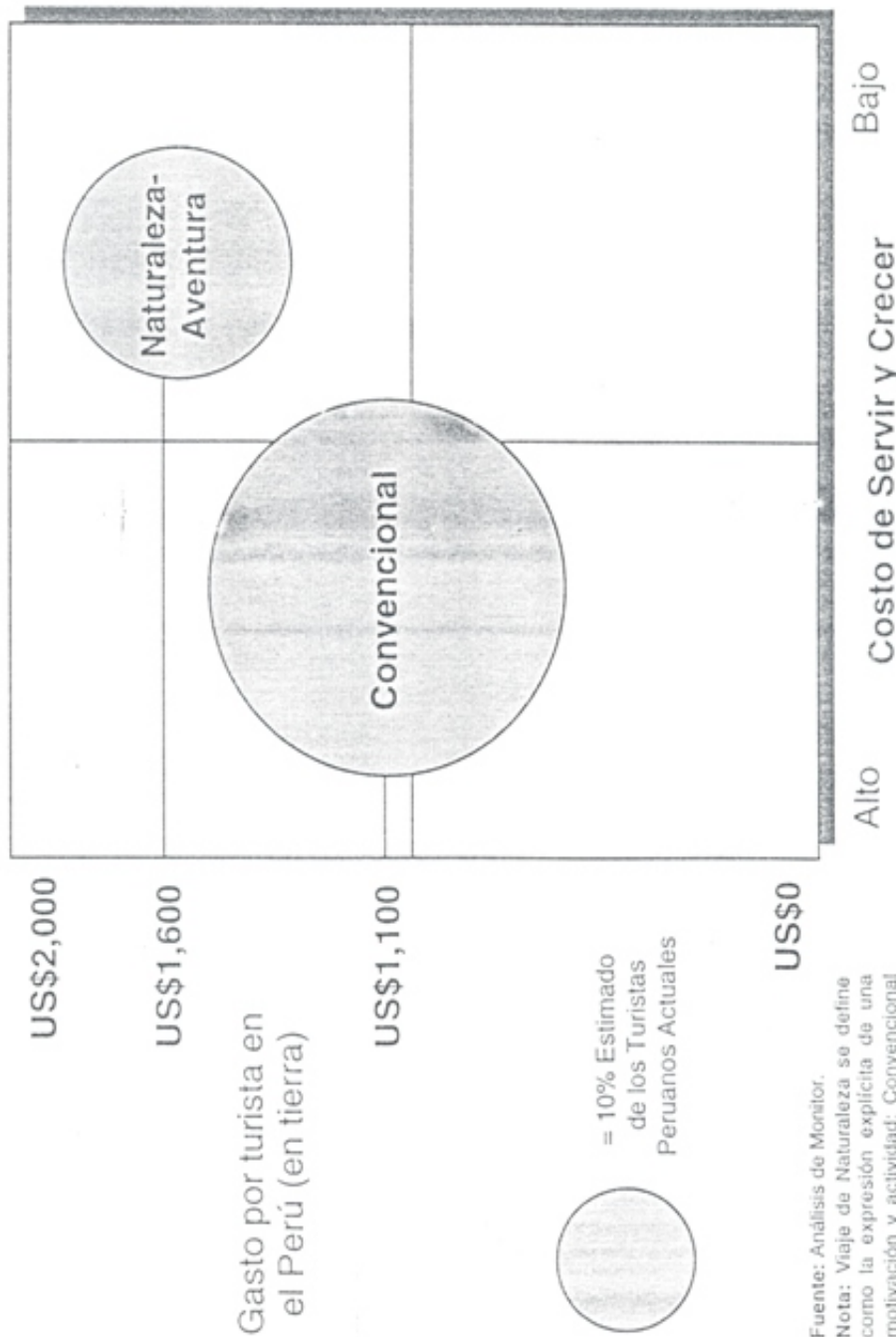


Aproximadamente 7 millones de ciudadanos estadounidenses están dispuestos a pagar más de \$2,000 por una visita turística orientada a la naturaleza, lo que crea un mercado potencial de US\$20,000 millones.



Análisis de la Industria Atractivo y Costo de Servir

Todos las Nacionalidades - Actual posición del Perú



Gasto por turista en
el Perú (en tierra)

= 10% Estimado
de los Turistas
Peruanos Actuales

Volumen e Ingresos
Turísticos
Estimados del Perú
en 1993
66,500 turistas
\$90 Millones

Fuente: Encuesta de Monitor en
Aeropuertos, Análisis de Monitor.
Nota: El Tamaño del Mercado es
la suma de los gastos en tierra
incurridos por los turistas
extranjeros en sus viajes al Perú;
incluye pasaje aéreo en
aerolíneas peruanas o los gastos
de turismo de negocios y visitas
familiares.

Fuente: Análisis de Monitor.
Nota: Viaje de Naturaleza se define
como la expresión explícita de una
motivación y actividad; Convencional
excluye a los turistas que expresaron
explícitamente una motivación de
turismo especial.



El turismo de naturaleza-aventura se adecúa a las
capacidades y objetivos estratégicos del Perú.



Análisis de la Industria Resumen

Los turistas de Naturaleza-Aventura representan:

Un segmento atractivo...

- Son personas con alto nivel de educación e ingresos que pasan más tiempo en Perú que los turistas típicos

en un mercado en crecimiento...

- El segmento representa una parte importante del mercado estadounidense de vacaciones internacionales (aproximadamente 10% o US\$1,400 millones)
- Una alineación con las tendencias turísticas lo hace uno de los segmentos de más rápida expansión

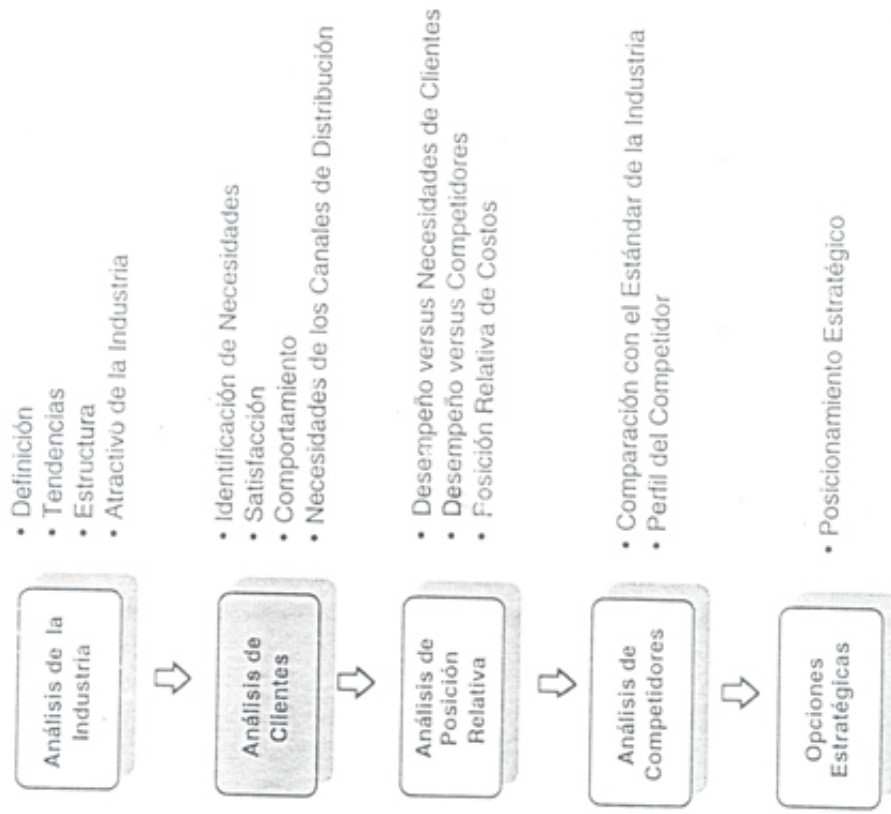
con tremendo potencial y beneficios para el Perú.

- Los turistas de Naturaleza-Aventura son menos exigentes que los turistas convencionales y por ello se requiere un menor costo para servirles
- Requiere poca inversión adicional, lo cual lo hace muy efectivo al nivel de costos
- Perú tiene suficientes recursos naturales para el desarrollo sostenible de este segmento a largo plazo que evitaría la dependencia en el turismo masivo o en el eje geográfico tradicional alrededor de Cusco

¿Pero cómo pueden sacar provecho de este potencial las empresas turísticas peruanas?

Estudio de Caso: el Turismo de Naturaleza-Aventura

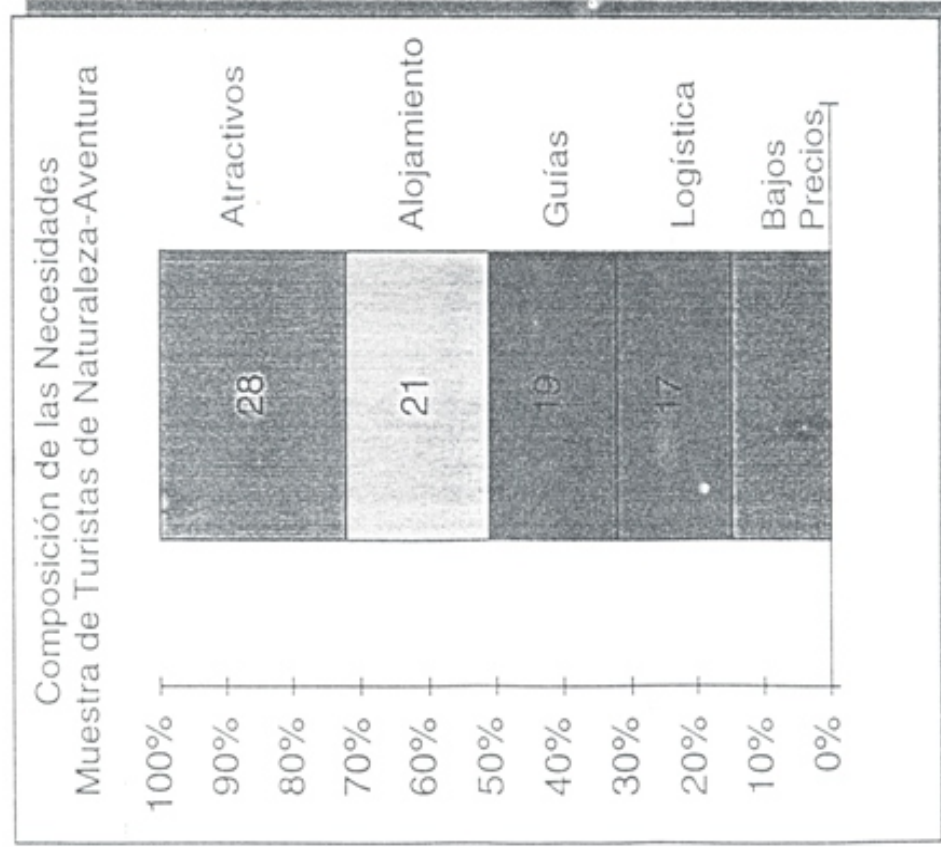
Estructura del Análisis





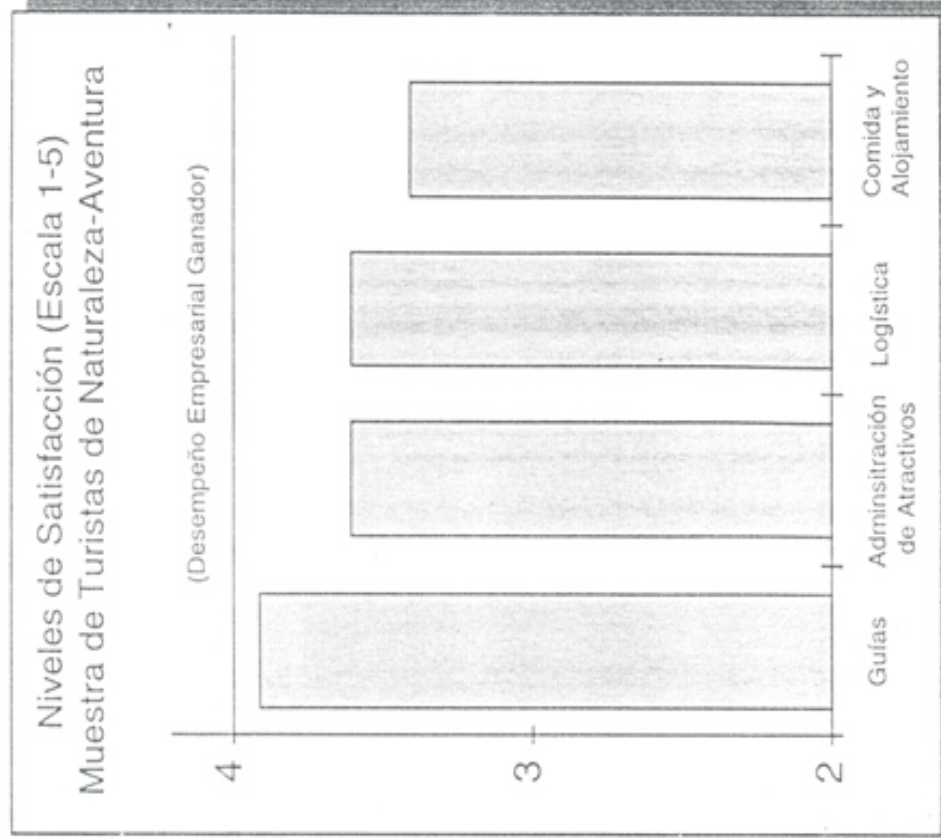
Análisis de Clientes

Encuesta de Turismo: Necesidades Generales de los Turistas de Naturaleza-Aventura



Fuente: Encuesta de Monitor en aeropuertos.

Nota: Transposición de los Rangos de Importancia a una Escala del 1 al 5, donde 5 es el mayor puntaje.



Fuente: Encuesta de Monitor en aeropuertos.

Nota: Calificación compuesta basada en respuestas ponderadas sobre micronecesidades.

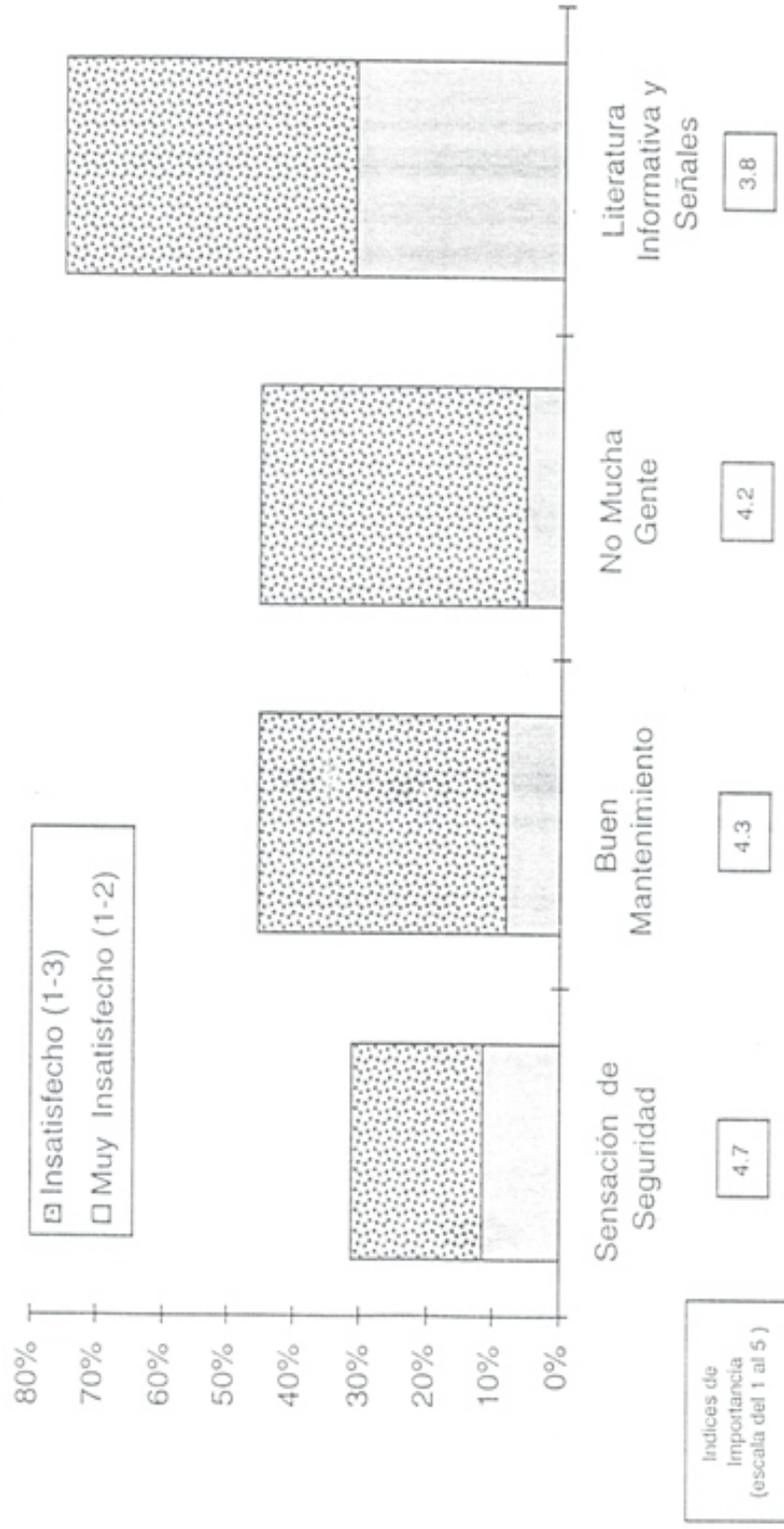
Según los turistas de naturaleza-aventura, el Perú no se desempeña en lo absoluto como ganador en los negocios.



Análisis de Clientes

Encuesta de Turismo: Atractivos y Lugares Turísticos

Porcentaje de Turistas de Naturaleza-Aventura Descontentos con los Atractivos y Lugares Turísticos



Fuente: Encuesta de Monitor en aeropuertos.

Nota: Aparecen sólo los rubros con índices de importancia superiores a 3.5. Se emplean para calcular el promedio de la muestra. Las necesidades aparecen en orden de importancia.



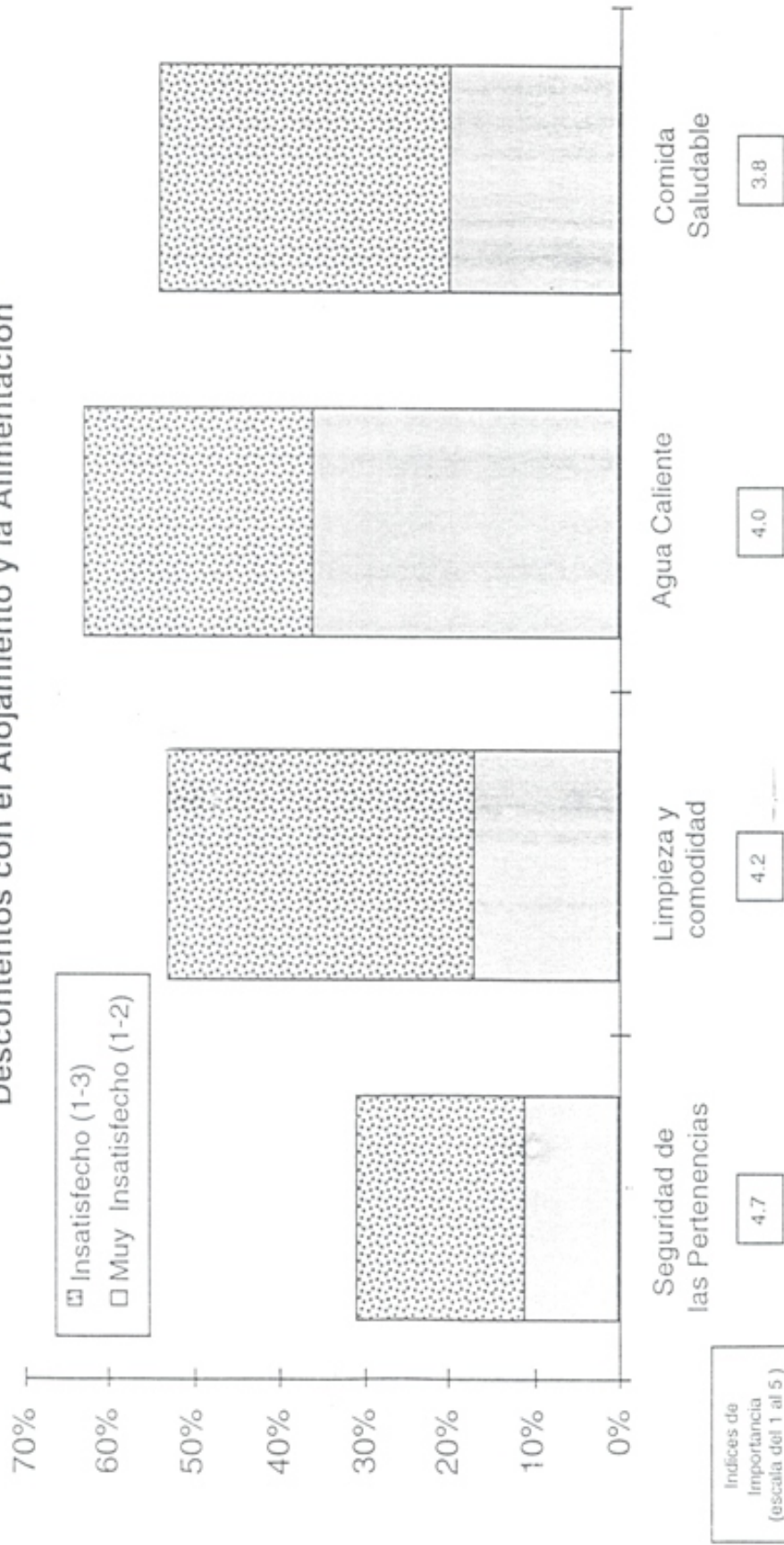
A pesar de contar con atractivos de categoría mundial, la experiencia del turista se ve menoscabada por la información inadecuada y las multitudes.



Análisis de Clientes

Encuesta de Turismo: Alojamiento y Alimentación

Porcentaje de Turistas de Naturaleza-Aventura
Descontentos con el Alojamiento y la Alimentación



Fuente: Encuesta de Monitor en aeropuertos.

Nota: Sólo se muestra los rubros importantes.

Las necesidades aparecen en orden de importancia.

Muchos alojamientos en el Perú no cumplen con los requisitos básicos internacionales como agua caliente las 24 horas y limpieza elemental.



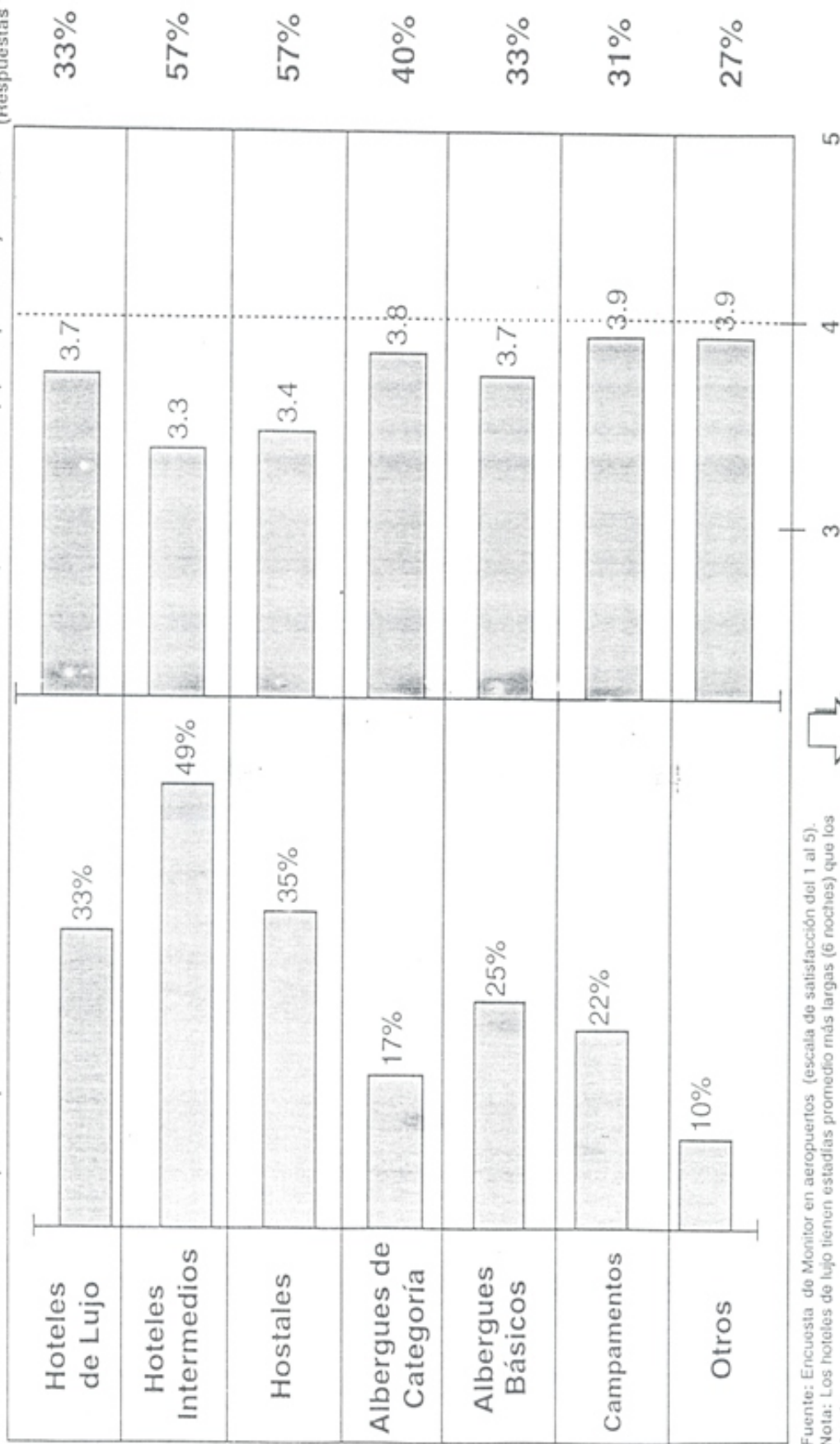
Análisis de Clientes

Encuesta de Turismo: Alojamiento

Porcentaje de los Turistas de Naturaleza-Aventura que Declararon
Haberse Hospedado por lo menos 1 Noche en...

Índice de Satisfacción de los Turistas de Naturaleza -
Aventura (escala del 1 al 5) por Tipo de Alojamiento

% Insatisfechos
(Respuestas 1-3)

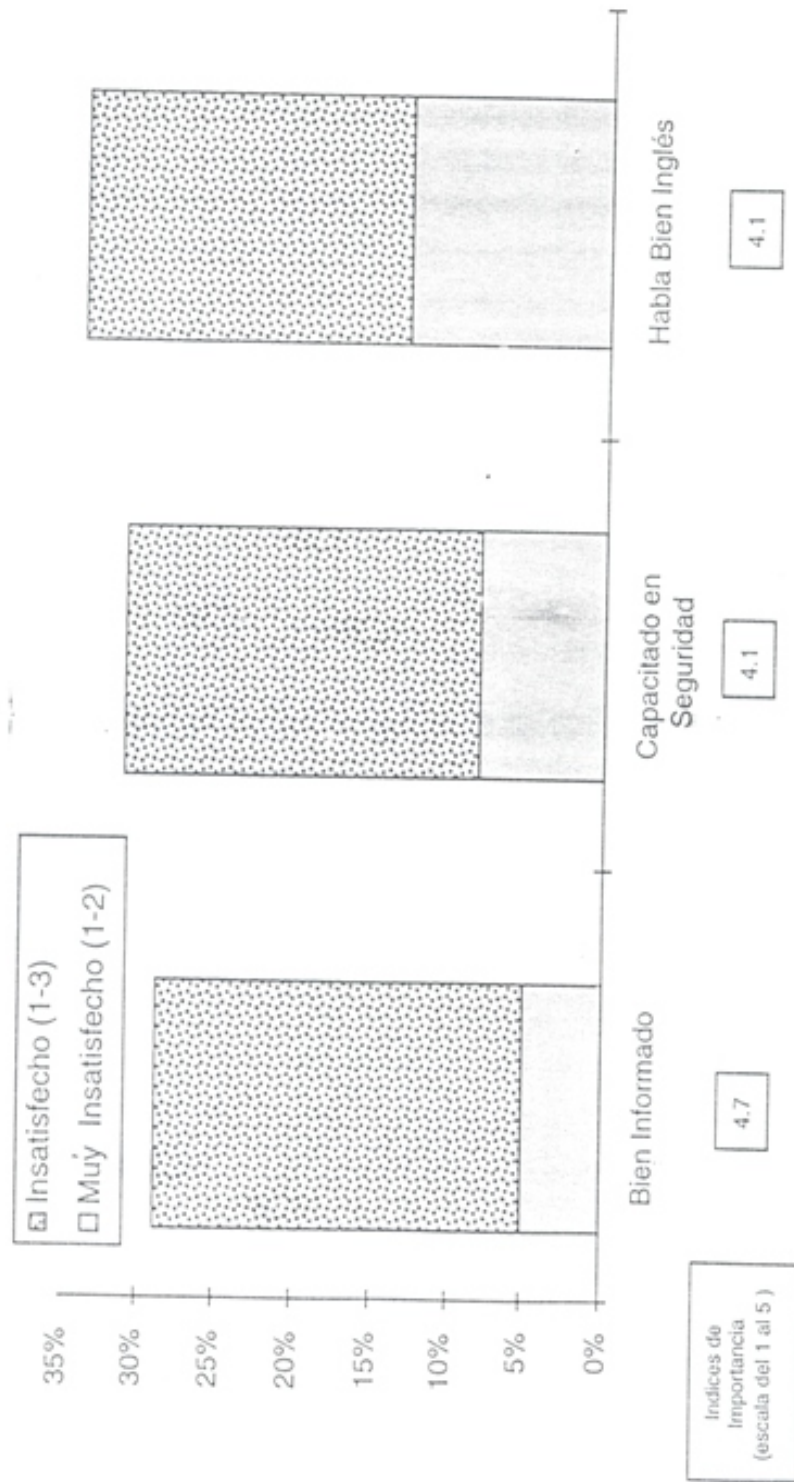


Ningún tipo de hotel del Perú alcanza un desempeño empresarial ganador y en especial los de menos de 5 estrellas, necesitan subir a estándares internacionales.



Análisis de Clientes Encuesta de Turismo: Guías

Porcentaje de Turistas de Naturaleza-Aventura
Descontentos con los Guías



Fuente: Encuesta de Monitor en aeropuertos.

Nota: Aparecen sólo los rubros con índices de importancia superiores a 3.5. Se emplean para calcular el promedio de la muestra. Las necesidades aparecen en orden de importancia.

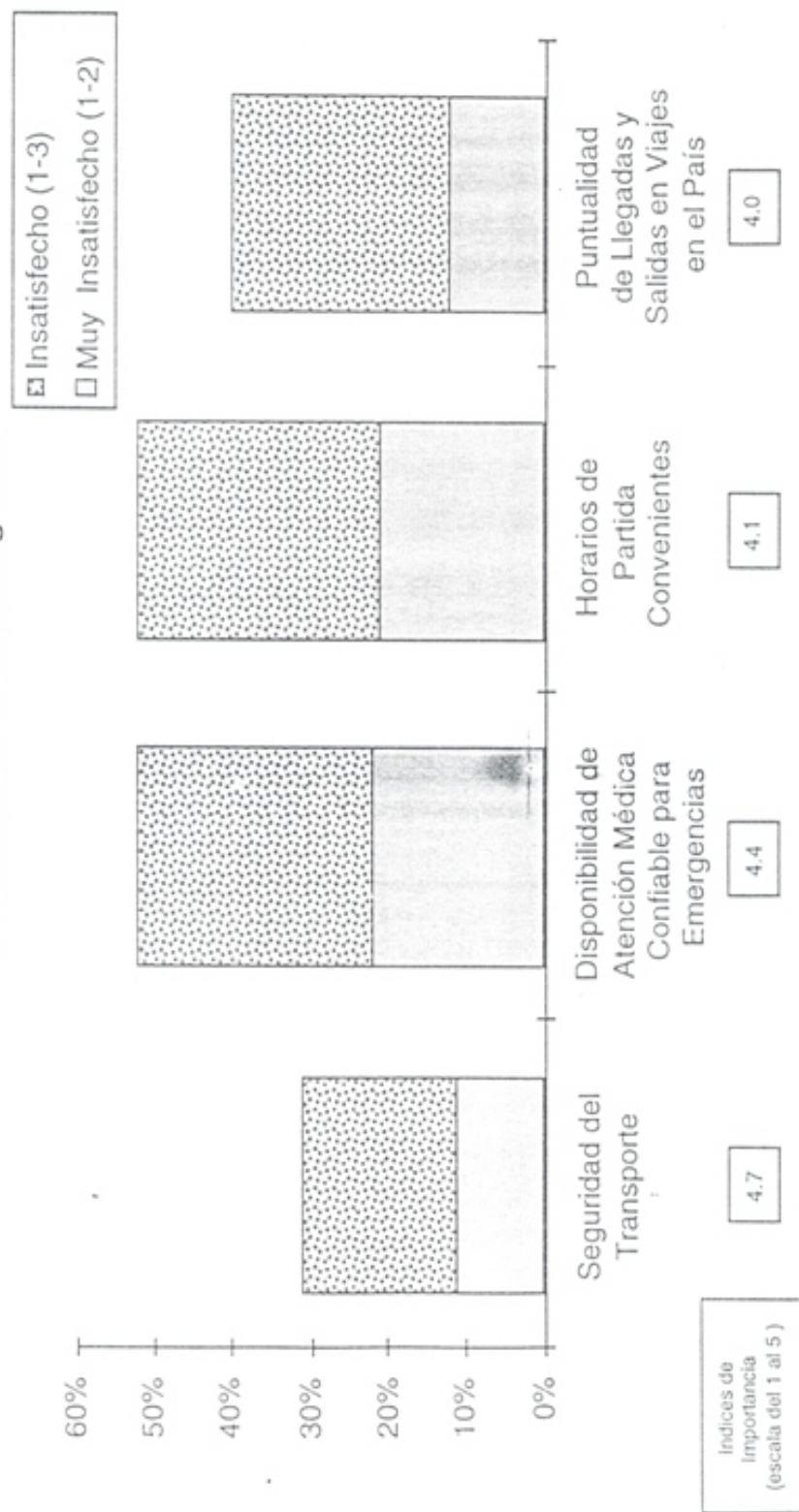


A la base del 25% de viajeros descontentos se encuentra la escasez de buenos guías para turistas que viajan en forma independiente.



Análisis de Clientes Encuesta de Turismo: Logística

Porcentaje de Turistas de Naturaleza y Aventura
Descontentos con la Logística



Fuente: Encuesta de Monitor en aeropuertos.

Nota: Aparecen sólo los rubros con índices de importancia superiores a 3.5. Se emplean para calcular el promedio de la muestra. Las necesidades aparecen en orden de importancia.

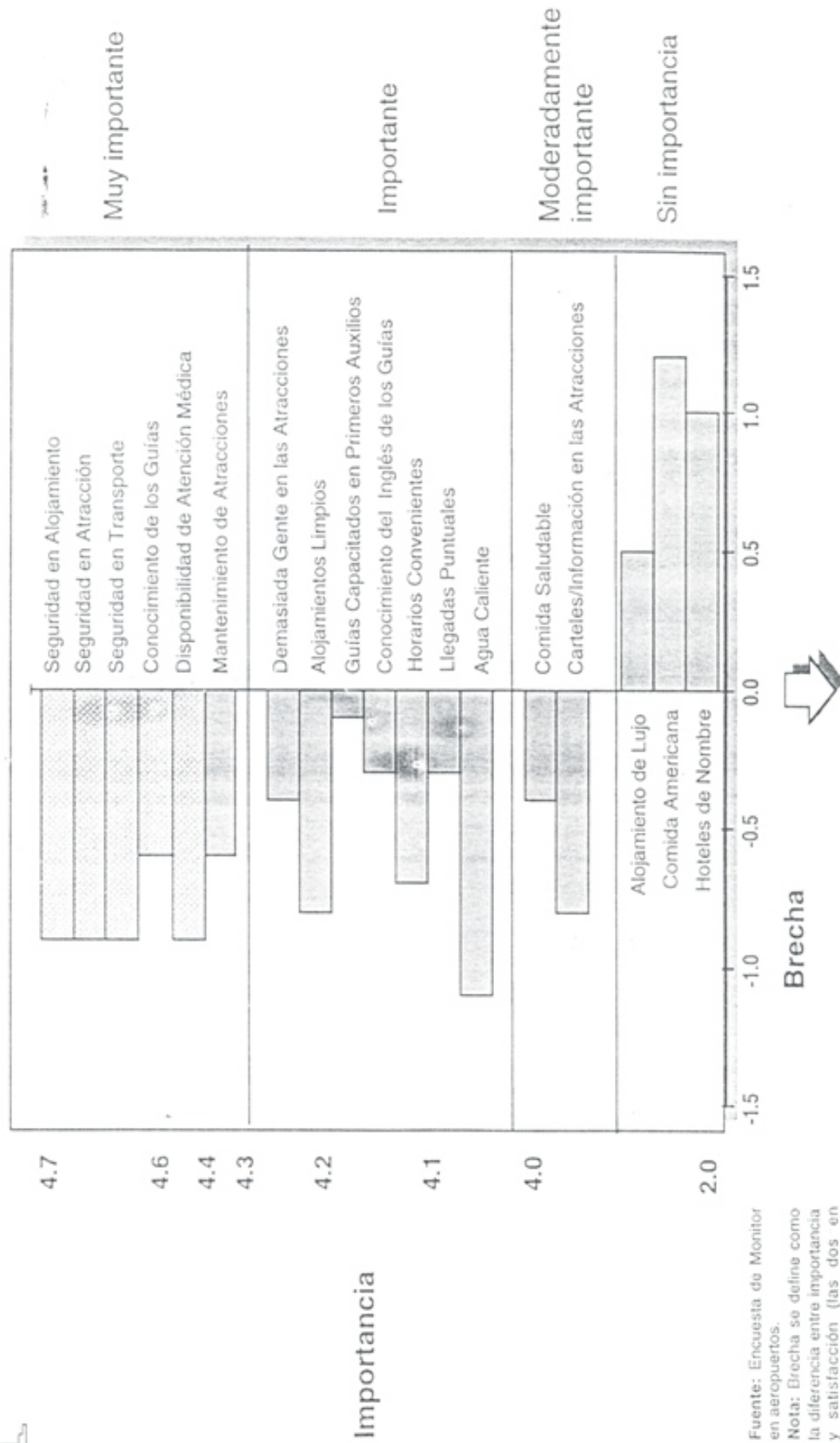


Los turistas desean visitar el Perú en horario de vacaciones, no de trabajo. Quieren salir más tarde pero llegar a la hora.



Análisis de Clientes

Encuesta Turística: Análisis de Brecha



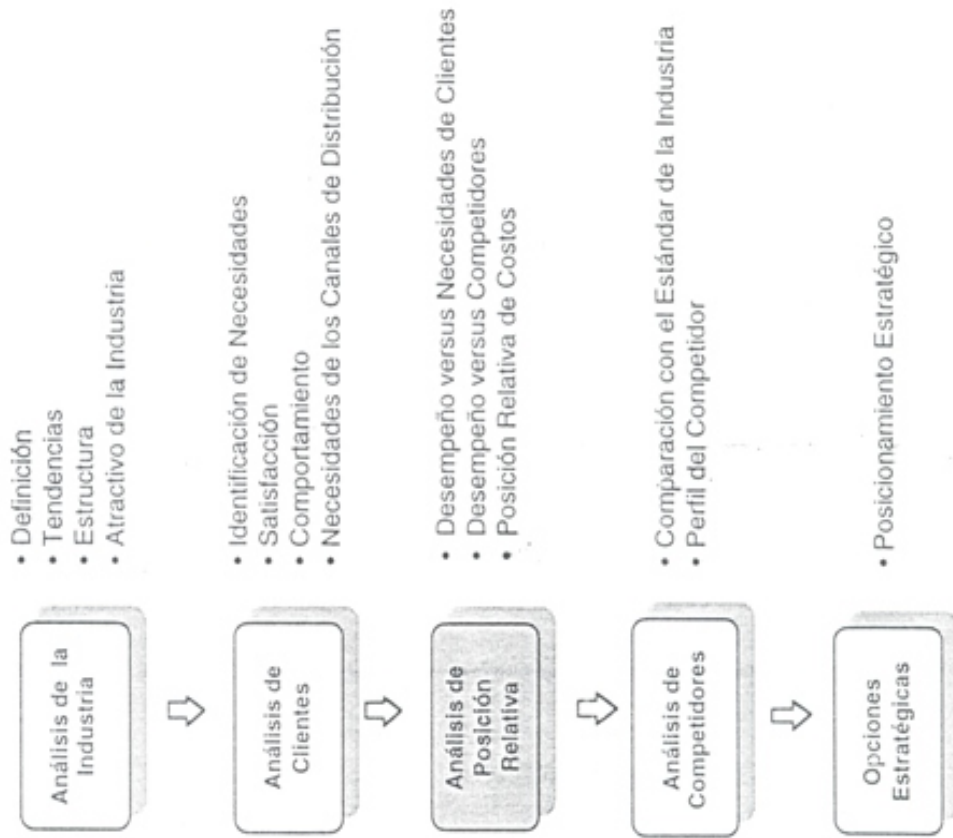
Fuente: Encuesta de Monitor en aeropuertos.

Nota: Brecha se define como la diferencia entre importancia y satisfacción (las dos en escalas del 1 al 5).

La brecha entre la importancia de las necesidades del cliente y su satisfacción debe manejarse para lograr el éxito en el desarrollo de una posición de liderazgo en el turismo de naturaleza-aventura.

Estudio de Caso: el Turismo de Naturaleza-Aventura

Estructura del Análisis

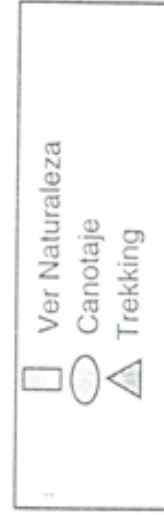




Análisis de Posición Relativa Principales Recursos de Naturaleza-Aventura en el Perú

Megadiversidad del Perú

- Mundialmente
 - Nº1 en Aves
 - Nº2 en Primates
 - Nº6 en Mamíferos
- Neotrópicos
 - Nº1 en Aves (más de 1,700 especies)
 - Nº2 en Primates (34 especies)
 - Nº3 en Mamíferos (361 especies)
 - Nº4 en Mariposas (más de 58 especies)
 - Nº5 en Reptiles (297 especies)
 - Nº5 en Helechos más de (20,000 especies)
 - Nº5 en Anfibios (251 especies)



Fuente: Conservation International;
FOPTUR, Análisis de Monitor.



Perú tiene una de las mejores bases de recursos en el mundo para el turismo de naturaleza-aventura, pero pocos productos de naturaleza-aventura han sido completamente desarrollados.



Análisis de Posición Relativa Desempeño Relativo



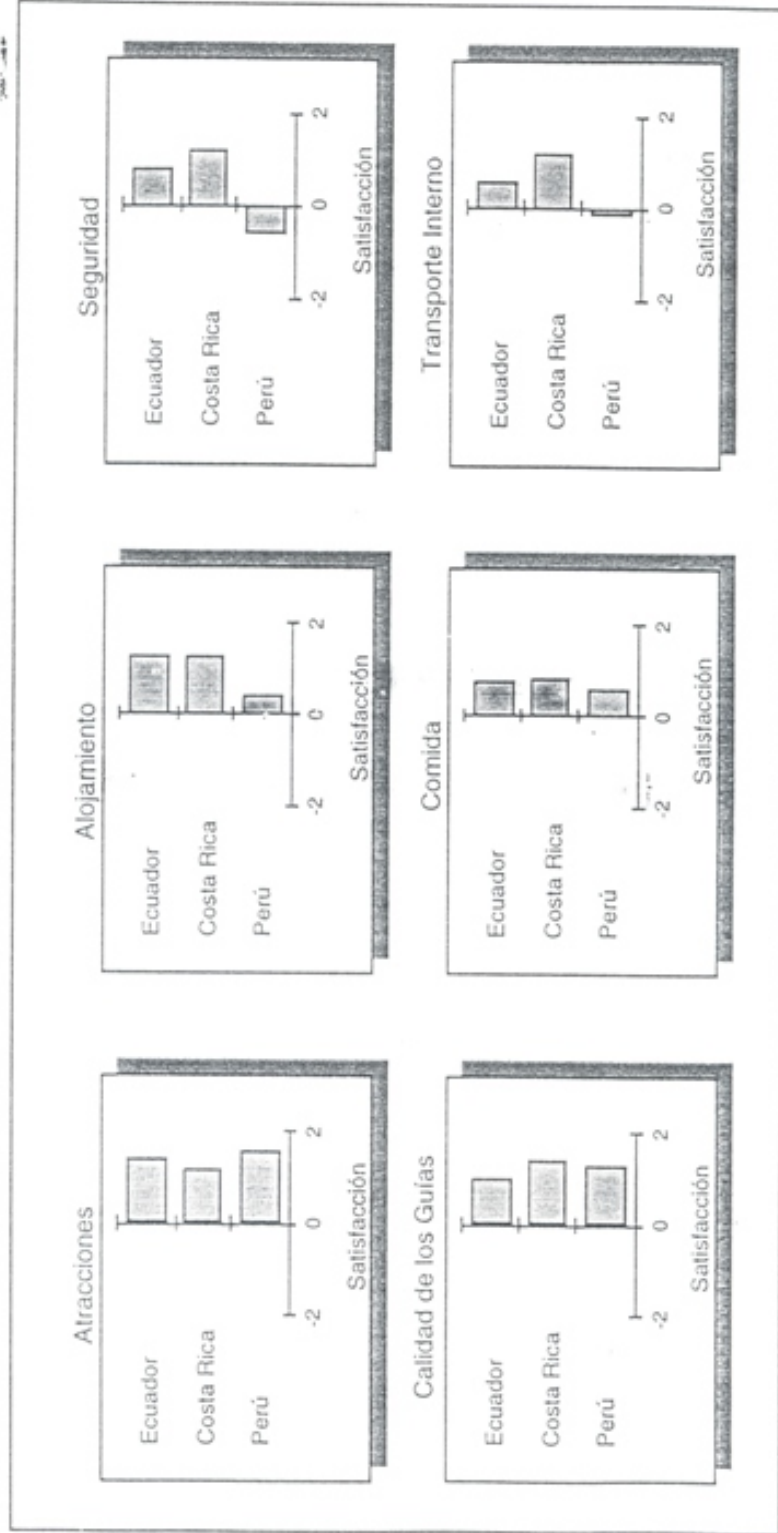
País	Rango de Capacidad	Rango de Competencia
Ecuador	1	1
Costa Rica	2	2
Kenya	3	8
Perú	4	ND
Nepal	5	5
Brasil	6	3
Australia	7	..

Fuente: Encuesta de Monitor a Mayoristas de EE.UU.
Nota: Las zonas en negro en el mapamundi representan los siete países más capaces.

Perú compite directamente con los dos países más capacitados para satisfacer las necesidades del segmento de Turismo de Naturaleza-Aventura.



Análisis de Posición Relativa Capacidades para Competir



Fuente: Encuesta de Monitor a Mayoristas de EE.UU.

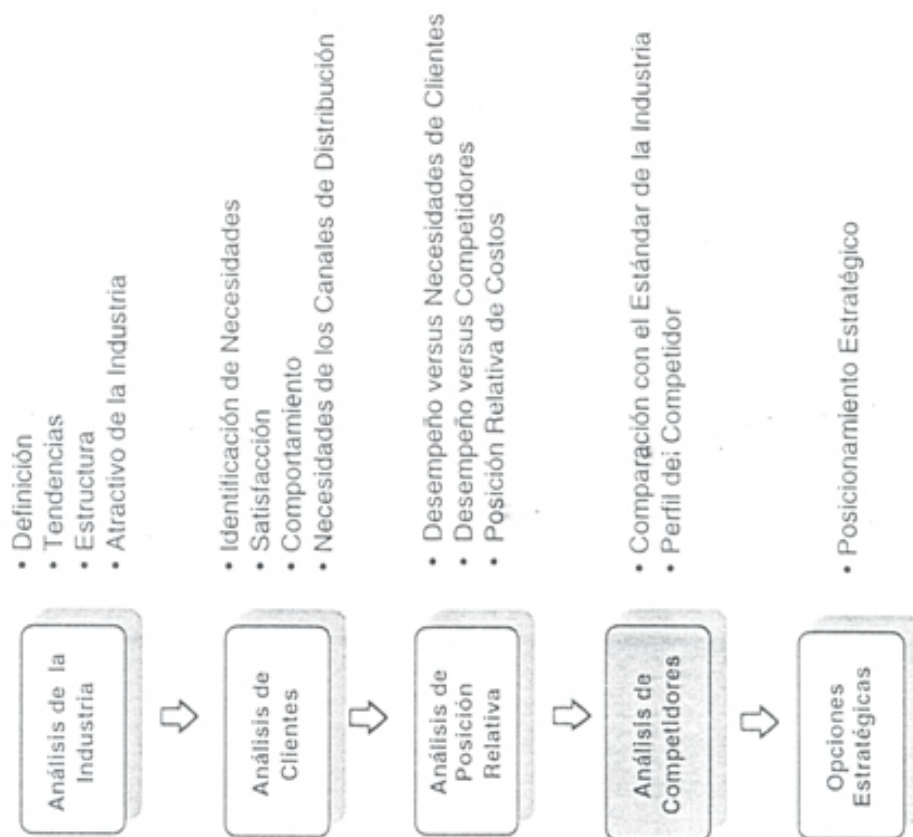
Nota: En la escala -2 = muy insatisfecho y 2 = muy satisfecho.



Aunque las compañías peruanas poseen el potencial natural para ser líderes en este mercado, un desempeño débil en infraestructura y servicios ha permitido a Ecuador y Costa Rica tomar la punta, en términos relativos, en lo que a satisfacción del cliente se refiere.

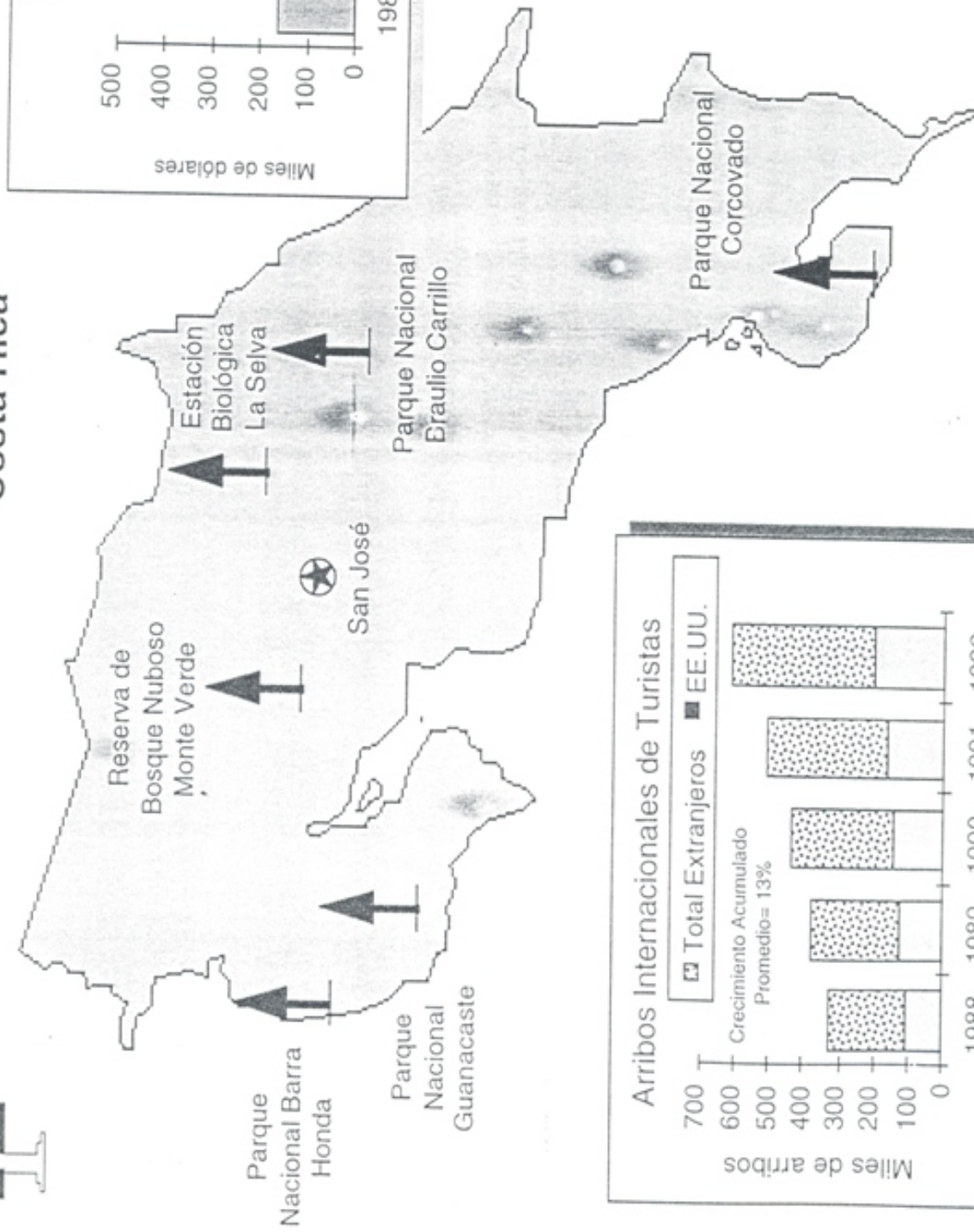
Estudio de Caso: el Turismo de Naturaleza-Aventura

Estructura del Análisis



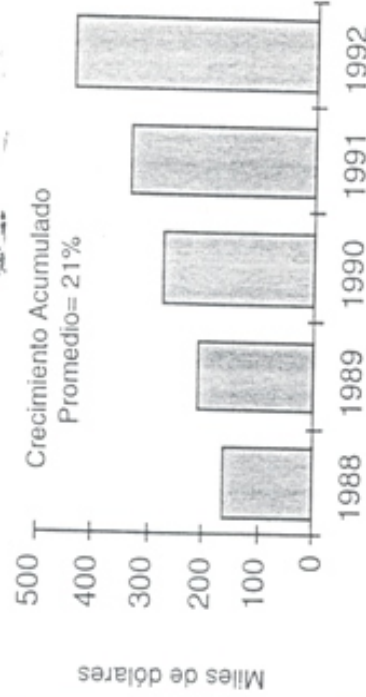


Análisis de Competidores Costa Rica



Ingreso de Divisas

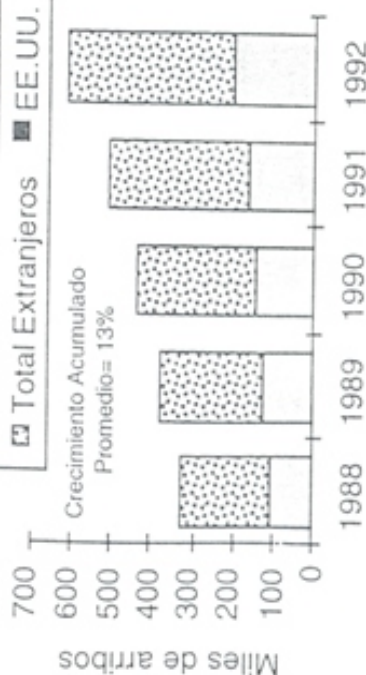
Crecimiento Acumulado
Promedio= 21%



Arribos Internacionales de Turistas

■ Total Extranjeros ■ EE.UU.

Crecimiento Acumulado
Promedio= 13%



Fuente: Tensie Whelan, Nature
Tourism OMT, Compendium of
Tourism Statistics; Análisis de
Monitor.



Análisis de Competidores

Perfil de la Competencia: Costa Rica

Historia	Capacidades
• Los conservacionistas y el sector privado presionaron para crear el Servicio Nacional de Parques en 1970. • La primera agencia de viajes de ecoturismo se fundó en 1980. • El Servicio de Parques pasó del Ministerio de Agricultura al Ministerio de Recursos Naturales, Energía y Minas en 1986. • Ese año, el nuevo Ministro de Recursos Naturales empezó a promocionar el ecoturismo como solución al dilema de la conservación frente a la necesidad de desarrollo. - El Gobierno suministró los recursos naturales y permitió que el sector privado suministrara los servicios. • Imagen del país como refugio tropical promocionada por la Organización de Estudios Tropicales y la Asamblea General de la Unión Mundial para la Conservación (1988). • Imagen de estabilidad gracias al Premio Nobel de la Paz recibido por el Presidente Oscar Arias en 1987.	<u>Fortalezas:</u> • 34 parques y reservas constituyen casi el 20% del territorio • Gran diversidad geográfica y biológica: bosques tropicales y nubosos, arrecifes coralinos, volcanes, 12,000 especies de plantas, 237 de mamíferos y 847 de pájaros. • Excelente transporte interno según operadores turísticos de los Estados Unidos. - Moderno aeropuerto en San José. - Nuevo aeropuerto internacional Tomas Guardia en Liberia • Estabilidad política. • Seguridad <u>Debilidades:</u> • Exceso de visitantes, contaminación del agua y erosión en los caminos de los parques más populares. • Reglamentación poco coordinada entre el Instituto Costarricense de Turismo y el Ministerio de Recursos Naturales. • Escasez de alojamiento.

Estrategia

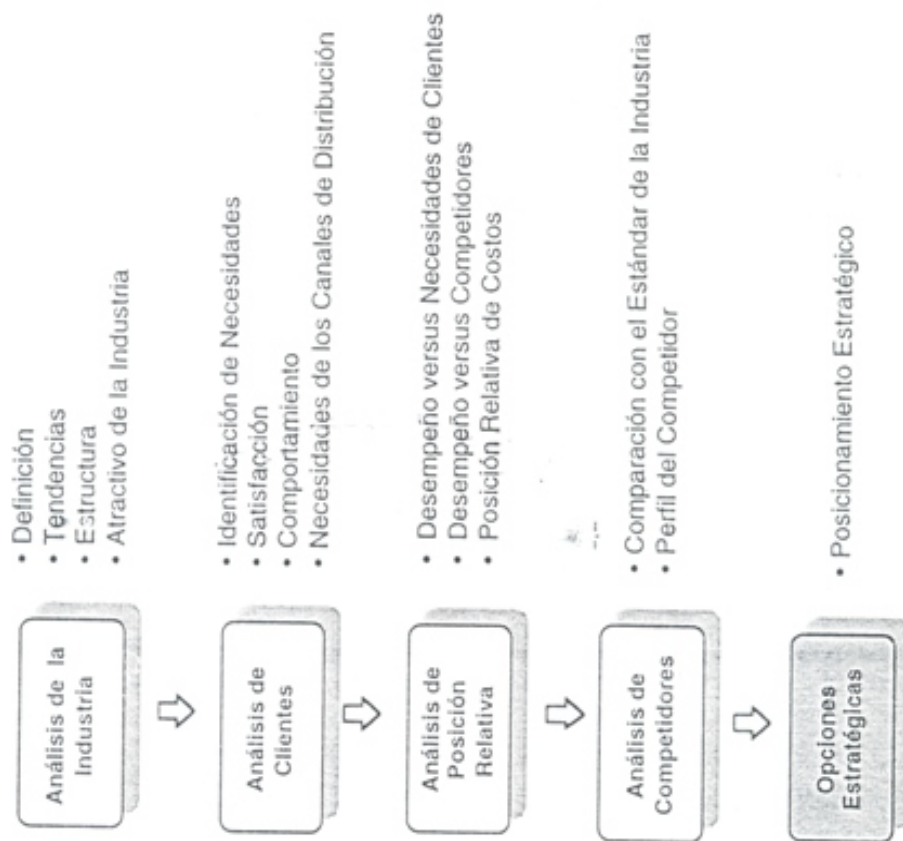
- El gobierno respalda la creación de reservas privadas para investigación y turismo.
- La Junta Nacional de Turismo -hace publicidad en revistas especializadas.
- La Estrategia de Desarrollo Turístico de la Junta de Turismo menciona el turismo de naturaleza-aventura como uno de cuatro puntos de atención.
- Recopilación estadística relativamente bien desarrollada.
 - El ecoturismo figura desde 1986 como motivación para viajar en las encuestas en aeropuertos.
- Aunque los atractivos no son excepcionales según los operadores turísticos de los EE. UU., el transporte y la seguridad internos hacen de Costa Rica el destino más apropiado para satisfacer a los clientes.

Costa Rica tomó la iniciativa en la región, pero el Perú posee mayor abundancia de recursos turísticos de naturaleza-aventura. Se debe estudiar la experiencia de Costa Rica.

Fuente: Encuesta a los operadores turísticos de los EE. UU.; Tensie Whelan, Nature Tourism: Elizabeth Boo, Ecotourism: The Potentials and Pitfalls; Cámara de Comercio de Costa Rica; Análisis de Monitor.

Estudio de Caso: el Turismo de Naturaleza-Aventura

Estructura del Análisis





Opciones Estratégicas Desarrollo de una Estrategia Bien Censada Problemas Actuales del Sector Turismo en el Perú

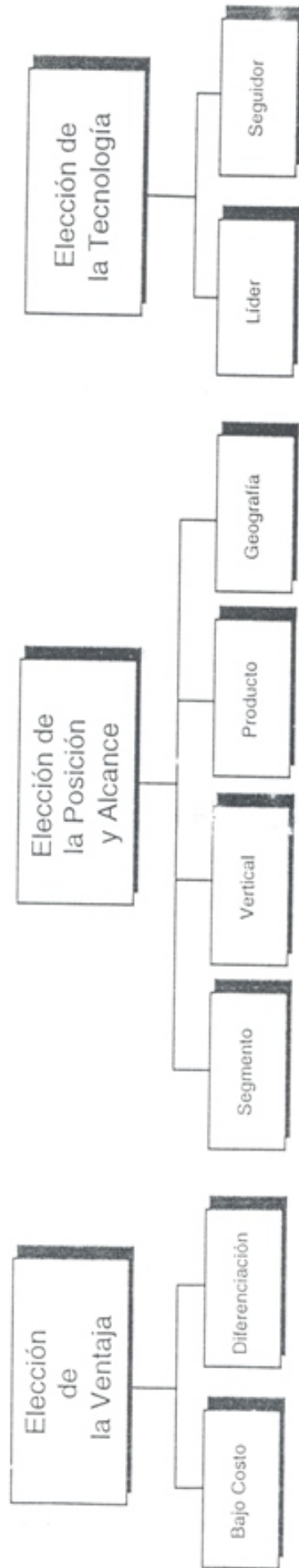
Turismo Interno	vs	Turismo Externo
Participación Directa del Gobierno	vs	Privatización
Promoción de Imagen	vs	Priorización de Inversión
Competencia en Calidad	vs	Competencia en Precios
Segmento de Viajes Especializados	vs	Turismo Masivo y Grupos Grandes
Destinos Tradicionales	vs	Destinos Nuevos
Recuperación de la Imagen Nacional	vs	Promoción del Perú
Inversión Local	vs	Inversión Extranjera
Desarrollo Nacional	vs	Proyectos Integrados para Economías Locales



Dada la importancia de las decisiones que se deberán tomar en el futuro cercano, ha llegado el momento de desarrollar estrategias claras para el sector turismo.



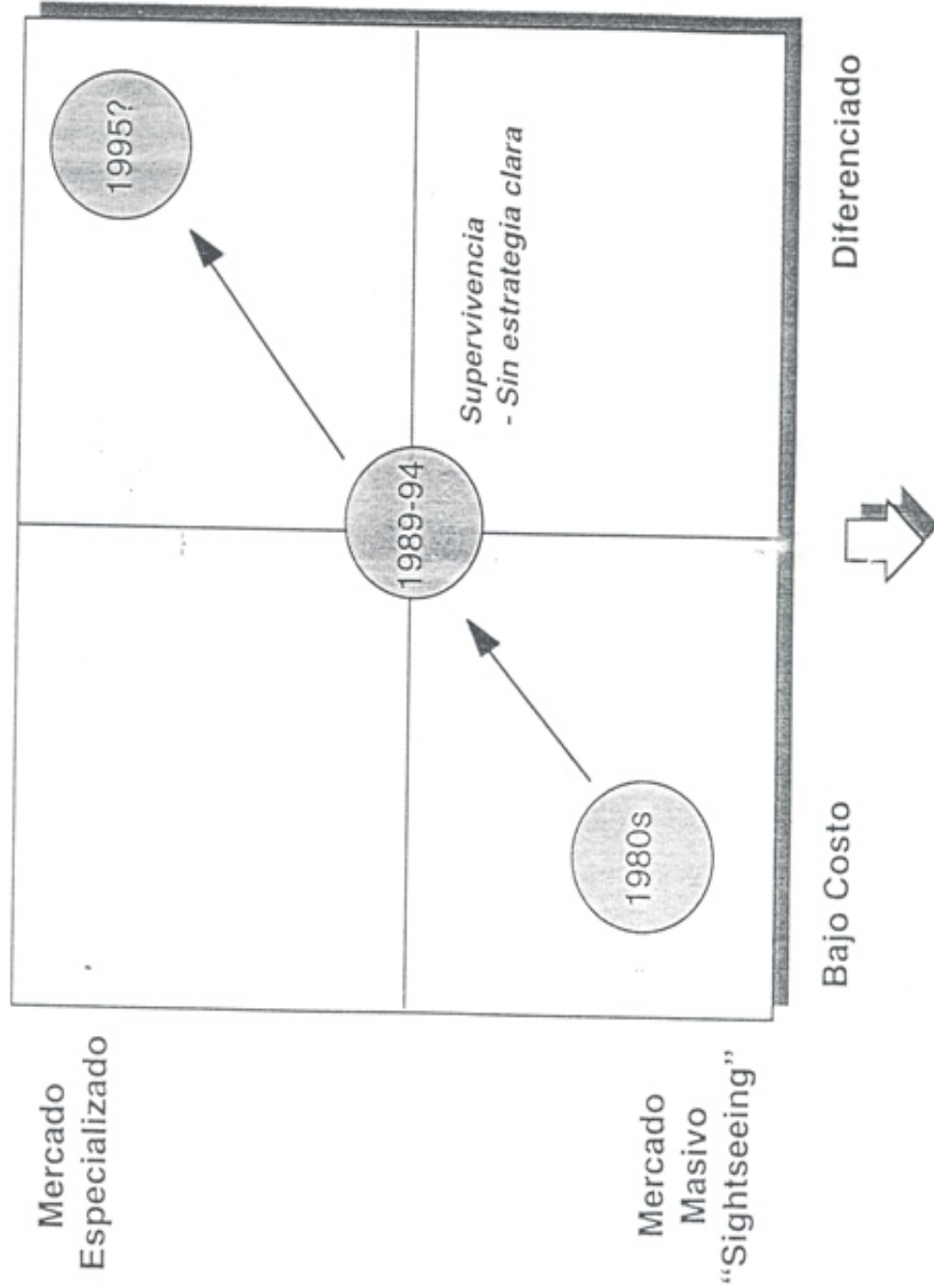
Opciones Estratégicas Desarrollo de una Estrategia Bien Pensada Teoría de la Estrategia



La estrategia es la formulación y ejecución de un conjunto integrado de opciones basadas en las necesidades de los clientes, que define el posicionamiento básico y las ventajas competitivas necesarias para derrotar a la competencia y alcanzar las metas financieras y no financieras.



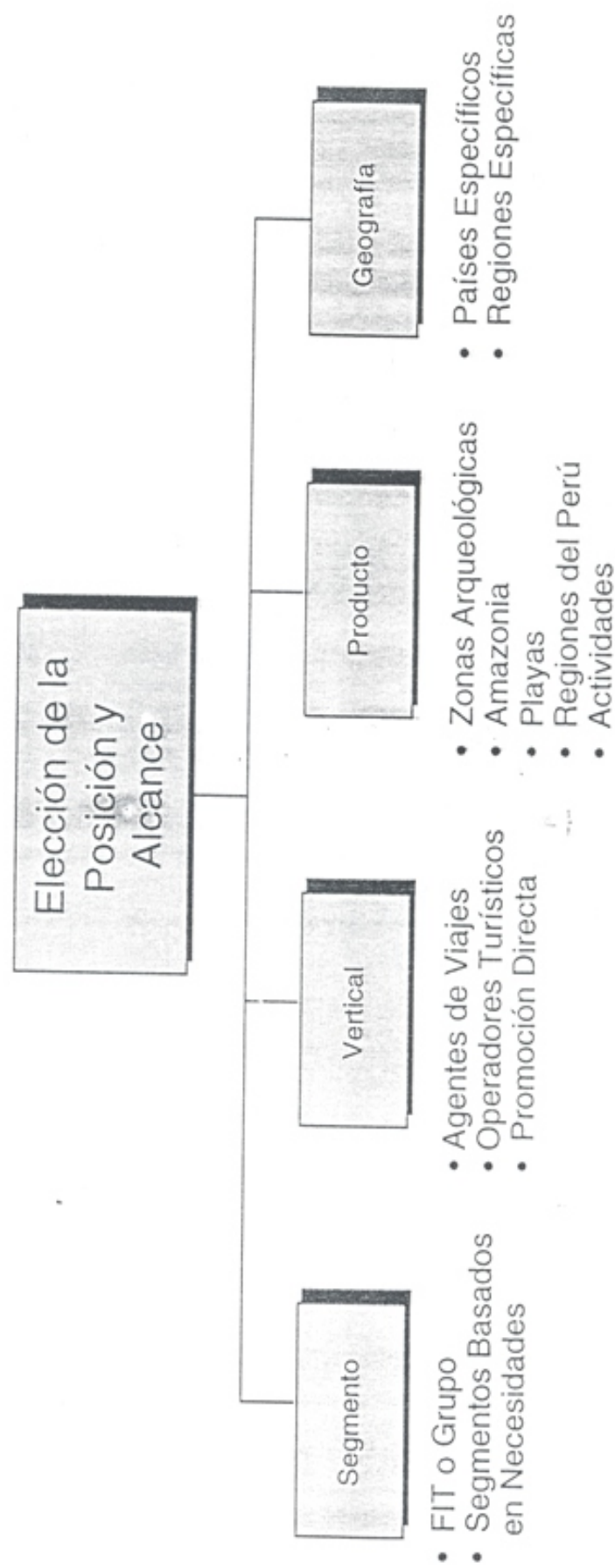
Opciones Estratégicas Posicionamiento Estratégico General de los Operadores Turísticos Peruanos



Las empresas peruanas deben identificar segmentos atractivos para concentrarse en servirlos. El turismo de naturaleza-aventura es uno de ellos.



Opciones Estratégicas Determinación del Alcance



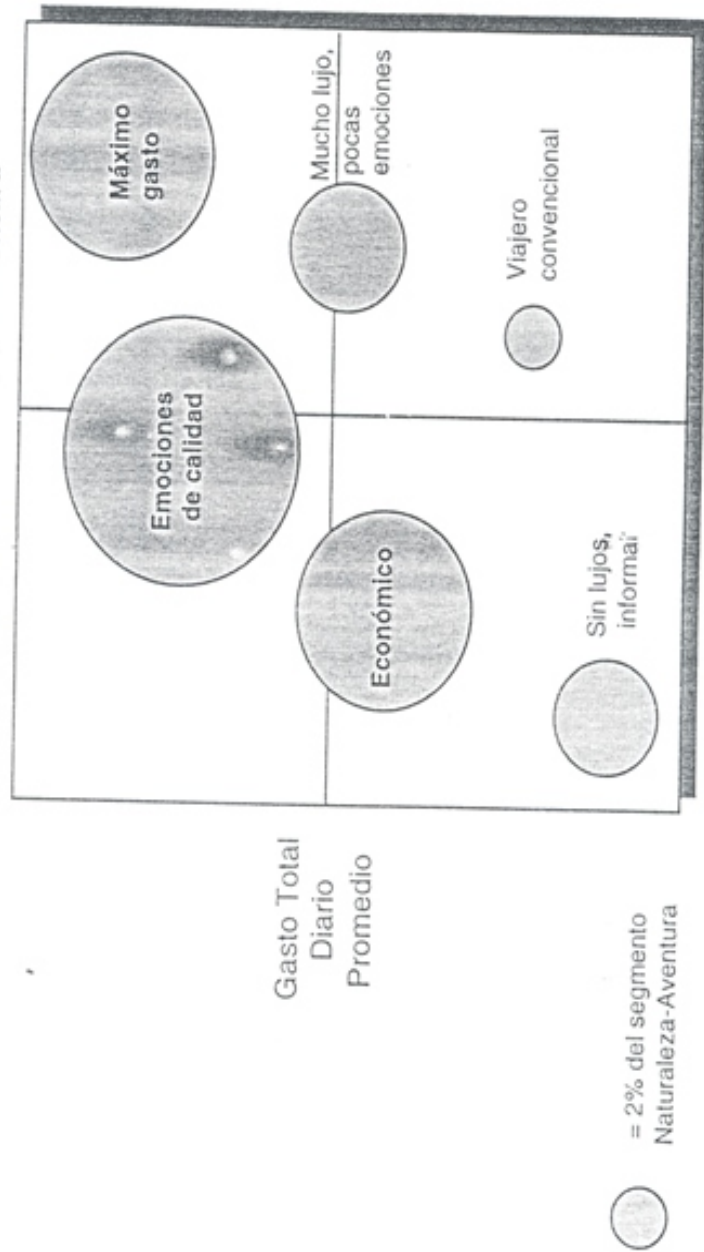
Una empresa puede crearse una ventaja competitiva si toma decisiones explícitas sobre dónde competir y cómo posicionarse en el mercado.



Opciones Estratégicas Análisis del Segmento

Para poder actuar y enfocar el segmento Turismo de Naturaleza-Aventura... es necesario descomponerlo en 6-tipos de viajeros según emociones, lujo y costo

Turistas de Naturaleza-Aventura



Fuente: Encuesta de Monitor a Operadores Turísticos de los EE. UU.; Análisis de Monitor.



El mayor subsegmento dentro del segmento naturaleza-aventura es el más interesante para el Perú en términos del elevado gasto promedio de los turistas y el bajo costo relativo del servicio a prestarles.



Opciones Estratégicas Definición del Subsegmento

Las variables comprendidas en estos subsegmentos se definieron como sigue:

- **Emociones:** Un gran deseo por experimentar emociones incluye la interacción provechosa (física o intelectual) y poco usual con la naturaleza y el medio ambiente del país (caminatas y paseos en la selva, por ejemplo), mientras que un bajo deseo de experimentar estas emociones implica concentrarse en los destinos turísticos más populares de manera convencional.
- **Lujo:** Cuando el nivel de lujo esperado durante el viaje es elevado, el turista requiere alojamiento y alimentación de cuatro o cinco estrellas o su equivalente. A nivel de poco lujo, requiere alojamiento limpio y cómodo y alimentación apropiada pero no de tipo cinco estrellas.
- **Costo:** El turista "de alto costo" está dispuesto a pagar más por emociones de alta calidad y/o por el lujo mientras que el de bajo costo preferirá ahorrar dinero a expensas de esos dos factores.

Alto		Bajo		Alto		Bajo		Alto		Bajo	
Emociones		X		Emociones			X	Emociones			X
Lujo		X		Lujo			X	Lujo			X
Costo		X		Costo			X	Costo			X
23%				7%				D.			
								• Sin lujos, informal			
Alto		Bajo		Alto		Bajo		Alto		Bajo	
Emociones		X		Emociones			X	Emociones			X
Lujo			X	Lujo		X		Lujo		X	
Costo			X	Costo		X		Costo		X	
21%				9%				E.			
								• Pocas emociones, mucho lujo			
Alto		Bajo		Alto		Bajo		Alto		Bajo	
Emociones		X		Emociones		X		Emociones		X	
Lujo			X	Lujo			X	Lujo		X	
Costo		X		Costo			X	Costo			X
38%				2%				F.			
								• Turista convencional			

Según los operadores turísticos estadounidenses, el subsegmento más importante de los turistas de naturaleza-aventura está formado por quienes no prestan gran atención al lujo pero están dispuestos a pagar un viaje que incluya emociones de calidad.

No se trata del turista típico de una gran agencia internacional de viajes.



Opciones Estratégicas Comparación del Subsegmento

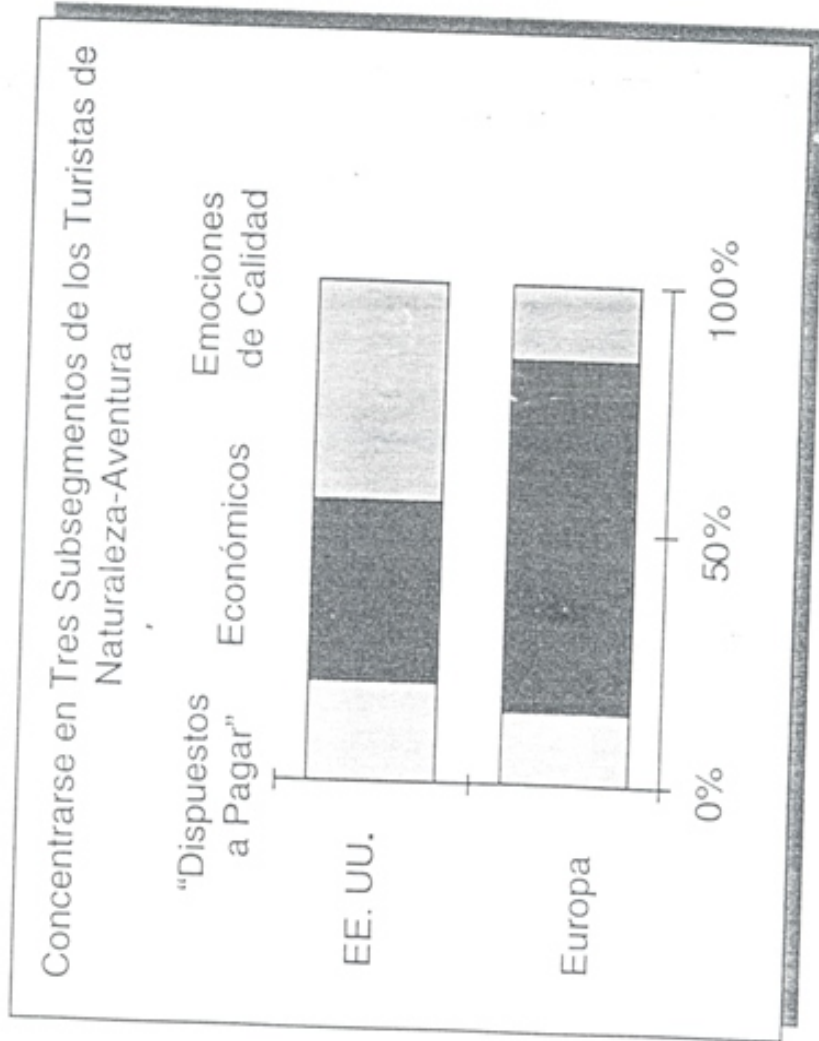
Variable	Segmento A "Dispuesto a Pagar"	Segmento B "Económico"	Segmento C "Emociones de Calidad"
Gastos Promedio Diarios en tierra (sin pasaje aéreo)	\$271	\$120	\$173
Estadía Promedio	15	13	14
Porcentaje Promedio de Tiempo en Alojamientos			
Hotel 5 estrellas	22	2	7
Hotel 3-4 estrellas	19	20	22
Hotel 1-2 estrellas	0	7	2
Albergues/hostales de lujo-intermedios	19	20	33
Albergues/hostales intermedios-económicos	0	12	6
Campamentos	9	26	29
Otros	31	13	1
Porcentaje Promedio de Tiempo en Instalaciones de Alimentación			
Restaurantes/Hoteles caros	19	3	12
Restaurantes/Hoteles medios	22	41	31
Restaurantes/Hoteles económicos	0	2	3
Especialmente preparado para grupos	58	54	54
Otro	1	0	1

Fuente: Encuesta de Monitor a Operadores Turísticos de los EE. UU.

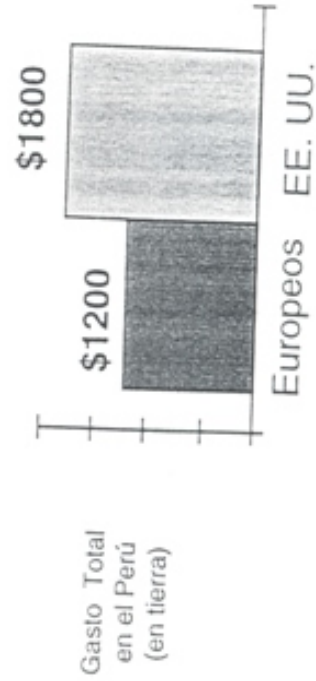
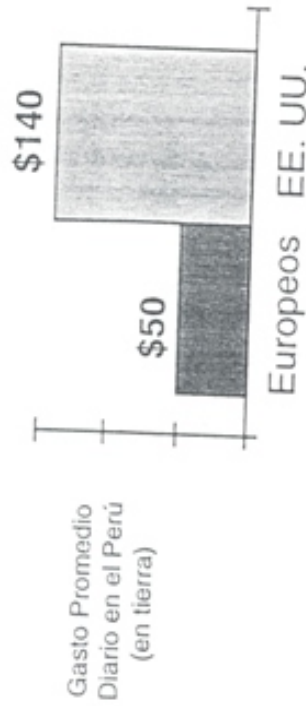
El Segmento A es evidentemente el más atractivo en términos de gasto diario.
El Segmento C es el mayor subsegmento en términos de gasto diario, pero es menos exigente en el tipo de infraestructura que se necesita para satisfacer sus exigencias.



Opciones Estratégicas Intersección del Ambito Geográfico y del Alcance del Segmento



Fuente: Encuesta de Monitor en aeropuertos.
Nota: Promedio no ponderado.



Fuente: Encuesta de Monitor en aeropuertos.

El Perú parece atraer un grupo europeo menos interesante que el de los Estados Unidos, por lo que convendría que los agentes de viajes y operadores que operan para Europa reevalúen sus estrategias.

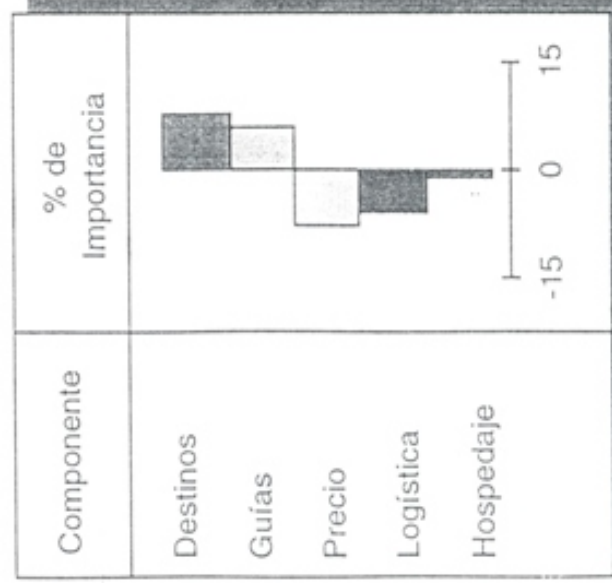


Opciones Estratégicas

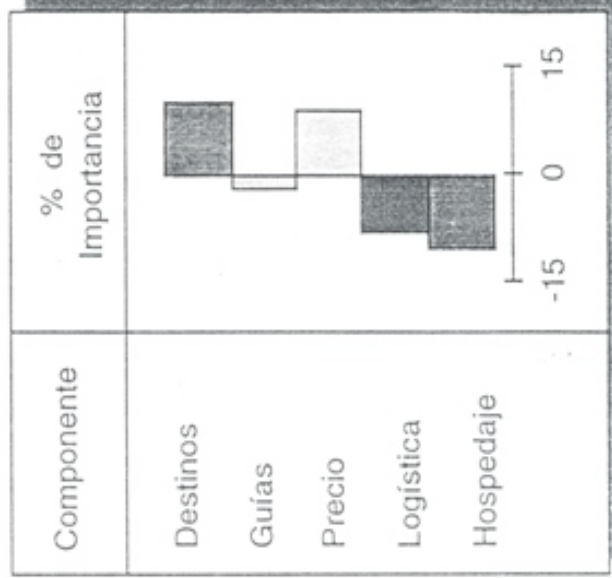
Subsegmentación: Comparación de Necesidades Básicas

Estos tres subsegmentos difieren en la importancia que asignan a los distintos componentes de satisfacción del cliente

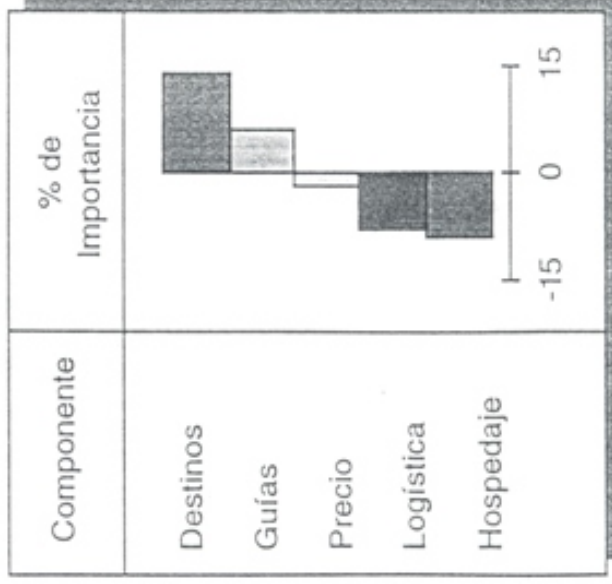
Segmento A
"A todo dar"



Segmento B
"Economico"



Segmento C
"Calidad y Emoción"



Fuente: Encuesta de Monitor a Mayoristas de EE.UU.



A pesar de que los destinos tienen la mayor importancia para los tres segmentos, la prioridad relativa de guías, precio y hospedaje varía significativamente entre ellos.



Opciones Estratégicas Turistas de Naturaleza-Aventura de los EE.UU. que Visitan el Perú Perfil del Subsegmento: Segmento A "Dispuesto a Pagar"

Necesidades Generales	Demografía	Características del Viaje	Demandas Específicas	Canales de Comercialización												
Declaración propia (escala 1-5) <table><caption>Importancia de Necesidades (Escala 1-5)</caption><tr><th>Necesidad</th><th>Importancia (Escala 1-5)</th></tr><tr><td>Atractivos Bien Cuidados</td><td>4.5</td></tr><tr><td>Alojamiento y Alimentación</td><td>3.5</td></tr><tr><td>Guías</td><td>3.0</td></tr><tr><td>Logística</td><td>2.5</td></tr><tr><td>Bajo Costo</td><td>1.5</td></tr></table>	Necesidad	Importancia (Escala 1-5)	Atractivos Bien Cuidados	4.5	Alojamiento y Alimentación	3.5	Guías	3.0	Logística	2.5	Bajo Costo	1.5	• Ingresos 17% más de \$100,000 25% \$60-100,000 29% \$40-60,000 29% menos de \$40,000 (mediana EE. UU. \$32,000) • Educación (máximo nivel) 50% posgrado 32% universitario • Edad 55% más de 50 30% entre 30 y 50 - Sólo 15% menos de 30 • Estado Civil 47% casado 53% soltero • Acompañantes 27% viaja solo 28% con cónyuge 37% con amigos	• Gasto Total 75% encima de \$2,000 33% encima de \$3,000 • Promedio Total de Gastos en tierra en el Perú \$2,200 • Estadía Promedio en el Perú 10 días • Promedio diario \$220 • Gasto en regalos \$200 • Gastaría más: 17% • 85% Visita sólo el Perú • Actividades 83% visita Machu Picchu; 50% hece caminatas; 84% visita la Selva	• 36% descontento con el mantenimiento de atractivos; 50% considera los materiales de información mediocres • 50% descontento con la falta de hoteles de lujo, y 36% con falta de agua caliente, aunque sólo 10% quiere hoteles internacionales o alimentación norteamericana. • Complacido con conocimiento e inglés de los guías • 44% descontento con horarios inconvenientes para salidas • Tipos de Alojamiento (mínimo una noche) - Lujo 67% - Intermedio 33% - Albergues en la Selva 25%	• Porcentaje en visitas: 92% (17% visita a la medida) - Sólo 8% FIT, otro 8% parcialmente en FIT • Lugar de Compra - Agencia de Viajes General 50% - Mayorista Especializado 42% - Reservación directa en Perú 8% • Influencia sobre la Decisión de Compra - Recomendación (17%) - Un antiguo deseo de visitar el Perú (50%) • Información sobre Seguridad - Agente de Viajes 67% - Otros Viajeros 58% - Dpto. de Estado 50% • Estadía 33% dijo que con mayor información se quedarían más tiempo; 34% indica que los agentes de viajes no les ofrecieron "opciones adicionales"
Necesidad	Importancia (Escala 1-5)															
Atractivos Bien Cuidados	4.5															
Alojamiento y Alimentación	3.5															
Guías	3.0															
Logística	2.5															
Bajo Costo	1.5															

Fuente: Encuesta de Monitor en aeropuertos.
Nota: Necesidades traspuestas según escala inversa.



A largo plazo, el sector turismo del Perú debería desarrollar la capacidad de servir y atraer a los turistas más exigentes, los que están "dispuestos a pagar" hoteles y campamentos de mucho lujo, excelente presentación de los atractivos y logística apropiada.



Opciones Estratégicas

Turista de Naturaleza-Aventura de los EE.UU. que Visitan el Perú

Perfil del Subsegmento: Segmento B "Aventuras Económicas"

Necesidades Generales	Demografía	Características del Viaje	Demandas Específicas	Canales de Comercialización												
Declaración propia (escala 1-5) <table><tr><th>Necesidad</th><th>Importancia (Escala 1-5)</th></tr><tr><td>Atractivos Bien Cuidados</td><td>4.5</td></tr><tr><td>Alojamiento y Alimentación</td><td>4.0</td></tr><tr><td>Bajos Precios</td><td>3.5</td></tr><tr><td>Guías</td><td>2.5</td></tr><tr><td>Logística</td><td>2.0</td></tr></table>	Necesidad	Importancia (Escala 1-5)	Atractivos Bien Cuidados	4.5	Alojamiento y Alimentación	4.0	Bajos Precios	3.5	Guías	2.5	Logística	2.0	Ingresos 18% menos de \$20,000, 50% menos de \$40,000, 31% \$40-100,000, Sólo 9% más de \$100,000 (mediana de EE.UU. \$32,000) Educación (máximo nivel) 22% secundaria, 48% universitaria, 30% posgrado Edad 23% menos de 30, 69% entre 30 y 50, Sólo 8% más de 50 Estado civil 48% casado, 52% soltero Acompañantes - Aproximadamente un tercio en cada categoría: con cónyuge, amigos, solo.	- Promedio Total de Gastos en Tierra en el Perú \$1,200 - Estadía Promedio en el Perú 20 días - Promedio diario \$60 - Porción debajo de \$50/día 43% - Segmento D Promedio FIT \$20/día en alojamiento y \$15/día en alimentación - Total Gastado en Viaje (todo concepto) 47% menos de \$2000, 31% más de \$3000 - Actividades 78% visita Machu Picchu; 74% hace caminatas; 52% visita la Selva	51% descuento con el mantenimiento de atractivos - Aprox. 60% descuento por la falta de agua caliente y limpieza en alojamientos - Guías poco calificados: 24% descuentos con la falta de conocimientos, 31% por mal inglés del guía - Logística: 50% descontentos con los horarios de salida y la falta de puntualidad; 30% por seguridad del vehículo - Tipos de Alojamiento (mínimo una noche): - Hostal 57% - Albergues en la Selva 52% - Campamento 49%	- Porcentaje FIT: 64% 32% visita organizada y otro 4% combinado - Lugar de Compra Agencia de Viajes General. 30% - Mayorista Especializado 35% - Reservación directa en Perú 35% - Influencia sobre la Decisión de Compra Avisos y artículos (35%) Recomendaciones (57%) Un antiguo deseo de visitar el Perú (52%) - Información sobre Seguridad - Agente de Viajes 52% - Otros Viajeros 26% - Dpto. de Estado 30% - Estadía - Si pudiesen quedarse más tiempo, 35% estaría interesado en la Selva y 30% en los Caminos Inca como "opciones adicionales"
Necesidad	Importancia (Escala 1-5)															
Atractivos Bien Cuidados	4.5															
Alojamiento y Alimentación	4.0															
Bajos Precios	3.5															
Guías	2.5															
Logística	2.0															

Fuente: Encuesta de Monitor en aeropuertos.
Nota: Necesidades traspuestas según escala inversa.



Incluso los turistas que viajan con poco dinero están descontentos con el bajo nivel de comodidad de los alojamientos. En general, el sector debería concentrarse en diferenciar a los turistas de naturaleza-aventura que, según el estereotipo reinante, serían simples "mochileros".



Opciones Estratégicas Turistas de Naturaleza-Aventura de los EE.UU. que Visitan el Perú Perfil del Subsegmento: Segmento C "Emociones de Calidad"

Necesidades Generales	Demografía	Características del Viaje	Demandas Específicas	Canales de Comercialización
Declaración propia (escala 1-5) Atrativos Bien Cuidados Guías Alojamiento y Alimentación Logística Bajos Precios 1 2 3 4 5 Menos Importante Más Importante	- Ingresos 17% más de \$100,000 43% más de \$60,000 70% más de \$40,000 (mediana de EE.UU. \$32,000) - Educación (máximo nivel) 52% posgrado; 41% universitario - completo o incompleto - Edad 15% menos de 30 46% menos de 50 54% más de 50 - Estado civil 51% casado 49% soltero - Acompañantes - Aproximadamente un cuarto cada categoría: con cónyuge, amigos, solo.	- Promedio Total de Gastos en tierra en el Perú \$2,000 - Estadía Promedio en el Perú 9 días - Promedio diario \$220 - Total Gastado en Viaje (todo concepto) 18% menos de \$2,000 60% \$2,000-3,000 22% más de \$3,000 74% sólo visita el Perú (Destino acompañante más frecuente Brasil para un 26% adicional) - Actividades: 52% visita Machu Picchu; 78% visita la Selva; 26% hace caminatas. - Tipos de Alojamiento (mínimo una noche): - Albergues en la Selva 63% - Intermedio 44% - Cruceros 26% - Campamento 15% - De lujo 19%	43% descontento con el mantenimiento de atractivos y explicativas - Satisfacción con los guías, pero 20% descontentos con el nivel de inglés 63% descontento con agua caliente y 42% con la limpieza de los alojamientos; 39% desea habitaciones de lujo, pero sólo 14% quiere hoteles internacionales y 15% alimentación estilo EE.UU. - Logística 33% desea horarios de salida más cómodos y 50% está preocupado por la disponibilidad de atención médica	- Porcentaje Paquete de Viajes:85% - 15% FIT - Lugar de Compra - Agencia de Viajes General 22% - Mayorista Especializado 74% - Reservación directa en Perú 4% - Influencia sobre la Decisión de Compra - Prensa 41% - Recomendaciones 57% - Prensa y publicidad especializadas 19% - Clubes 12% - Exhibiciones y documentales 11% - Información sobre Seguridad: - Otros Viajeros 48% - Agente de Viajes 37% - Dpto. de Estado 39% - Consulado Peruano 7% - Estadía 40% dijo que no se les ofreció opciones extra y 30% dijo que se quedaría más tiempo con mayor información

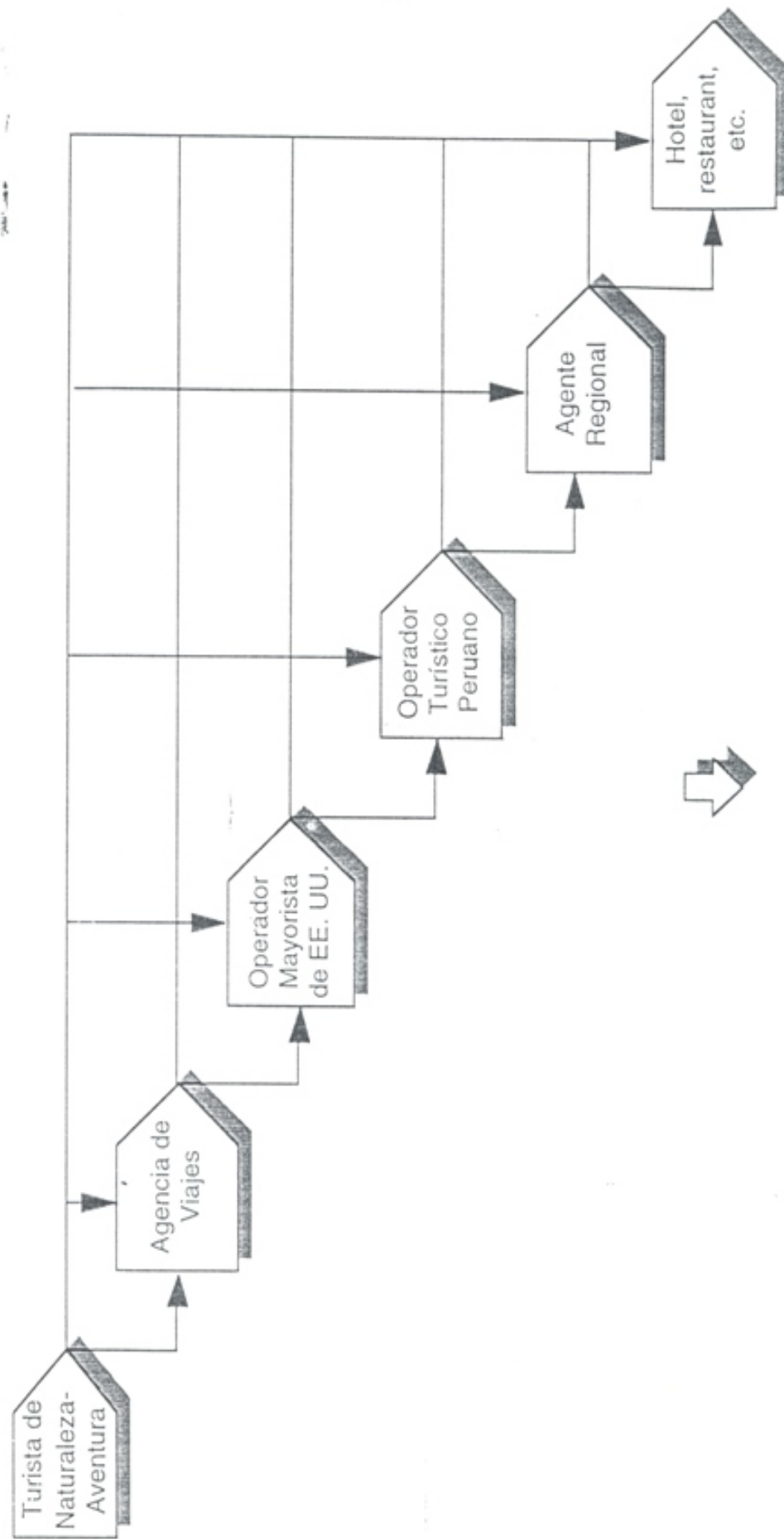
Fuente: Encuesta de Monitor en aeropuertos.
Nota: Necesidades transpuestas según escala inversa.



El grupo de "muchas emociones y poco lujo" parece ideal para las empresas peruanas, ya que valora a los guías y a los atractivos por encima de todo y espera comodidad mínima. El éxito del "cluster" peruano depende de la solución a ciertos problemas y de la concentración en canales específicos.



Opciones Estratégicas Alcance Vertical: Canales

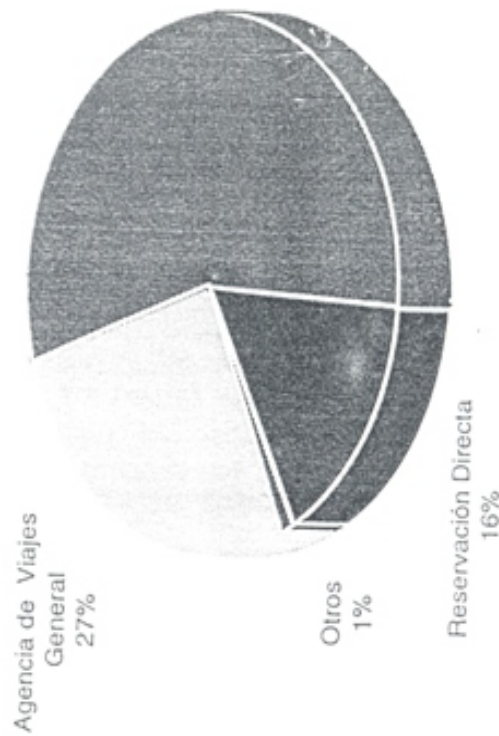


Hay muchas formas en que los integrantes del sector turismo pueden posicionarse para servir a sus clientes. Comprender los canales de distribución y qué necesitan es el primer paso que deben dar las empresas para mejorar su posición competitiva.



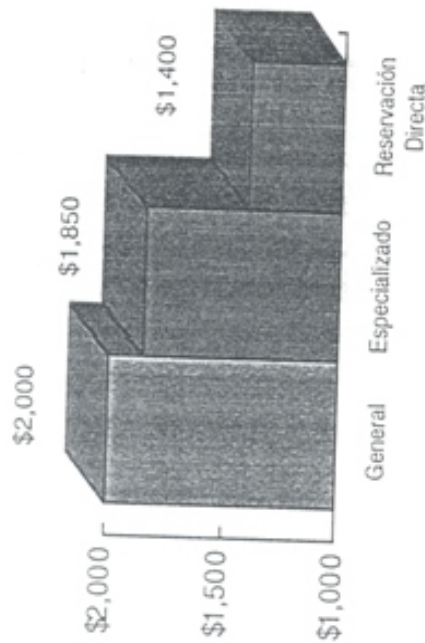
Opciones Estratégicas Alcance Vertical: Arreglos de Viaje

Visitas de Turistas de Naturaleza-Aventura
de los EE. UU. al Perú por Canal de Comercialización

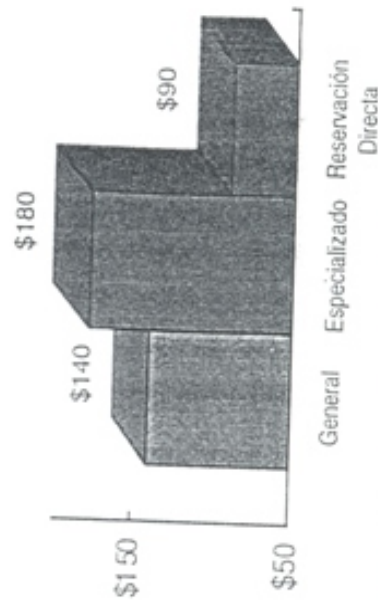


Fuente: Encuesta de Monitor en aeropuertos.
Nota: La estadía promedio de los turistas que hacen reservaciones por agencias generales es 14 días; 10 por agencias especializadas; y 15 cuando lo hacen directamente.

Gasto Total del Turista de Naturaleza-Aventura
de los EE. UU. en el Perú por Canal de Comercialización



Gasto Diario del Turista de Naturaleza-Aventura
de los EE. UU. en el Perú por Canal de Comercialización



Actualmente los turistas de naturaleza-aventura de los Estados Unidos recurren en gran medida a los mayoristas especializados que atraen clientes del grupo de mayor gasto diario.



Alcance Vertical: Agencias de Viajes Generales y Paquetes Turísticos

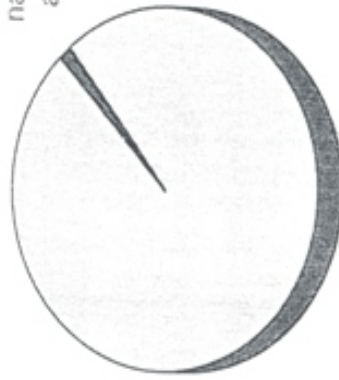
Opciones Estratégicas

Los productos de turismo de Naturaleza-Aventura son una fracción muy pequeña de las ventas de los agentes de viajes generales...

Su venta demora mucho más que la de otros productos de precio similar...

Requieren más capacitación en un contexto en que se están reduciendo los presupuestos para ese fin...

1%
Productos
turísticos de
naturaleza-
aventura



99%
Otros
Arreglos
de Viaje

90 Minutos



20 Minutos

Naturaleza- Aventura
Convencional

"Se necesita saber mucho para dar al turista el producto que le conviene y hay que estar seguro de que él sabe lo que está comprando. Hemos tenido muchas catástrofes cuando los agentes de viajes no supieron manejar este aspecto".

❖ Operador turístico de naturaleza-aventura

Fuente: Pew Charitable Trusts.

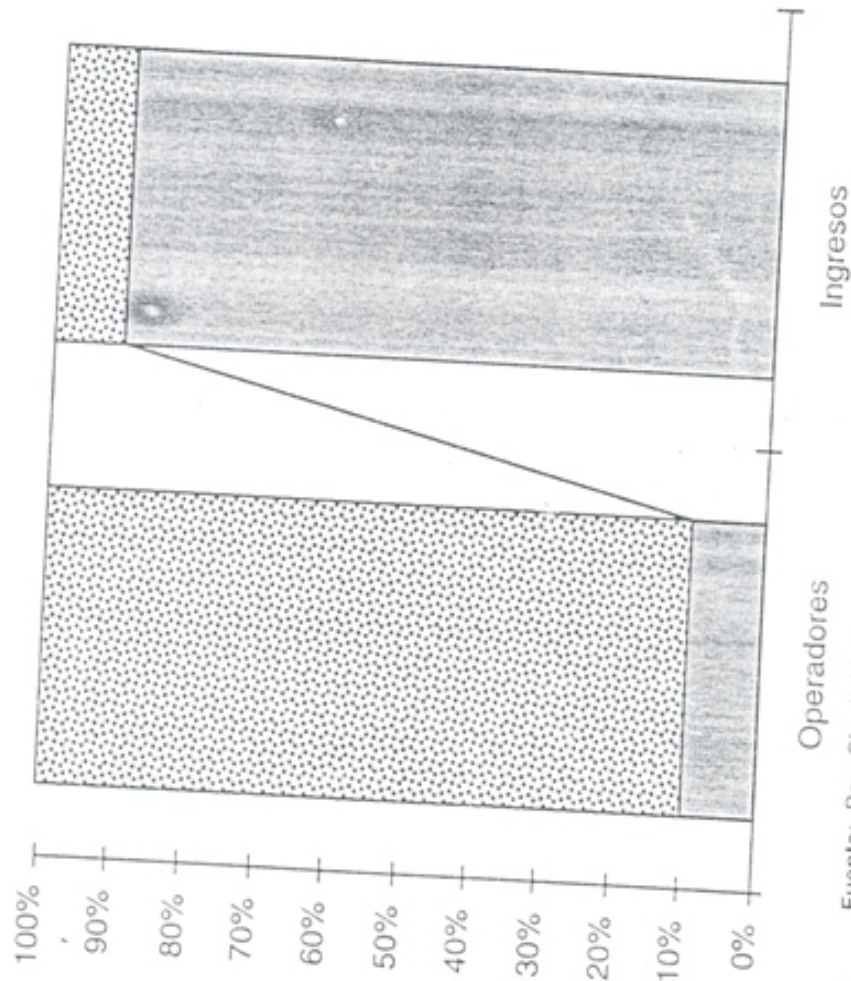


El agente de viajes tradicional juega un papel relativamente pequeño en la venta de paquetes turísticos de naturaleza-aventura.



Opciones Estratégicas Alcance Vertical: Concentración de Canales

Mercado Turístico de Naturaleza-Aventura de los EE.UU.: 1991



Fuente: Pew Charitable Trusts,
Building Ecotourism's Impact
Análisis de Monitor.



En el mercado de operadores turísticos de los Estados Unidos, los ingresos por ventas tienden a concentrarse en un pequeño porcentaje de operadores turísticos.



Opciones Estratégicas Alcance Vertical: Interés según Tipo de Canal

Turistas de Naturaleza-Aventura de los EE.UU. en el Perú por Canal de Comercialización



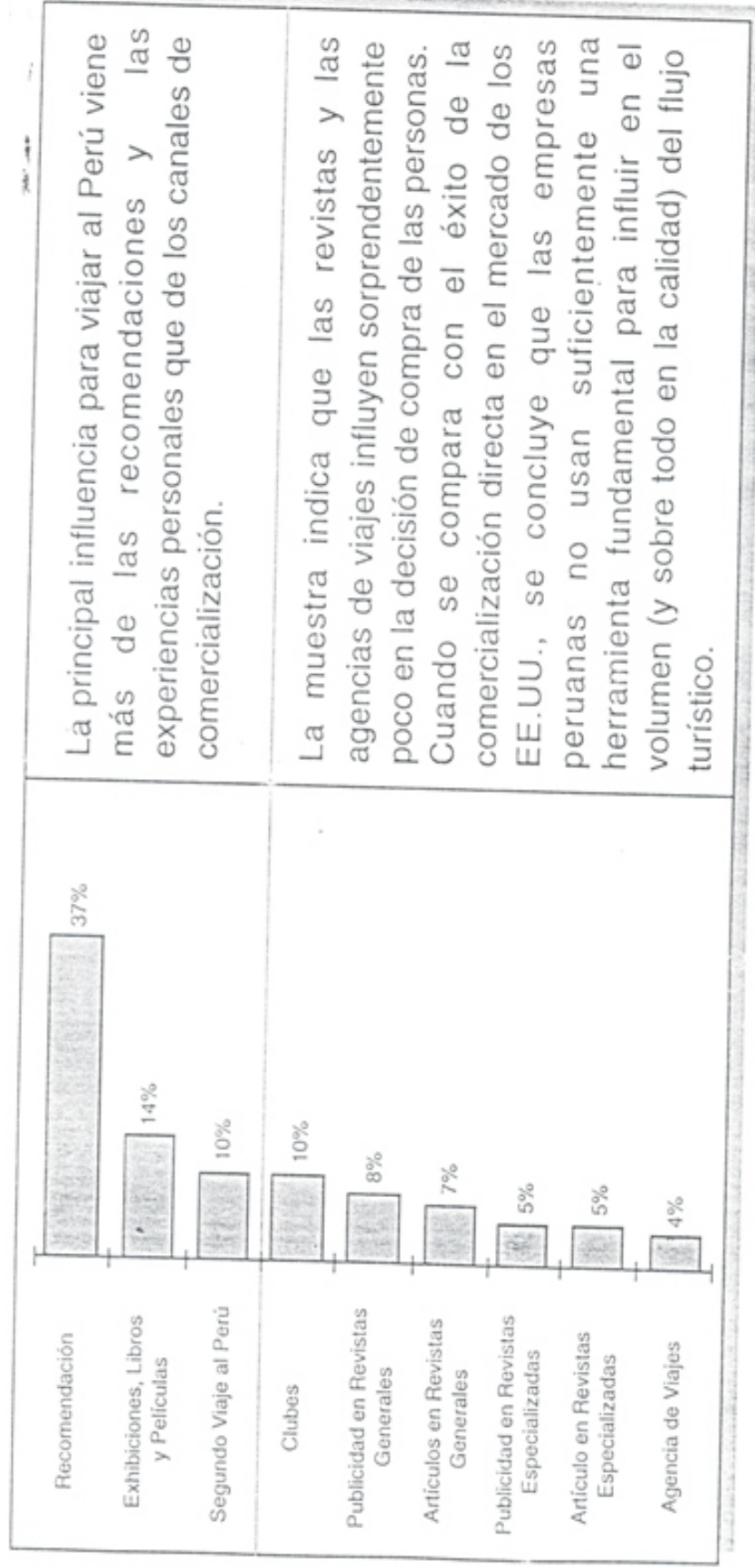
Fuente: Encuesta de Monitor en aeropuertos, Análisis de Monitor.

Como sólo unos cuantos mayoristas especializados de los Estados Unidos controlan el mercado de naturaleza-aventura y sus clientes suelen gastar más por día, son el canal más interesante para un mercadeo focalizado.



Alcance Vertical: Influencias sobre las Decisiones de los Clientes

Opciones Estratégicas

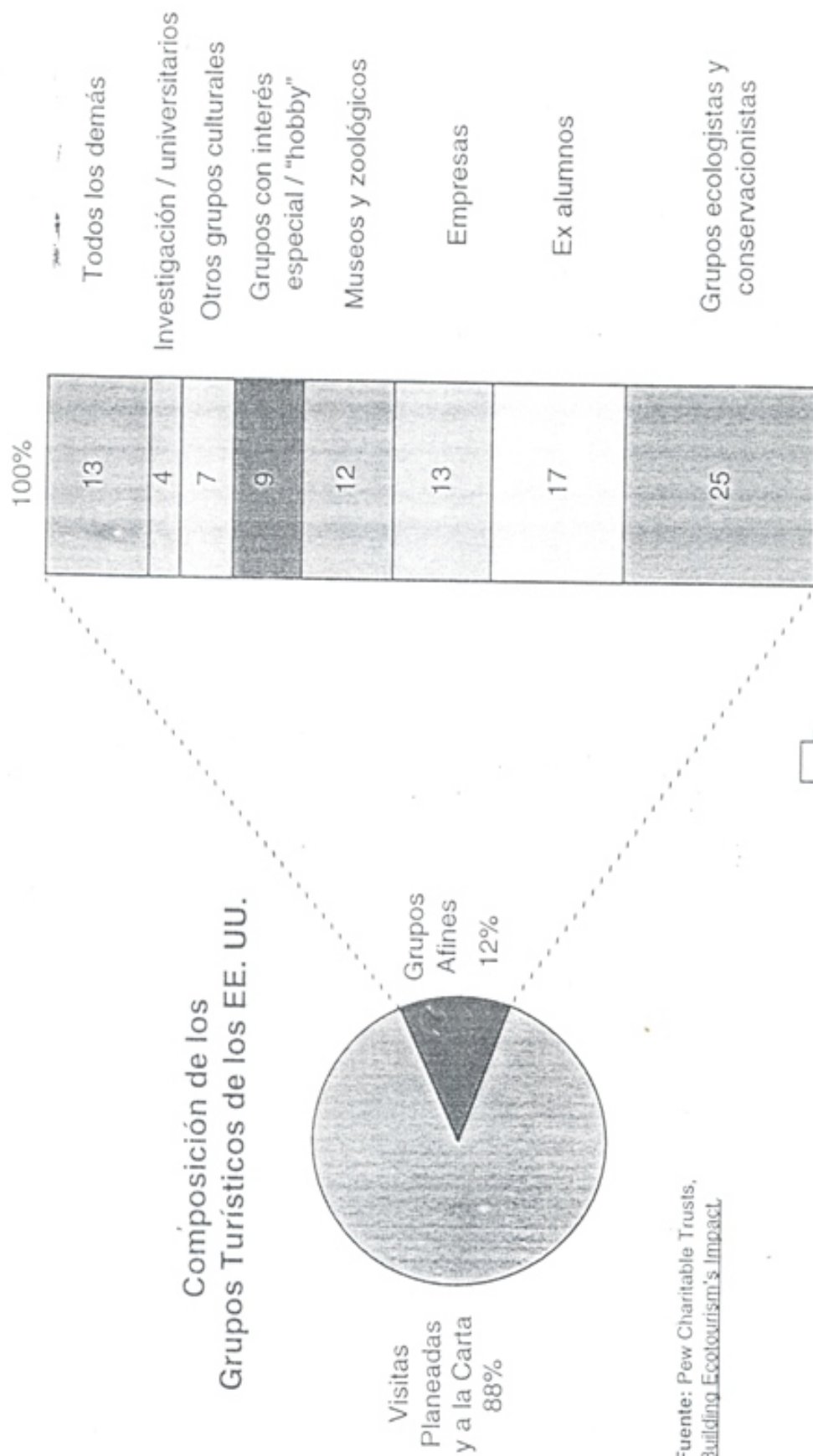


Como los turistas están fuertemente influenciados por las recomendaciones y los segundos viajes, es de la mayor importancia que quienes llegan al Perú disfruten mucho su viaje. Se dice que un turista feliz traerá tres más, pero que un turista descontento disuadirá de venir a siete”.



Opciones Estratégicas

Alcance Vertical: Grupos Afines en el Turismo de Naturaleza-Aventura



Fuente: Pew Charitable Trusts, *Building Ecotourism's Impact*

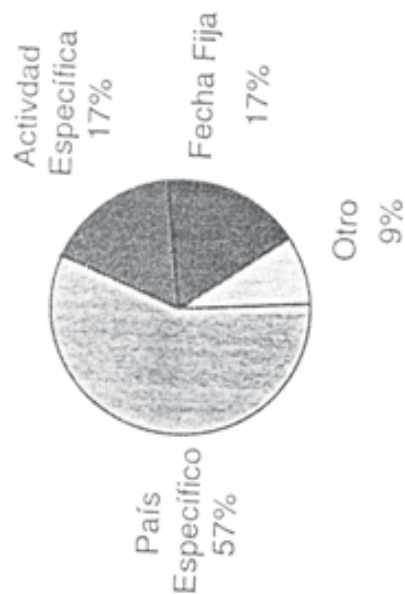
Un grupo del segmento naturaleza-aventura en el que interesa concentrarse es el de los grupos afines organizados por clubes e instituciones, mayormente grupos de ecologistas y conservacionistas y de ex alumnos.



Opciones Estratégicas

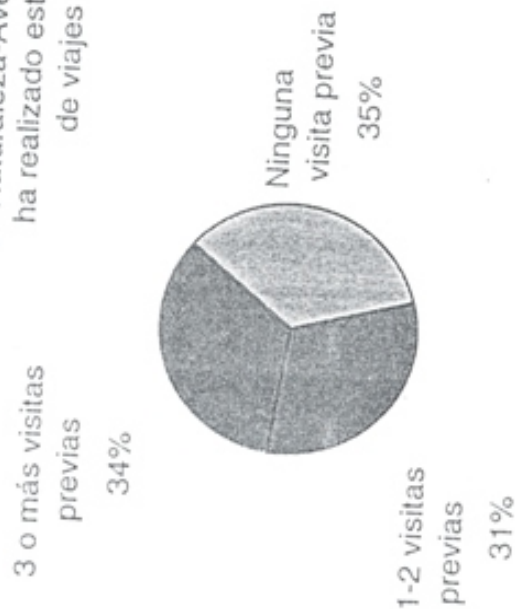
Alcance Vertical: Cómo Entender el Comportamiento del Cliente

La mayoría de los clientes de Naturaleza-Aventura, expresa una preferencia por un país específico cuando se pone en contacto con los operadores turísticos



Fuente: Encuesta de Monitor a Operadores de Turismo.

La mayor parte de los clientes de Naturaleza-Aventura ha realizado este tipo de viajes antes



Fuente: Pew Charitable Trusts, Building Ecotourism's Impact.



Los clientes de naturaleza-aventura mencionan un país específico cuando se ponen en contacto con los operadores turísticos y la mayor parte son clientes que regresan.



Opciones Estratégicas Prioridades de Comercialización por Canal

	Mayorista Especializado	Consumidor Final	Grupos Afines
Principales Mecanismos de Influencia	• Viajes de familiarización • Recomendaciones • Ferias turísticas • Correo/información directos	• Recomendaciones • Libros/películas • Artículos y avisos de revistas	• Recomendaciones • Avisos en publicaciones especializadas
Consecuencias para el Mercadeo	• Viajes de familiarización • Ofrecer producto y servicio de calidad • Seguir apoyando presentaciones en ferias turísticas • Mejor información - Embajadas	• Ofrecer producto y servicio de calidad • Libros/películas sobre el Perú • Artículos y avisos de revistas	• Ofrecer producto y servicio de calidad • Publicidad en revistas de grupos afines • Contactar directamente las oficinas de compras

Fuente: Encuesta de USTO.

Fuente: Encuesta de Monitor en aeropuertos, Entrevistas de Monitor.

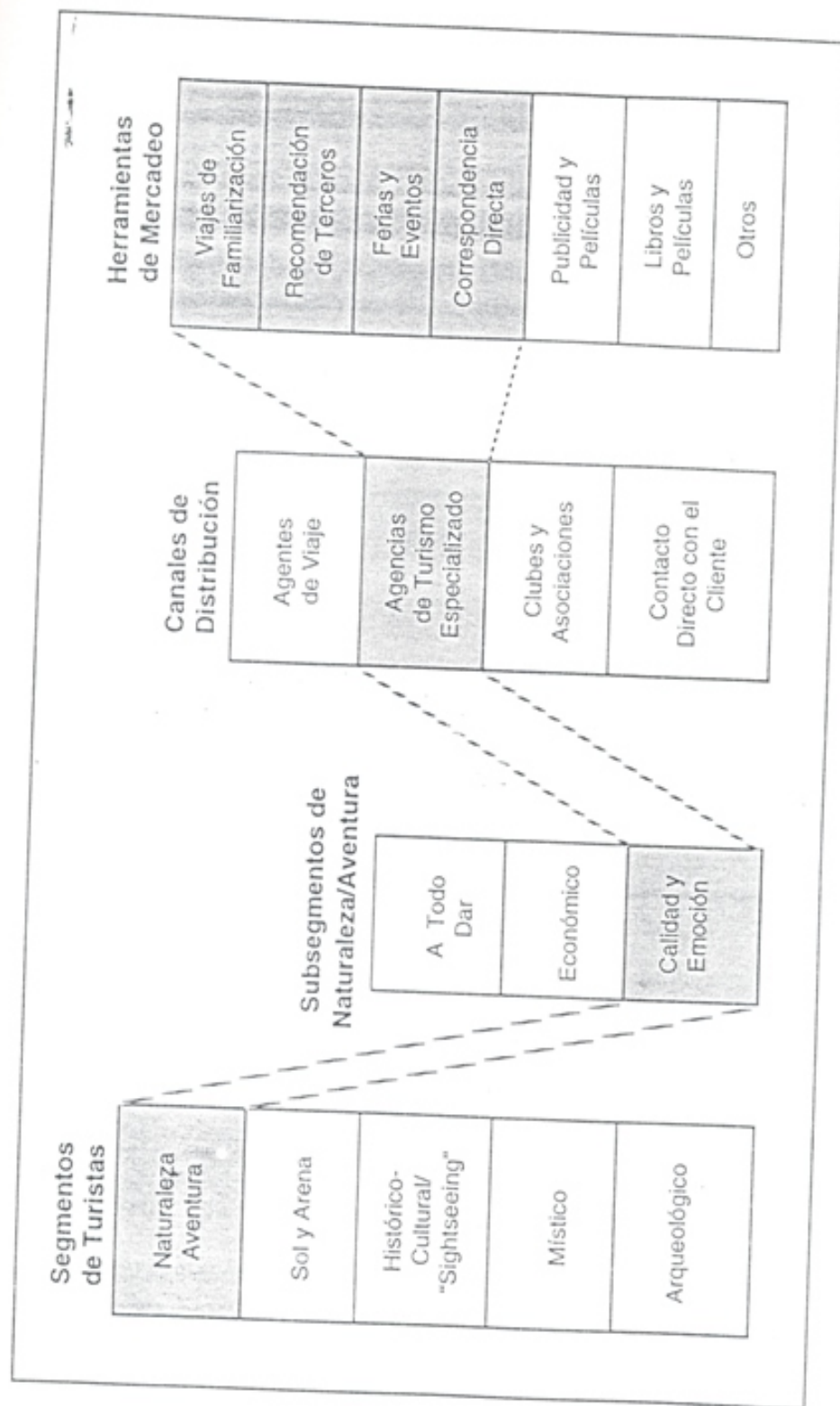
Fuente: Encuesta de Monitor en aeropuertos, Entrevistas de Monitor.



Cada canal debe ser objeto de una estrategia diferente.



Opciones Estratégicas Síntesis del Aprendizaje Estratégico

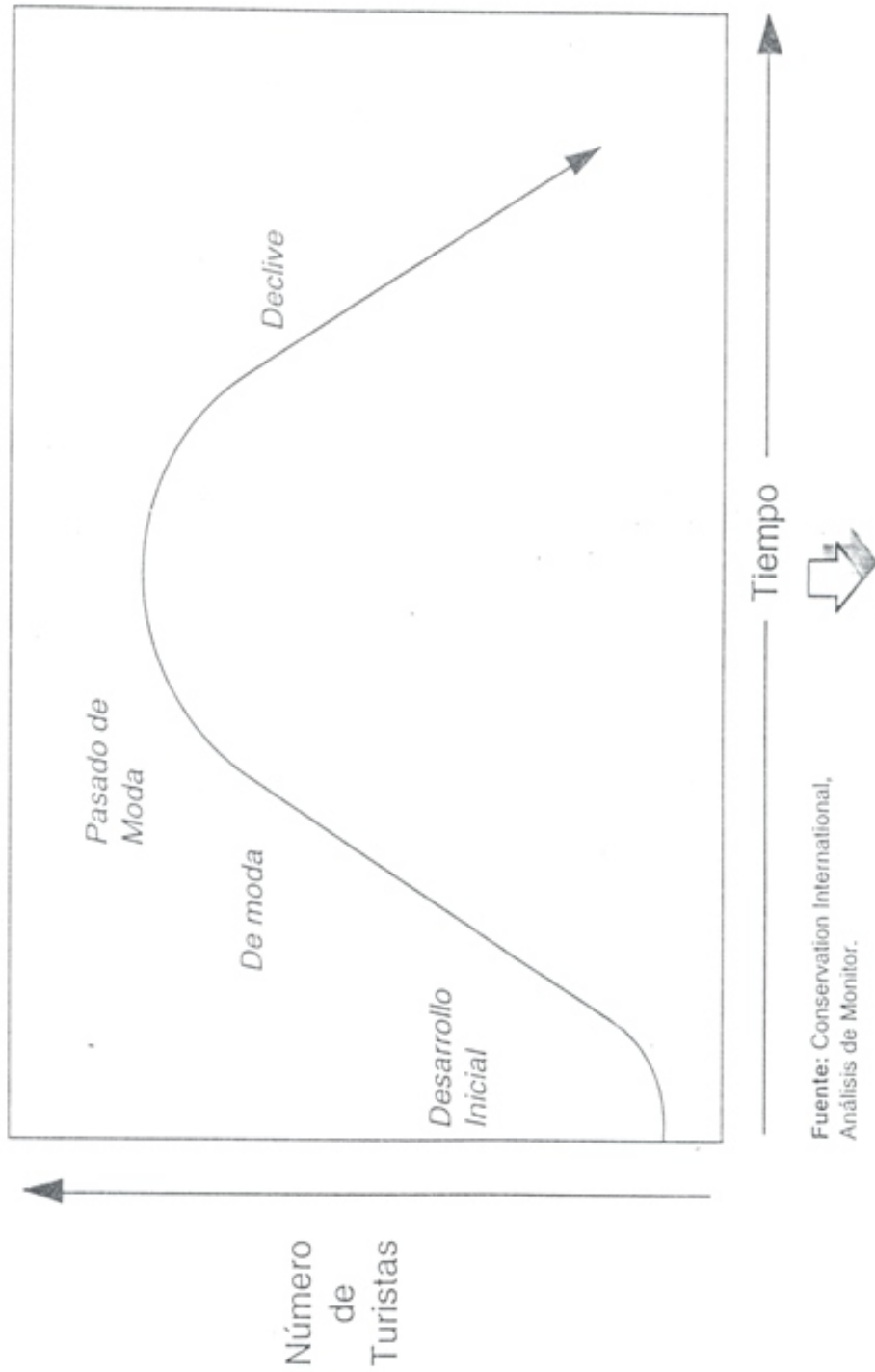


Este esquema representa la recomendación estratégica genérica para la industria. Cada empresa debe tomar sus propias decisiones en base a su situación relativa y al análisis de su entorno competitivo.



Opciones Estratégicas Alcance del Producto: Modelo del Ciclo de Vida

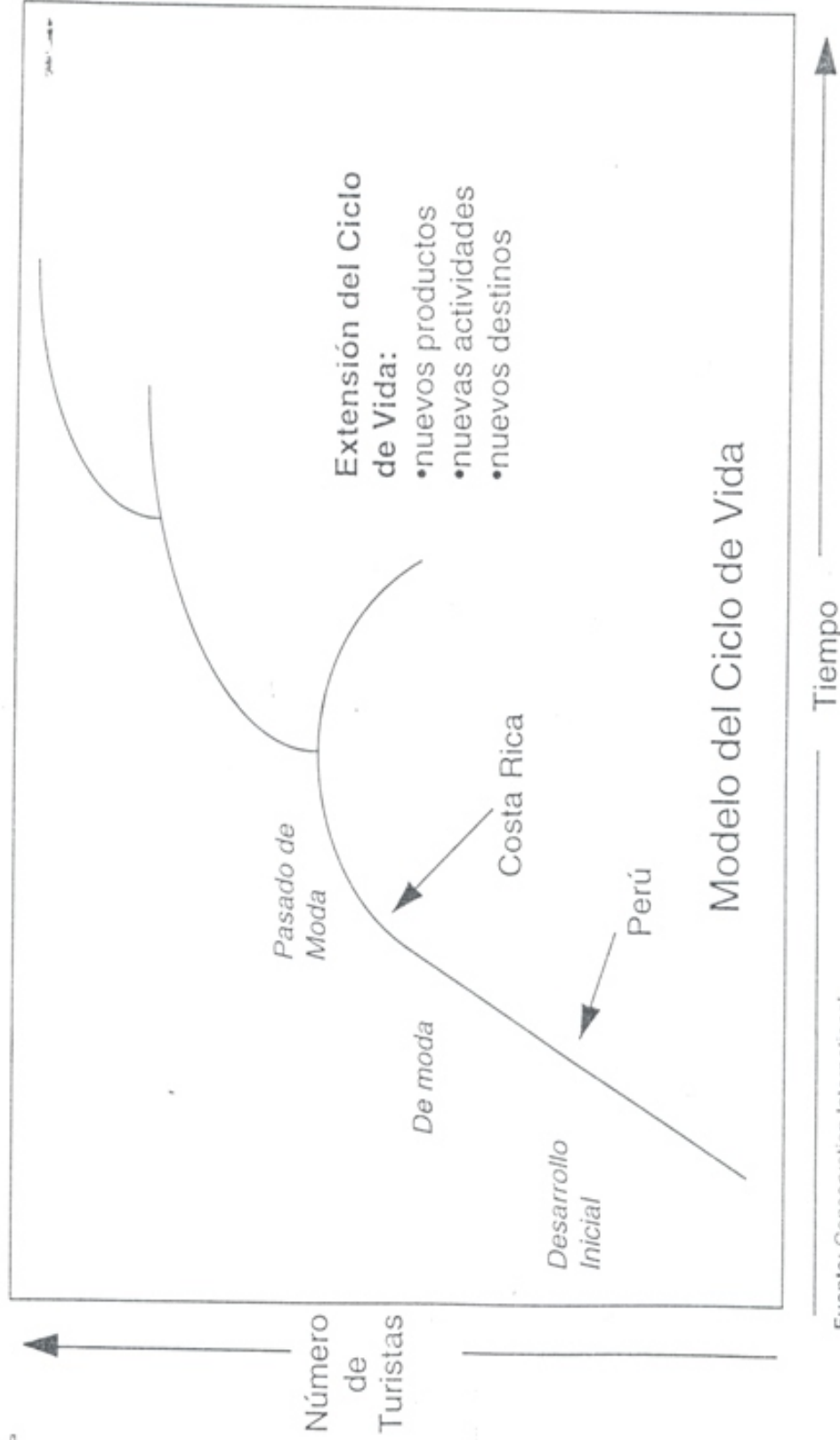
Modelo del Ciclo de Vida: Teoría General del Desarrollo de Lugares Turísticos



La disminución del interés es un problema de todo destino turístico, pero cobra mayor importancia cuando el medio ambiente es un elemento central del atractivo.



Opciones Estratégicas Alcance del Producto: Extensión del Ciclo de Vida



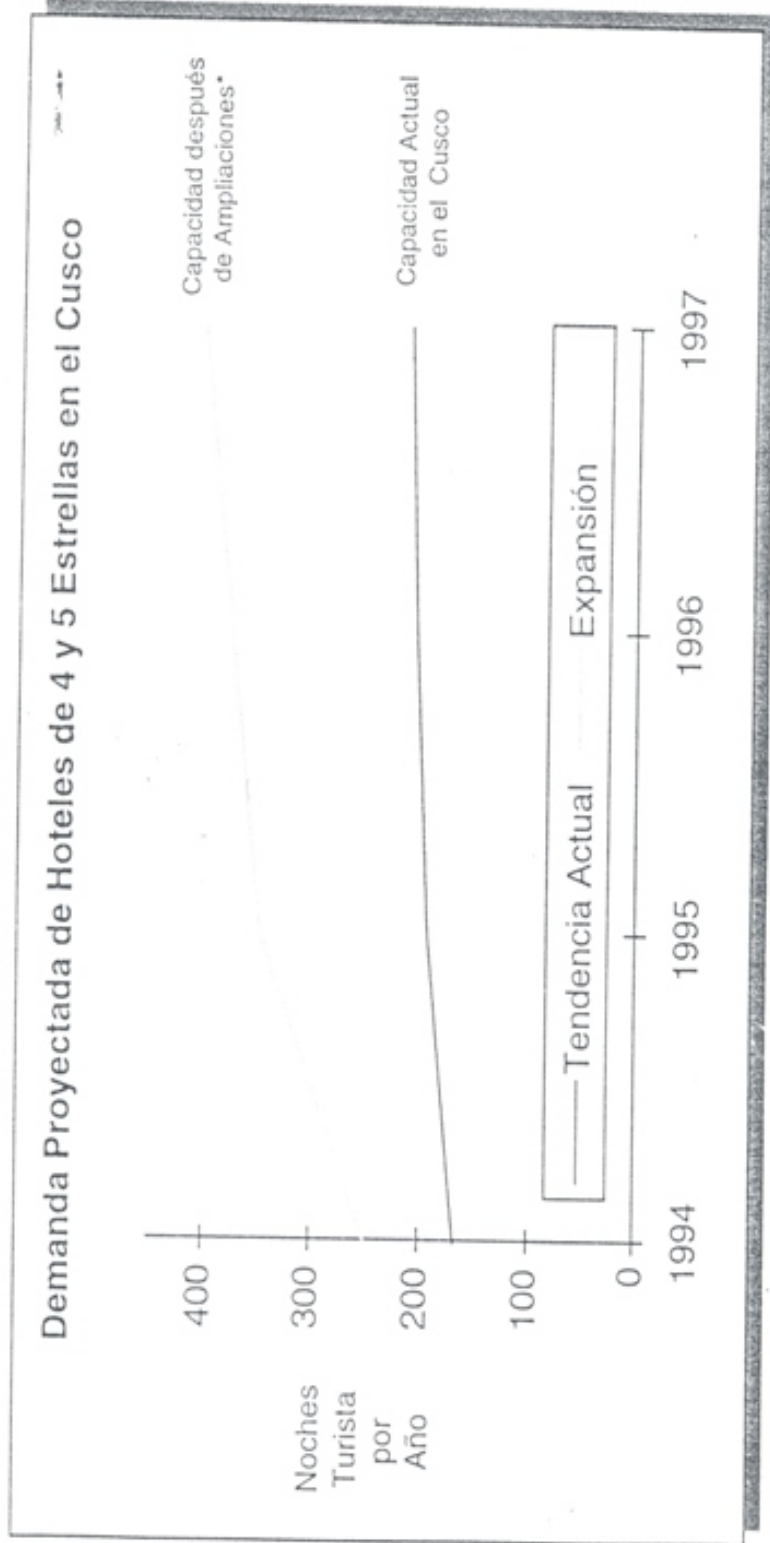
Fuente: Conservation International,
Análisis de Monitor.



En Costa Rica, los atractivos han madurado mientras que la mayor parte de los atractivos peruanos de naturaleza-aventura está aún en la etapa de desarrollo inicial. Por tanto, el Perú tiene mayor capacidad para desarrollar nuevos destinos y productos.



Opciones Estratégicas Alcance del Producto y Capacidad Limitada en el Cusco



Fuente: Apoyo S.A. 1994, Análisis de Monitor.

Nota: La tendencia actual se refiere a la tasa promedio de crecimiento para el primer semestre de 1994; la "expansión" se refiere a la más alta tasa registrada en 1994; la capacidad máxima real considera el 90% de las habitaciones instaladas.

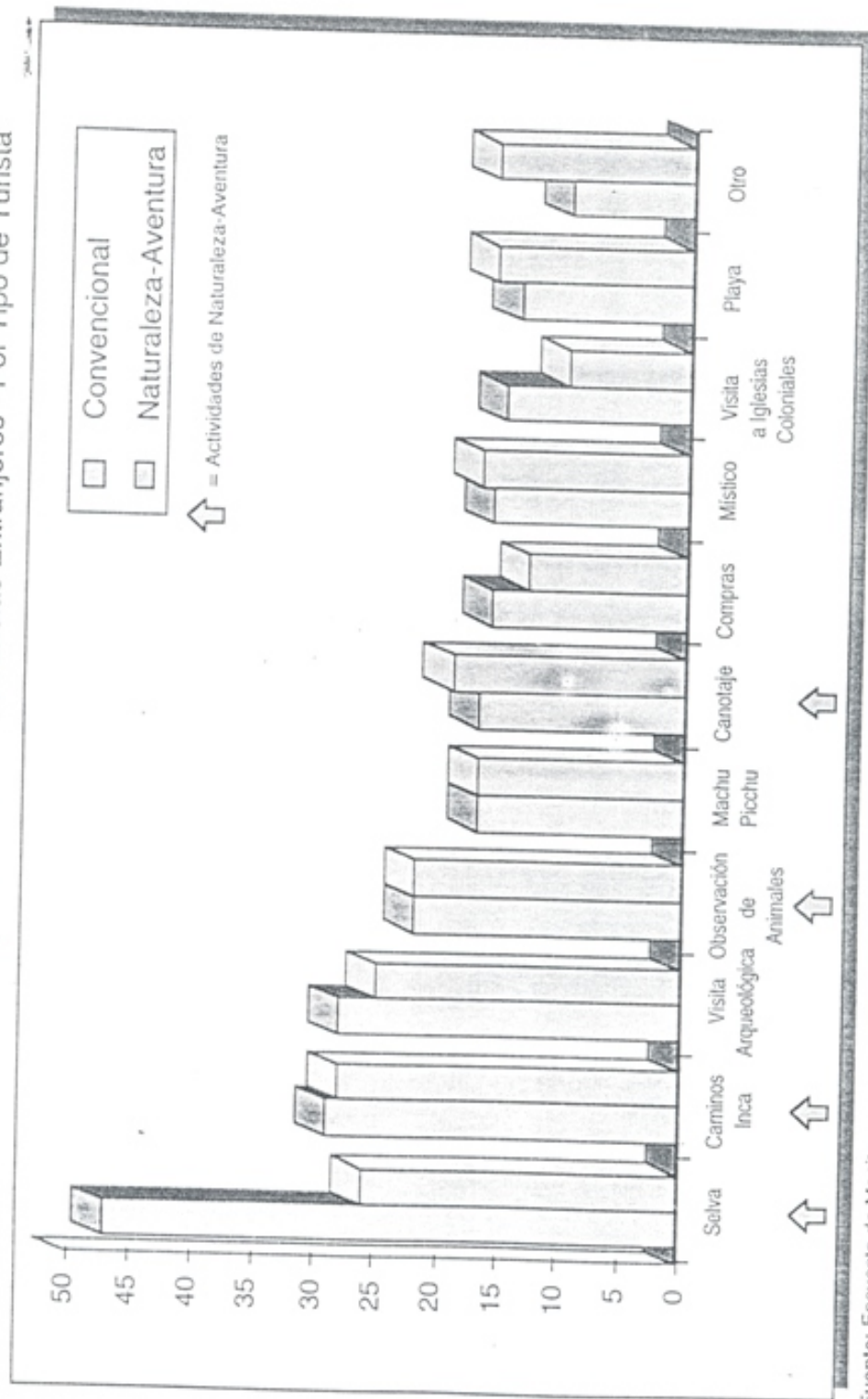
* Ampliación del Libertador y San Antonio Abad

A menos que las empresas peruanas puedan atraer clientes que deseen alojarse en instalaciones de tres estrellas o menos, la demanda en el Cusco va a superar rápidamente la oferta adecuada. Los turistas de naturaleza-aventura pueden aportar parte de la solución porque en su demanda por alojamiento consideran una gama más amplia de opciones.



Opciones Estratégicas Alcance del Producto y Actividades Deseadas

Actividades Adicionales que Interesan a los Turistas Extranjeros - Por Tipo de Turista



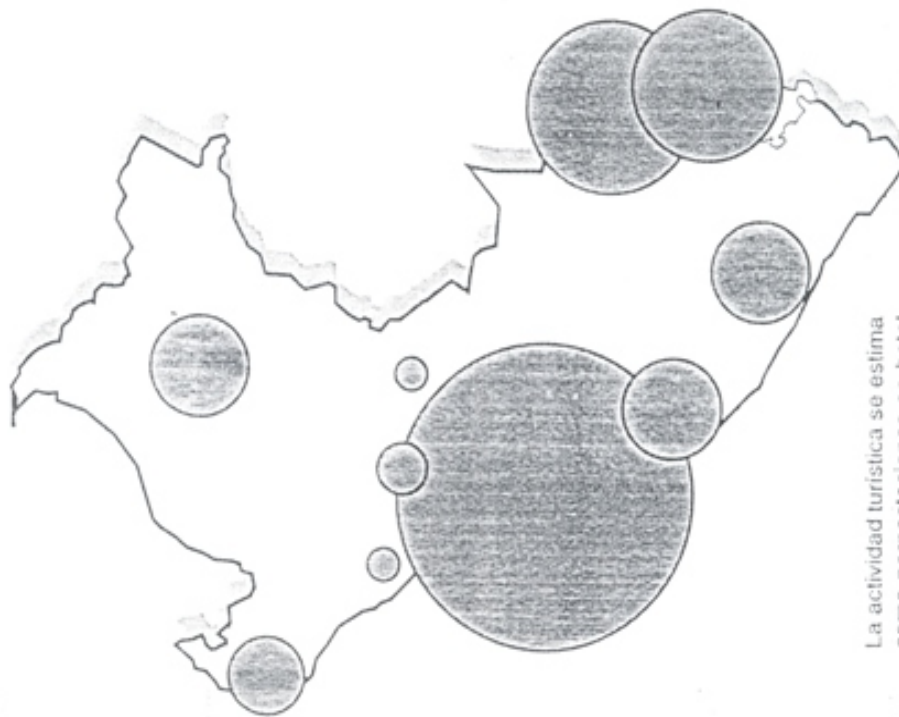
Fuente: Encuesta de Monitor en aeropuertos.

Nota: Los totales no suman 100% por respuestas múltiples.

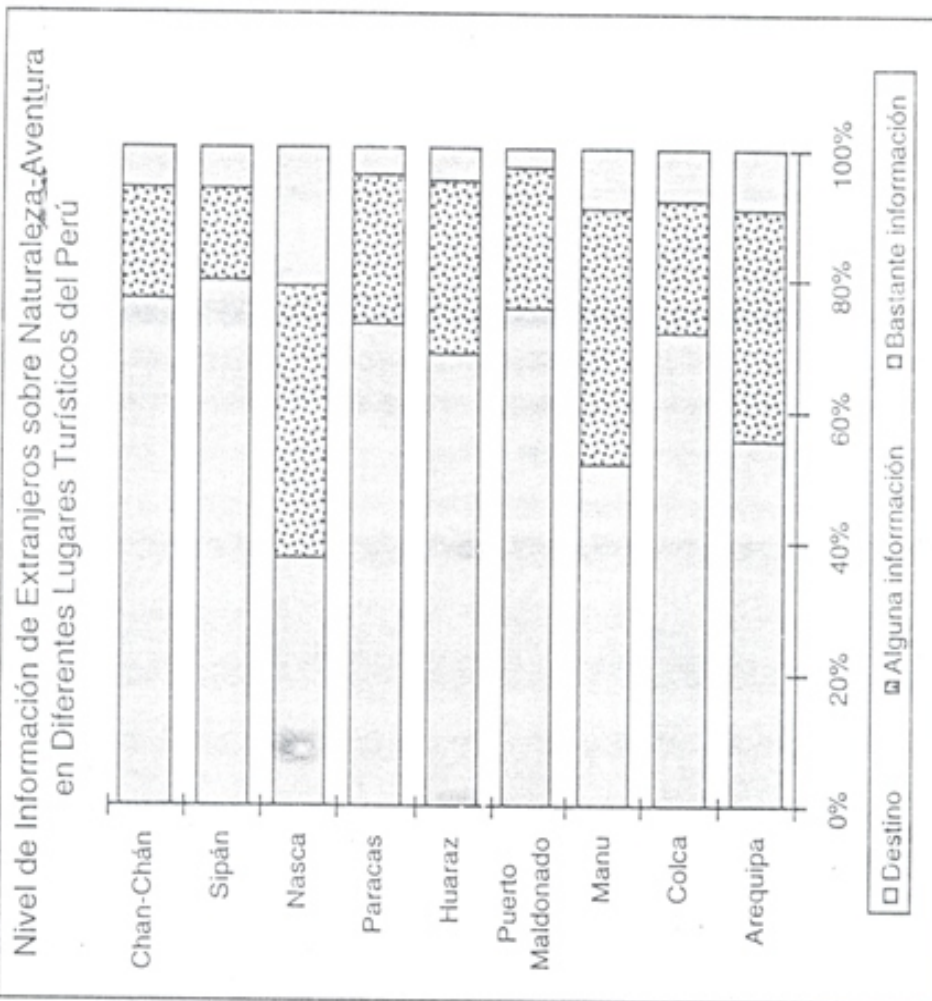
Las actividades de naturaleza-aventura son 4 de las 6 principales actividades que deben interesar a los turistas para permanecer más tiempo o regresar. Pero los turistas saben muy poco de zonas diferentes de Cusco y Lima.



Opciones Estratégicas Alcance del Producto y Destinos Turísticos



La actividad turística se estima como pernoctaciones en hotel en el Perú

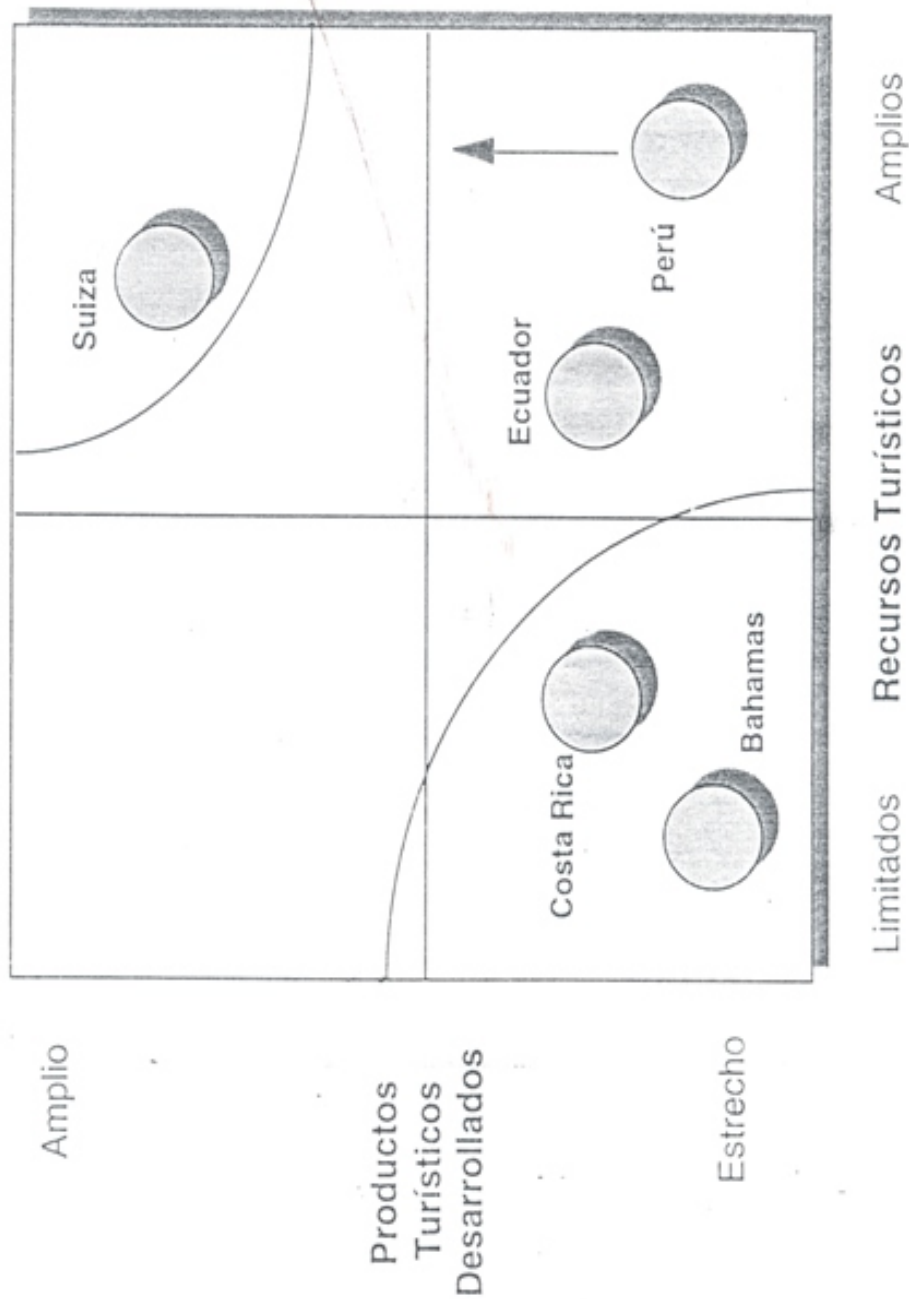


Fuente: Encuesta de Monitor en aeropuertos.
Nota: Excluye turistas que visitaron cada lugar específico.

Los turistas no conocen muchos otros destinos turísticos peruanos, lo que crea una oportunidad única para posicionar al Perú como proponente de una gama dinámica de productos turísticos.



Opciones Estratégicas Mapa Estratégico del Alcance del Producto



Como país, el Perú necesita desarrollar una estrategia de producto más clara para aprovechar sus vastos recursos turísticos “naturales”.

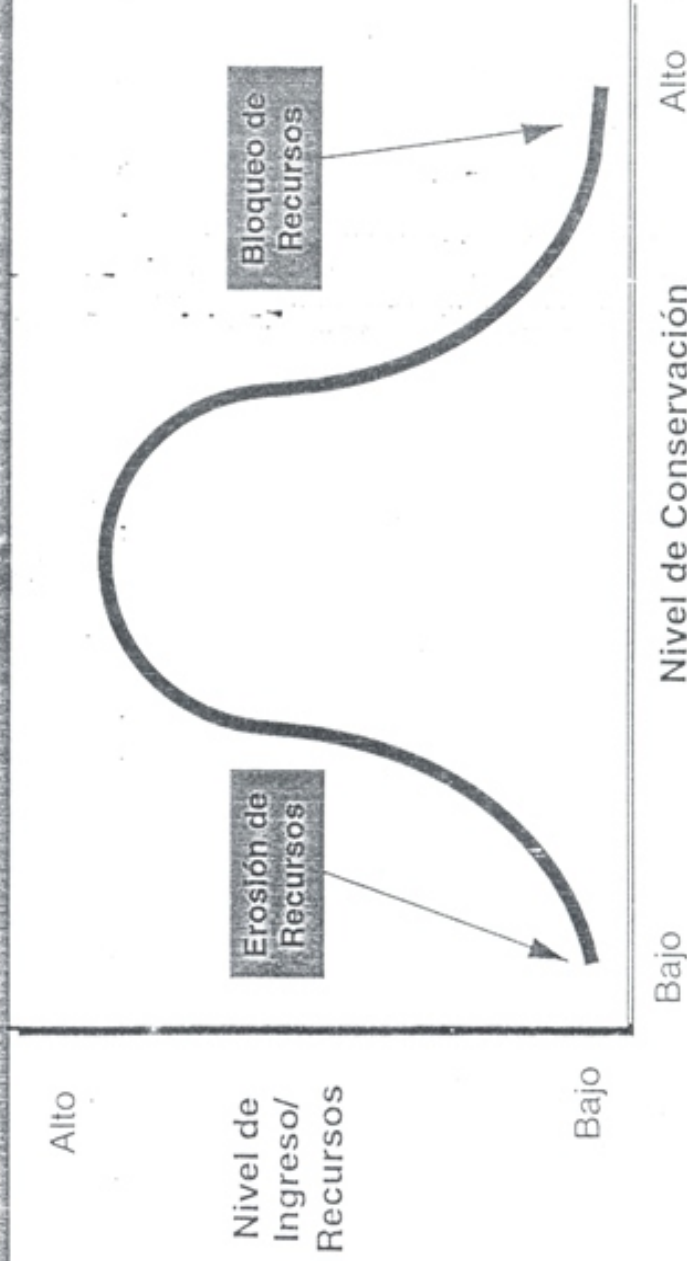


Opciones Estratégicas

Sustentabilidad: Equilibrio entre Protección Medioambiental y Desarrollo

"A veces el desarrollo de infraestructura, la construcción de hoteles, caminos, muelles, y otros aspectos esenciales del turismo cuestionan el concepto de conservación, igual que el reto que representa el desarrollo agrícola básico. Pero estos conflictos son superables con sabiduría y buena voluntad. No es cuestión de alcanzar 'el desarrollo a cualquier precio' sino de lograr un 'desarrollo sostenible que respete al hombre y a la naturaleza'".

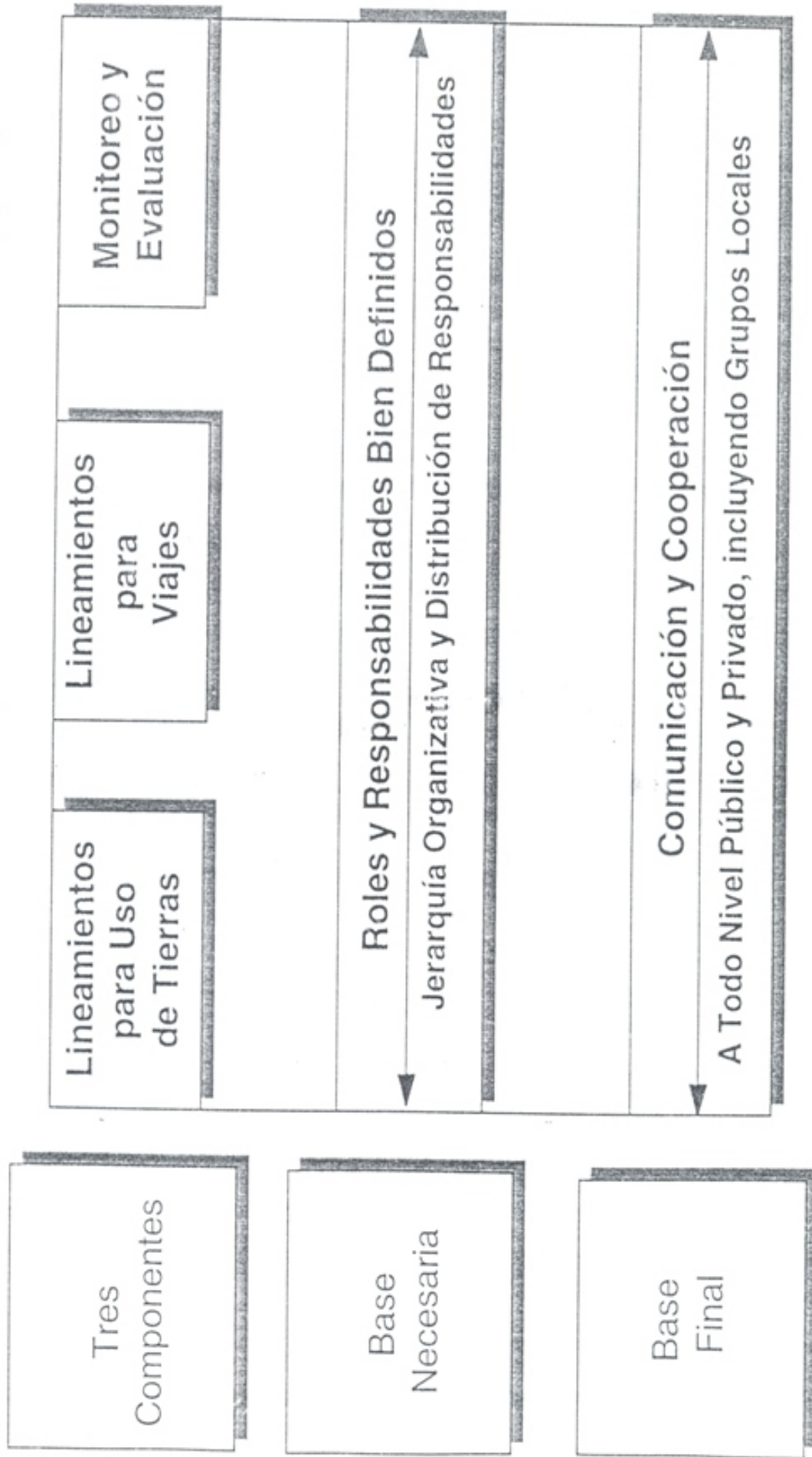
❖ Meb Cutlack, *Belize Review*



Se debe tener en cuenta aspectos económicos y ecológicos al diseñar la política de protección medioambiental. El exceso o falta de conservación obstaculiza el crecimiento económico.



Opciones Estratégicas Sustentabilidad: Componentes Centrales





Opciones Estratégicas

Sustentabilidad: Lineamientos para el Uso de Tierras

Zonificación Integral
Aplicación de los Reglamentos
Limitar Número de Visitantes a la Capacidad de Soporte

- Los planes integrales de utilización de tierras deben incluir áreas separadas para el turismo y las reservas minerales, además de tierras para las comunidades, reservas intangibles, áreas para agricultura, actividades forestales y mineras.
 - Este proceso debe ser integral y abarcar a todos los ministerios, empresas y grupos nativos.
 - Algunas zonas deben estar prohibidas para el turismo porque no es responsable llevar visitantes a todas las áreas naturales, especialmente a las más frágiles.
- Asegurar que las reglas sean estables y hacerlas respetar.
 - Dar un presupuesto adecuado para guardianes, guardabosques y naturalistas que supervisen los parques reduciendo el incentivo para la corrupción.
 - >> Crear fuentes de autofinanciamiento mediante mayores tarifas de ingreso para los parques mejor conservados o incluyendo una contribución para la conservación en los boletos de las visitas.
 - Si el gobierno carece de fondos, se debe otorgar las reservas en concesión al sector privado.
- Al limitar el número de visitas, el gobierno debe actuar predeciblemente pero con energía.
 - La capacidad de soporte y los sistemas de reservas deben fijarse de manera que los operadores turísticos puedan hacer ventas garantizadas con anticipación.
 - Considerar una cuota de 10% para reservaciones de último minuto de los FIT, abriendo las reservaciones sólo una semana antes de la fecha fijada.
 - Mayores tarifas pueden ayudar a controlar las visitas al tiempo que se gana ingresos, pero se debe ofrecer a cambio protección de los recursos naturales y una infraestructura decente.



Opciones Estratégicas Sustentabilidad: Lineamientos de Viaje

Poner Controles de Acceso
Reglas para un Turismo Responsable
Educar a los Visitantes

- Las visitas "ecológicamente bien planeadas" en áreas frágiles deben ser supervisadas.
 - Es aceptable exigir que se contrate guías entrenados responsables de registrar y vigilar las actividades de los visitantes.
 - Sin embargo, el gobierno debe evitar crear estructuras monopólicas; no se debe desalentar la competencia.
- Proponer modelos para las visitas de turismo de naturaleza.
 - Campamentos de poco impacto sobre el medio.
 - >> No dejar residuos, emplear jabón, pasta de dientes y otros productos biodegradables, usar lámparas y cocinillas de kerosene en lugar de leña del bosque, etc.
 - >> Evitar amontonar grupos de gente en áreas pequeñas de campamento y perturbar a los animales con el ruido.
 - No alimentar a los animales y mantener distancias entre las especies.
 - Caminar por los senderos.
 - Traer de la ciudad las provisiones difíciles de adquirir para no elevar los precios locales.
 - Hacer pasar a los turistas rápidamente de las zonas mas prístinas a las de turismo de naturaleza mejor establecidas.
 - Buscar maneras innovadoras y ecológicas de producir agua caliente y refrigeración, como calentadores solares y generadores de molino de agua.
 - Fomentar la distribución de los beneficios económicos con la población local.
- Compartir con los visitantes la historia, cultura, ecología y economía de la zona.
 - Si se les informa, posiblemente estén más dispuestos a donar dinero para el medio ambiente y el desarrollo.



Opciones Estratégicas Sustentabilidad: Monitoreo y Evaluación

Evaluación Periódica	Usar Mecanismos de Mercado para Armonizar los Objetivos Financieros y Ecológicos
-------------------------	---

- Crear sistemas de recopilación de información.
 - Hacer seguimiento de volumen de visitantes y daño al medio ambiente.
- Establecer evaluaciones periódicas de la capacidad de soporte.
- Tomar en cuenta la oferta y la demanda en el diseño de la estrategia de fijación de precios.
 - Por lo menos, recuperar costos incluyendo limpieza y mantenimiento de senderos.
 - Mejor aún sería maximizar el ingreso dentro de los límites de un volumen sostenible.
- Ejemplos:
 - Antes de la guerra civil el conocido Parque Nacional de Volcanes de Rwanda aceptaba como máximo 24 turistas diarios para observar a los gorilas. El exceso de demanda llevó al gobierno a aumentar la tarifa por persona a US\$200 por día y aún así había exceso de demanda. Incluso sin interferencia de la guerra, Rwanda tendría que haber bajado los precios al aparecer competidores como Uganda y Zaire.
 - Nepal ha instituido un sistema de precios múltiples con tarifas de US\$ 50,000 para escalar el Monte Everest, US\$8,000 para otros picos y 15 a 25 dólares para las caminatas ocasionales que practica la mayor parte de los turistas.



Sustentabilidad: Lineamientos de Viaje para Generar Ingresos Locales

Opciones Estratégicas

Asegurar que los Beneficios del Turismo se Distribuyan en la Localidad

- Crear oportunidades para que los turistas gasten dinero en regalos de productos locales, festividades y actos culturales.
- Hacer que consultores den consejo sobre cómo mejorar la calidad de las artesanías (mochilas sólidas, cerámica de colores y formas apropiados, etc.) para obtener mejores precios.
- Vender equipo e indumentaria en las ciudades rumbo a los parques.
 - Ponchos, zapatos, película fotográfica, largavistas, linternas, baterías, carpas, colchones de espuma, bronceador, repelente. La gente suele ser olvidadiza o no saber qué necesita.
- Vender folletos bien hechos sobre los tesoros naturales y la historia local.
- Vender grabaciones de música local y sonidos naturales.
- Como ha hecho Explorama Tours, crear redes de turistas extranjeros que apoyen a las escuelas locales.
- Alentar a los visitantes a través de los operadores turísticos a que traigan medicinas, ropa, zapatos (pero no dulces) como regalo a las comunidades.



Opciones Estratégicas Enfoque Estratégico

Producto

- Promover circuitos turísticos alternativos para repartir los beneficios y disminuir la presión sobre el Cusco.

Métodos: Crear cooperativas de comercialización de productos de interés especial repartiendo los costos de publicidad con la aerolíneas y operadores; usar la publicidad gratuita para crear productos "imprescindibles" primero en los Estados Unidos y luego en Europa.

Vertical

- Concentrar esfuerzos en los operadores y agencias turísticos especializados.

Métodos: Establecer contactos directos; no esperar a que vengan a uno.

- Utilizar canales de promoción directa para apuntar a los clientes interesantes.

Métodos: Usar revistas especializadas, desarrollar lazos directos con operadores turísticos de los Estados Unidos que se relacionan con los grupos afines.

- Establecer lazos directos de comercialización con los consumidores para que todo el negocio no pase por los revendedores que tienen gran poder de negociación.

Métodos: Abrir representaciones en otros países, empezando por los Estados Unidos, financiadas por las cooperativas y donaciones.

Segmento

- Si bien cada segmento puede ser atendido con ganancia, dada su capacidad limitada, las empresas peruanas deben tratar de maximizar el segmento de "Emociones de Calidad". A largo plazo, el Perú también debe desarrollar la capacidad de servir a los clientes "Dispuestos a Pagar".

Métodos: Servir a los clientes de "Emociones de Calidad" para establecer una reputación en el mercado; enlazar otros canales que puedan alimentar el mercado.

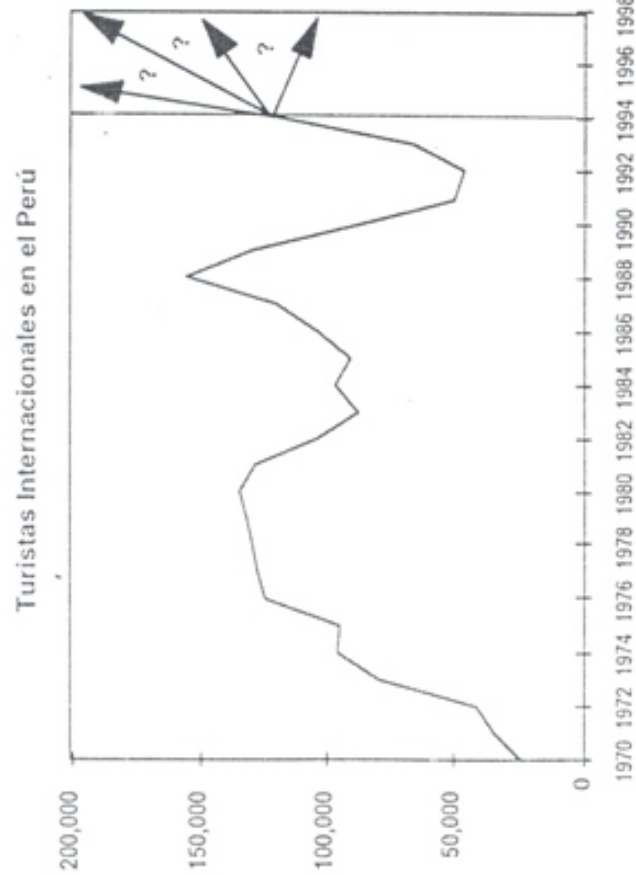
Geográfico

- Si bien el tipo de turista es lo importante y no la nacionalidad, ciertas empresas han quedado atrapadas en patrones de atención a clientes europeos sensibles a los precios. Se puede alcanzar mayores utilidades si se apunta a otros clientes más interesantes.

Métodos: Además de lo dicho, expandir la presencia en el mercado de los Estados Unidos y apartarse de las agencias europeas para turistas de bajo presupuesto.



Opciones Estratégicas Resumen



Con la reciente estabilidad económica, el sector turístico se ha comenzado a recuperar. Este es el momento de afrontar temas que han sido postergados por más de 30 años.

¿Cómo puede el Perú desarrollar su gran potencial turístico?

Servicio:

Comprender y satisfacer las necesidades del turista

- Preocupaciones de seguridad
- Horarios puntuales y convenientes
- Actitud general de servicio

Estrategia:

Tomar decisiones explícitas a nivel del gobierno y de las empresas

- Concentrarse en segmentos
- Seleccionar los mejores canales de distribución para vender productos

Sostenibilidad:

Desarrollar amplia gama de destinos turísticos

- Estabilidad económica y de políticas
- Entablar buena colaboración entre los sectores privado y público y las regiones
- Crear y aplicar reglas para el turismo en áreas protegidas
- Invertir en la protección del medio ambiente

RECOMENDACIONES



Indice de Recomendaciones



I Estrategia, Estructura y Rivalidad

Marketing

- Centrarse en segmentos del mercado 5
- Estudiar el mercado de América Latina 6
- Publicidad en sistemas electrónicos de reservaciones 7
- Aprovechar la publicidad gratuita 8
- Generar promociones a bajo costo 9

Otros

- Guía Anual de Información Turística 10
- Análisis de la competencia 11
- Fijación de precios en temporada alta 12

II "Cluster"

Servicio al consumidor

- Recopilación de información sobre satisfacción del consumidor 13
- Tarjeta de bienvenida 14
- Facilidades de transporte local 15
- Anuncio de cambios de horarios de vuelos 16
- Tamaño de los grupos turísticos 17

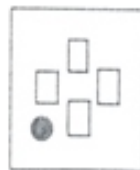


Indice de Recomendaciones

<i>Hoteles</i>	
Agua caliente	18
Tipo de inversión hotelera	19
Hospedajes tipo "alojamiento y desayuno"	20
<i>Seguridad</i>	
Papel de los hoteles en la seguridad	21
Medidas para mejorar la seguridad pública	22
Seguridad en el transporte	23
III Factores avanzados	
<i>Capacitación</i>	
Inventario de recursos de capacitación en turismo	24
Centros regionales de capacitación	25
<i>Infraestructura</i>	
Mantenimiento y presentación de lugares turísticos	26
Información en lugares turísticos	27
Señalización vial	28
Aeropuertos internacionales en el sur del Perú	29
Mejoras en el Aeropuerto Jorge Chávez	30
Salas de espera restringidas en el aeropuerto de Iquitos	31



Índice de Recomendaciones



IV Políticas Gubernamentales

Organización

- Simplificación de la toma de decisiones en el sector público 32
- Papel del gobierno en el marketing en el interior 33
- Recopilación de información 34

Reglamentos

- Reglamentación medioambiental eficaz y predecible 35
- Reglamentación para viajes aéreos internacionales 36
- Exigencia de visa 37
- Reglamentación del transporte en taxi 38
- Eliminación de desperdicios 39
- Reglamentación de los equipos de rescate 40

Recomendaciones

Antecedentes

Estas recomendaciones se formulan tras extensas investigaciones acerca de las necesidades del sector turismo en el Perú. Se basan en información obtenida mediante una encuesta de salida en aeropuertos a más de 250 turistas extranjeros que visitaron el Perú, una encuesta a 40 operadores turísticos especializados de los Estados Unidos y más de 300 entrevistas con dirigentes y funcionarios peruanos del sector.

Metodología

La metodología empleada por Monitor parte del modelo del diamante de la compatibilidad con que Michael Porter analiza las ventajas competitivas de las naciones. Las recomendaciones a continuación -ordenadas según este modelo- pretenden contribuir a aumentar la competitividad del sector turismo en el Perú.

Objetivo

El objetivo de esta sección es presentar un conjunto de recomendaciones que, desde nuestro punto de vista, contribuirán a desarrollar una sana atmósfera competitiva en el sector turismo en el largo plazo. Pero el objetivo del proyecto va más allá de las recomendaciones: busca tanto transferir las metodologías utilizadas para el análisis del entorno competitivo y para el desarrollo de estrategias empresariales como contribuir a que los sectores público y privado superen sus diferencias históricas y puedan desarrollar una visión común para el turismo peruano.



Estrategia, Estructura y Rivalidad Centrarse en segmentos del mercado

Recomendación	Después de haber comprendido su posición relativa, las empresas peruanas deberían escoger mercados objetivo específicos y diseñar estrategias especiales para atenderlos. El turismo de naturaleza-aventura aparece como un segmento muy interesante.
Objetivo	Lograr una combinación de clientes más rentable yendo a buscar al cliente antes que esperándolo. Dejar de depender exclusivamente en estrategias de precios bajos.
Justificación	Una estrategia de éxito se basa en escoger segmentos objetivo específicos. Más aún, las limitaciones de infraestructura y los atractivos ecológicamente frágiles no permiten que actualmente el Perú atienda un flujo masivo de turistas.
Observaciones	La competencia basada en precios bajos lleva a un ciclo de reducción continua de precios y no genera suficientes utilidades para mejorar los servicios.
Otros	Un objetivo central de este estudio es dar el marco analítico necesario para tomar decisiones estratégicas.



Estrategia, Estructura y Rivalidad Estudiar el mercado de América Latina

Recomendación	Además de concentrarse en el mercado de turismo de naturaleza-aventura de los Estados Unidos, las empresas peruanas deben también examinar el potencial que representan otros países de América Latina.
Objetivo	Desarrollar nuevos destinos turísticos y contribuir a distribuir el flujo turístico a lo largo del año.
Justificación	A partir de nuestras entrevistas, parecería existir una adecuación entre las expectativas y las posibilidades que ofrece el Perú en servicios y logística. Costos más bajos de transporte desde el país de origen hacia el Perú hacen que el viaje sea más atractivo. <i>"Los colombianos que mandamos regresan maravillados, el Perú supera sus expectativas".</i> <i>"La atención y el agasajo es fantástico; nos llama la atención la gentileza y el servicio".</i> <i>"La falta de infraestructura se suple con servicio".</i>
Observaciones	❖ Operadores turísticos de América Latina
Otros	El año pasado hubo un fuerte flujo de turistas chilenos y argentinos hacia el sur del Perú. Sería importante conocer los diversos segmentos de estos mercados para decidir si representan opciones interesantes.



Estrategia, Estructura y Rivalidad

Publicidad en sistemas electrónicos de reservaciones

Recomendación	Emplear los sistemas mundiales electrónicos para viajes como Sabre y Apollo así como sistemas de Internet para dar a los agentes de viajes y clientes directos información actualizada sobre los atractivos y certámenes en el Perú.
Objetivo	Emplear mecanismos de marketing de bajo costo para proporcionar información exacta a los posibles clientes.
Justificación	Nuestra encuesta en aeropuertos mostró que más del 50% de los turistas que ya habían visitado el Perú no habían escuchado mención de Arequipa, Manu y Sipán. Además, este sistema se puede usar para dar información sobre seguridad y certámenes especiales.
Observaciones	La empresa Computer Travel Information Inc. de Nueva York tiene un servicio de colocación de información en los principales sistemas mundiales de viajes. Su costo mensual asciende a US\$400 para 800 líneas estándar de texto.
Otros	La Comisión Nacional de Turismo de Sudáfrica emplea este sistema comprando espacio publicitario que luego revende a las empresas de viajes. FOPTUR podría evaluar un modo similar de operación.



Estrategia, Estructura y Rivalidad Aprovechar la publicidad gratuita

Recomendación	Emplear publicidad de bajo costo para difundir el mensaje del Perú como destino turístico hacia los mercados objetivo. - En los Estados Unidos, un periodista de la National Public Radio (Radio Nacional) ha ofrecido difundir reportajes sobre los circuitos ecoturísticos peruanos. - Los gremios deben concentrarse en los periodistas y editores especializados dispuestos a publicar artículos.
Objetivo	Recurrir a técnicas de mercadeo focalizado para elevar, a un costo relativamente modesto, la calidad del turista que se desea atraer y, en último término, aumentar el volumen a medida que se incrementa la capacidad hotelera.
Justificación	Las encuestas realizadas por Monitor indican que muchos turistas desconocen los atractivos turísticos fuera del circuito Lima-Cusco-Machu Picchu. Indican también que el Perú cuenta con el potencial para atraer una proporción aún mayor de turistas dispuestos a gastar sumas elevadas.
Observaciones	El Director de Educational Communications Inc. de Los Angeles, California, ha ofrecido difundir entrevistas, informes y anuncios orientados al turismo con preocupaciones ecológicas en 42 estaciones de radio de los Estados Unidos y Canadá. <i>"Por tratar de sobrevivir a la crisis no hemos prestado atención a las oportunidades de mercadeo. Tal vez ya llegó el momento".</i> ❖ Operador hotelero del Perú
Otros	En un programa de publicidad bien llevado a la práctica se podría tener un número de teléfono en los Estados Unidos para dar información a cargo de un especialista en turismo de la embajada o un mayorista de viajes de turismo ecológico.



Estrategia, Estructura y Rivalidad

Generar promociones a bajo costo

Recomendación	Aprovechar sistemas de promoción de bajo costo. - APTAE o CANATUR podrían colaborar con estaciones de radio o grupos ecologistas de los Estados Unidos ofreciendo sorteos de viajes a la Amazonía y así generar publicidad gratuita para el sector turístico del Perú.
Objetivo	Emplear el mercadeo focalizado para mejorar el tipo de turista que se quiere atraer (y finalmente aumentar el volumen a medida que aumenta la capacidad hotelera) a un costo relativamente bajo.
Justificación	La reducción del presupuesto gubernamental de promoción obliga a las empresas privadas a encontrar nuevos mecanismos publicitarios.
Observaciones	Con una inversión de US\$2,000 en un viaje gratis y el tiempo para hacer los contactos en los países objetivo, los gremios y empresas pueden ganar miles de dólares de publicidad gratuita (y en el caso de los sorteos, obtener fondos para desarrollar las reservas naturales del Perú y otras causas).
Otros	El concurso "Latin Model" realizado en el Perú, la Conferencia de Ecoturismo de Miraflores y varias exhibiciones itinerantes (como Sipán en el Museo de Historia Natural de Nueva York y artesanías en el Museo Bowers de Los Angeles) son pasos en la dirección correcta.

estructura y Rivalidad información turística

deberían coordinar la compilación de un manual estadístico ión pertinente de fuentes tanto públicas como privadas.	
n sectorial que existe esté a disposición de todos los	
antes del sector turismo no tiene acceso a información de en la toma de decisiones estratégicas. Ello se debe en no existe, pero también a que no hay una fuente de	
se guarda, no se comparte. Necesitamos tener mayor ca. La guía anual sería una buena idea".	❖ Participante en la conferencia de turismo del Cusco
a éxito, todos los organismos del sector público que tienen de manera oportuna. La guía se puede vender para que costos de investigación y publicación. Otra alternativa es ente de investigaciones se encargue de llevar a cabo el	



Estrategia, Estructura y Rivalidad

Análisis de la competencia

Recomendación	Un equipo de FOPTUR o de la Dirección Nacional de Turismo, junto con representantes del sector privado, debería estudiar a los competidores para varios segmentos del mercado turístico del Perú y aprender de sus éxitos y fracasos.
Objetivo	El Perú puede aprovechar su tardía entrada al mercado turístico de los años 90 para estudiar a los demás países y adaptar aquellas medidas que parezcan apropiadas, al tiempo que evita caer en las trampas en que algunos cayeron.
Justificación	No aprovechar esta situación y cometer los mismos errores que en esos países llevaría a que el Perú desperdiciara su oportunidad de adelantarse o, peor aún, se quede rezagado, porque deberá dedicar tiempo y esfuerzos a superar las barreras inherentes al desarrollo del sector turístico.
Observaciones	Costa Rica, Ecuador y Kenya serían excelentes ejemplos del segmento de naturaleza-aventura. Egipto lo sería del segmento historia-arqueología. <i>"No conocemos suficientemente bien a la competencia. ¿Qué sé yo de Kenya?"</i> ❖ Operador turístico peruano
Otros	



Estrategia, Estructura y Rivalidad

Fijación de precios en temporada alta

Recomendación	Los operadores turísticos, hoteles y albergues deben recurrir a diferentes precios y estrategias de mercadeo según se hallen en estación alta o baja.
Objetivo	Mantener el volumen a lo largo del año y emplear mejor la capacidad instalada. - La capacidad casi no basta en julio-agosto pero sobra en otros meses.
Justificación	En todo el mundo, la mayor parte de los centros vacacionales y empresas de viajes cobran precios diferenciados dependiendo de la semana del año. - Siempre se puede informar a los turistas de las conveniencias y desventajas de realizar su viaje en la época de lluvias o seca.
Observaciones	Algunos operadores turísticos se aferran a la simplicidad contable y la tradición de precios uniformes, pero los revendedores no son igualmente generosos con sus clientes. <i>"Los revendedores de viajes de Europa y Estados Unidos aprecian que no aumentemos los precios en la temporada alta. Esto diferencia al Perú, pero es una ventaja para el mayorista, no para nosotros".</i> ❖ Operador turístico peruano
Otros	Siempre habrá picos en Navidad o verano en los mercados del hemisferio norte, pero una mejor estrategia de fijación de precios puede captar bonos de precios en temporadas pico y alentar las vacaciones fuera de temporada (la competencia basada en precios bajos y la falta de investigación sobre los clientes, le cuesta a las empresas peruanas utilidades que se pueden emplear en inversiones y mejoras).



“Cluster”

Recopilación de información sobre satisfacción del consumidor

Recomendación	Las empresas peruanas y las compañías manejadas por el Estado deberían instituir encuestas periódicas diseñadas para obtener información relacionada a la satisfacción del cliente y para señalar áreas susceptibles de mejoras.
Objetivo	Proporcionar información adecuada para mejorar la calidad del servicio.
Justificación	Para estar más en contacto con los clientes y satisfacer sus necesidades, las empresas peruanas deben contar con algún tipo de sistema de recopilación de información que les permita mejorar a partir de las recomendaciones y retroalimentación de los clientes.
Observaciones	Muchas empresas emplean pequeñas tarjetas para obtener información de los clientes pero no las utilizan bien. Los resultados de las encuestas deben compararse con el desempeño histórico y generar así cambios a largo plazo. “No invertimos suficiente en comprender las necesidades de nuestros clientes”. ❖ Operador hotelero peruano
Otros	



“Cluster” Tarjeta de bienvenida

Recomendación	Se podría considerar la implantación de una Tarjeta de Bienvenida para turistas que les permita obtener descuentos y ofrezca un número telefónico al cual llamar por información sobre hoteles, restaurantes, transportes, entretenimientos, seguridad y otros.
Objetivo	Este tipo de tarjeta haría más conveniente y satisfactoria la estadía de los turistas, facilitándoles el acceso a información y, al mismo tiempo, sirviendo como mecanismo para obligar a las empresas participantes a mantener un cierto nivel de calidad si desean acceder a las bases de datos de las tarjetas.
Justificación	Actualmente, los turistas carecen de información sobre posibles actividades turísticas así como sobre la calidad de los servicios disponibles. Según la encuesta realizada por Monitor en aeropuertos, más del 50% de los turistas que salen del Perú nunca ha oído hablar de Arequipa y el 70% no sabe de la existencia de Puerto Maldonado.
Observaciones	Centron Inc. de Hollywood, Florida, está comenzando a comercializar esta tarjeta en ciertas ciudades de los Estados Unidos.
Otros	Este tipo de tarjeta podría incluir el número que da INDECOPI para atender las quejas de los turistas.



“Cluster” Facilidades de transporte local

Recomendación	Mejorar el servicio de transporte interno (aerolíneas, trenes y buses) cambiando los horarios y haciéndolos más frecuentes y convenientes para los turistas (por ejemplo salidas más tarde en las mañanas). Esta recomendación también puede aplicarse a otras actividades turísticas, como la programación de las visitas guiadas a las ciudades.
Objetivo	Mejorar el servicio a los turistas y disminuir su idea negativa del transporte interno, evitando que queden agotados para disfrutar de los atractivos.
Justificación	Los turistas de los Estados Unidos están acostumbrados a que los horarios se adapten a la conveniencia de los clientes. Los horarios de transporte en la actualidad son inconvenientes por su frecuencia y horas. El 55% de los encuestados en aeropuertos mencionó “horarios de salidas convenientes” como una necesidad en el Perú.
Observaciones	Los horarios de transporte en el Cusco son especialmente problemáticos en vista del gran número de turistas que visita la ciudad. Tanto los horarios de ida y vuelta a Machu Picchu como los de las visitas guiadas en el Cusco sufren estos problemas. <i>“Me enferma tener que levantarme tan temprano para las excursiones en el Perú”.</i> ❖ Turista
Otros	Aun si hay problemas de aterrizaje en el Cusco en las tardes, las aerolíneas podrían programar vuelos menos temprano en las mañanas. Además, se debe resolver problemas simples, como que el servicio de información del Aeropuerto Jorge Chávez tienda a ser poco cortés y solicito o que el personal del ómnibus a Machu Picchu no exhiba el horario de salida ni un reloj a la vista.



"Cluster"

Anuncio de cambios de horarios de vuelos

Recomendación	Las aerolíneas deben reducir al mínimo los cambios en las horas de partida y desarrollar mejores sistemas para informar a los agentes de viajes y viajeros sobre los cambios de dichos horarios.
Objetivo	Asegurarse de que los turistas estén informados sobre los horarios exactos de sus vuelos y no pasen tiempo innecesario en los aeropuertos.
Justificación	Los turistas encuestados estaban descontentos por el alto grado de incertidumbre en las horas de partida de los vuelos. Los agentes de viaje se quejan de que las aerolíneas no han desarrollado un buen sistema para informarles sobre los cambios. <i>"Perdimos una semana en los aeropuertos"</i> . ❖ Turista
Observaciones	Por lo menos, las aerolíneas deben asegurarse de que la información computarizada en Sabre y otros servicios de reservaciones en línea esté tan actualizada como sea posible. En la actualidad, los agentes de viajes deben llamar para confirmar los horarios de vuelos para cada reservación. Esto es sumamente improductivo.
Otros	Se podría emplear máquinas automáticas de facsímil para facilitar el proceso de notificación de cambios de horario.



“Cluster” Tamaño de los grupos turísticos

Recomendación	Mejorar la satisfacción del consumidor asegurándole la disponibilidad de un número suficiente de guías turísticos calificados.
Objetivo	Reducir el tamaño y la impersonalidad de los grupos y permitir que los turistas comprendan mejor el sentido de la gira.
Justificación	En promedio, los entrevistados en el aeropuerto estaban más satisfechos con la calidad de los guías que con cualquier otro aspecto de su viaje. Sin embargo, hubo muchas quejas acerca del tamaño de los grupos y la falta de organización de los viajes a Machu Picchu.
Observaciones	Parece haber suficientes guías calificados para las excursiones por lo menos en Cusco y Lima. Basta con que las agencias los contraten. “Nuestro guía era muy bueno pero no era tan bueno que tuviera que atender a un grupo de 20 personas en tres idiomas”. ❖ Turista de los Estados Unidos
Otros	



“Cluster” Agua caliente

Recomendación	Los hoteles, albergues y hostales interesados en atender a los clientes de presupuesto medio y alto deben invertir en instalaciones de agua caliente confiables y durante todo el día. - Por lo menos las habitaciones más caras deben incluir este servicio.
Objetivo	Esta es una gran preocupación de los turistas que vienen al Perú. Atenderla puede aumentar significativamente su grado de satisfacción.
Justificación	Entre los turistas de naturaleza-aventura, el 71% mencionó el agua caliente como “importante” o “muy importante”. El 63% expresó poca satisfacción por el suministro de agua caliente en el Perú y el 36% dijo estar muy descontento al respecto. Entre los turistas convencionales, el 93% dijo que el agua caliente es importante y el 47% estuvo descontento.
Observaciones	<i>“No tenía grandes expectativas sobre el albergue pero sí esperaba agua caliente”.</i> ❖ Turista de los Estados Unidos <i>“Los turistas que quieren agua caliente no deberían venir a la Selva”.</i> ❖ Gerente de albergue de Iquitos
Otros	Este es un ejemplo de cómo la falta de investigación sobre los clientes puede hacer que los turistas con más dinero se vayan a otros países. Si hay empresas que quieren competir como operadores de bajo costo que buscan viajeros ahorrativos, deberían preparar a sus posibles clientes sobre lo que pueden esperar. (Un promotor turístico ofrece “excelentes duchas” pero en el albergue no hay agua caliente).



“Cluster” Tipo de inversión hotelera

Recomendación	Las entidades públicas y los gremios del sector turismo deben dar un mensaje único a los inversionistas en hoteles y a los planificadores de los gobiernos locales en el sentido de que el turismo vacacional en el Perú necesita hoteles pequeños y medianos con colorido local.
Objetivo	Desarrollar la capacidad hotelera del tipo adecuado y mostrar a los urbanistas, restaurantes y operadores turísticos el tipo de conservación arquitectónica necesaria para crear “clusters” turísticos.
Justificación	Según los resultados de la encuesta, sólo 32% de los turistas de naturaleza-aventura deseaba hospedarse en hoteles de 5 estrellas; y apenas 11% quería hospedarse en cadenas de hoteles como Sheraton o Holiday; pero el 79% sostuvo que la limpieza y la comodidad eran máximas prioridades. El 49% de los turistas convencionales quería hoteles de lujo y sólo el 20% dio importancia a hoteles de nombre internacional.
Observaciones	FOPTUR sigue dando su respaldo económico a hoteles que carecen de colorido local, como el nuevo hotel AutoColca, que es un conjunto de casas prefabricadas para trabajadores convertido en hotel. FOPTUR también ha priorizado atraer hoteles de cadenas extranjeras que es una estrategia útil para el segmento de viajes de negocio y balnearios de playa antes que para el turismo de naturaleza-aventura.
Otros	Los hoteles pequeños pueden ser muy atractivos, pero para atender grupos deben tener por lo menos 30-40 habitaciones. Este tipo de hotel no demanda grandes inversiones en comparación con los edificios de hoteles de 5 estrellas y es perfectamente apropiado para atender a los turistas de naturaleza-aventura.



“Cluster” Hospedajes tipo “alojamiento y desayuno”

Recomendación	La Dirección Nacional de Turismo debe actuar con celeridad para hacer cumplir los reglamentos respecto de la creación de albergues tipo “alojamiento y desayuno” (bed and breakfast) cuyo desarrollo debe ser promovido tanto por el gobierno como por los gremios convenientes.
Objetivo	Apoyar el desarrollo de pequeños alojamientos en centros turísticos.
Justificación	En especial en el área del Cusco hay insuficiente capacidad de alojamiento turístico. La encuesta con turistas extranjeros mostró que la mayor parte prefiere alojarse en hoteles pequeños de colorido local antes que en los de grandes cadenas.
Observaciones	Aprovechando el reciente crecimiento del turismo, los albergues “alojamiento y desayuno” crean oportunidades de negocios para las pequeñas empresas y las familias locales con una inversión de capital relativamente modesta. Actualmente, el Vice Ministerio de Turismo está ocupándose del problema.
Otros	Para desarrollar completamente este tipo de alojamiento, las empresas peruanas deben poner en operación redes de reservaciones similares a las existentes en los Estados Unidos y Europa. Monitor ha proporcionado un breve informe sobre este tipo de alojamiento a CANATU y MITINCI.

"Cluster"

Papel de los hoteles en la seguridad

Recomendación	Los gerentes de los hoteles y la policía deben tomar medidas para dar a los turistas la sensación de que los hoteles les brindan seguridad a ellos y sus pertenencias. - Instalar cajas fuertes en las habitaciones; pedir identificación al entregar las llaves. - Evitar la presencia en público de guardias armados; bastan los porteros uniformados y vigilantes de civil. - No asustar a los turistas al advertirles sobre la seguridad.
Objetivo	Resolver los problemas de seguridad "controlables", tanto reales como imaginados.
Justificación	Según la encuesta realizada en aeropuertos, el 39% de los turistas está descontento con la seguridad en los hoteles. - El 41% de los turistas está descontento con la seguridad en los sitios turísticos, especialmente en las ciudades.
Observaciones	Los asaltos en el Centro de Lima son un problema particular. La Municipalidad de Lima, en coordinación con CANATUR, MITINCI y otras organizaciones, ha comenzado a enfrentar el problema, pero resta mucho por hacer. <i>"El tráfico en Lima es terrible y me robaron en la puerta del hotel".</i> ❖ Turista británico
Otros	Las iniciativas para controlar a los vendedores ambulantes y los delincuentes deben ser integrales y comprender zonas de ventas, inversión en plazas verdes y limpias y un estricto cumplimiento de las normas y sanciones para los transgresores. El ejemplo de recuperación de los parques de Miraflores merece tomarse en cuenta.



“Cluster”
Medidas para mejorar la seguridad pública

Recomendación	Los municipios y las regiones deben mejorar la seguridad respecto de delitos menores aumentando el número de patrullas a pie (diferentes de los guardias parados frente a los bancos), mejor iluminación en zonas públicas y educación cívica.
Objetivo	Debido a que las recomendaciones personales son tan importantes cuando se escoge el país a visitar, es extremadamente importante que el Perú no adquiera la reputación de ser poco seguro para los turistas. Estas medidas pueden contribuir a mejorar la imagen que se llevan los turistas, así como la realidad de la seguridad en el Perú.
Justificación	La seguridad es el área más importante de posibles mejoras, según la encuesta a nivel nacional realizada. <i>“Lo más negativo para el Perú son los delitos menores”.</i> ❖ Operador turístico de naturaleza-aventura de los Estados Unidos
Observaciones	Se dice que cada turista satisfecho trae 3 turistas más y que cada turista insatisfecho hace desistir de venir a 7. Los delitos menores dan una impresión extremadamente negativa de un país a la persona afectada y a todos los de su grupo de viaje.
Otros	



“Cluster” Seguridad del transporte

Recomendación	Mejorar la seguridad del transporte y la impresión que se llevan los turistas al respecto. - Instalar el control con Rayos X en los aeropuertos o inspecciones físicas más cuidadosas. - Dar más visibilidad a la Junta Nacional de Seguridad Aérea en lo relativo a la inspección del mantenimiento y seguridad de las aeronaves. - Hacer dosaje ético al azar de los choferes de ómnibus en los parques nacionales.
Objetivo	Resolver el problema que causa la impresión, entre los turistas, de que el transporte público en el Perú no es tan seguro como en otros lugares turísticos.
Justificación	Según la encuesta realizada en aeropuertos, más del 40% de los turistas estaba descontentos con la seguridad del transporte en el Perú, aspecto que recibió la máxima calificación entre las necesidades de los turistas (4.7 de 5). Esta es la mayor brecha del Perú frente a sus competidores. Costa Rica y Ecuador reciben altas calificaciones de los operadores turísticos mientras que la opinión sobre el Perú es negativa.
Observaciones	<i>“¿Por qué pagar tanto por impuesto de aeropuerto si el registro de seguridad carece de valor?”</i> <i>“El camino a Machu Picchu daba miedo, pero el chofer seguía acelerando”.</i>
Otros	Muchos taxis y omnibuses cruzan avenidas que carecen de semáforos o señalizaciones. Colocar más semáforos mejoraría la sensación de seguridad. En los vuelos internos no se inspecciona los maletines con Rayos X. Sería conveniente hacerlo.



Factores Avanzados

Inventario de la oferta disponible en capacitación en turismo

Recomendación	Realizar un estudio de las necesidades de capacitación en turismo por nivel de ocupación y región.
Objetivo	Proporcionar la información necesaria al gobierno y sector privado acerca de las deficiencias educativas existentes para poder elaborar un plan de desarrollo para los centros educativos.
Justificación	Según los miembros del sector, no existe un inventario detallado de los recursos educativos disponibles en el Perú. Su creación sería un paso importante para mejorar el sistema de capacitación del sector.
Observaciones	En la conferencia de turismo realizada en Lima, representantes de CANATUR, ESAN y la Universidad de San Marcos ofrecieron dar forma al proyecto. <i>"Tenemos un exceso de entrenamiento de guías, pero no tenemos suficiente capacitación en otras áreas del sector".</i> ❖ Operador turístico peruano
Otros	



Factores Avanzados Centros regionales de capacitación

Recomendación	Los representantes de los sectores público y privado deben aunar esfuerzos para desarrollar centros regionales de capacitación en Cusco, Arequipa, Colca, Huaraz, Iquitos y Chiclayo para elevar el nivel de preparación de los guías, cocineros, meseros, choferes y gerentes de hotel.
Objetivo	Facilitar la capacitación de las personas de la localidad interesadas en el turismo que no pueden pagarse estadías en Lima.
Justificación	Pocos colegios secundarios o universidades de las regiones dan cursos avanzados de capacitación en turismo o de idiomas. - Los nuevos centros también deben ser foros donde los dirigentes de los sectores público y privado discutan sobre las prioridades de desarrollo del turismo.
Observaciones	Estos centros regionales deben establecer programas de intercambio para que vengan universitarios extranjeros a enseñar inglés, francés, alemán e italiano. También deben establecer programas de intercambio con programas de prestigio en el exterior como el Cornell Hotel School. Se requiere obtener cooperación técnica de gobiernos extranjeros.
Otros	Los centros pueden ser sucursales regionales de CENFOTUR o independientes. Los gremios locales y los gobiernos regionales pueden tener parte de la responsabilidad del financiamiento y organización de estos centros regionales, como ejemplo de la cooperación entre los sectores público y privado.



Factores Avanzados

Mantenimiento y presentación de lugares turísticos

Recomendación	Mejorar el mantenimiento y presentación de los principales atractivos turísticos como Machu Picchu y sus caminos aledaños. - Apostar guardias dentro de las ruinas para controlar el comportamiento de los turistas - Asegurar que los edificios aledaños concuerden con el ambiente histórico (ausencia de concreto y diseños ultramodernos).
Objetivo	Dar mayor placer a los visitantes y prevenir el deterioro de los monumentos.
Justificación	Según la encuesta, más del 40% de los turistas estuvo descontento con el mantenimiento de los atractivos turísticos.
Observaciones	Las inversiones en instalaciones pueden ser elevadas y no dar como resultado un aumento inmediato de la concurrencia debido al retraso en la recuperación del turismo, pero a largo plazo los turistas "se pasan la voz" y más viajeros estarán dispuestos a pagar entradas más caras para visitar el lugar.
Otros	Tener en mente la contratación de los mejores paisajistas, arquitectos o expertos en diseño inca y colonial para rediseñar las edificaciones en lugares como Machu Picchu y la nueva estación de tren de Aguas Calientes. Seguir el modelo de techos uniformes, por ejemplo.



Factores Avanzados Información en lugares turísticos

Recomendación	Dar mayor satisfacción al cliente ofreciendo más y mejor información. - Avisos discretos. - Folletos y guías bien hechos a la venta (a colores, bien traducidos, con descripciones de las atracciones y su historia) para que los turistas puedan desplazarse a su ritmo. - Folletos fotográficos de un costo de US\$10-25 que describan las especies principales de aves, animales y plantas de la selva.
Objetivo	Hacer que los visitantes aprecien mejor los atractivos y mejorar la comunicación entre personas de diferentes idiomas.
Justificación	Según la encuesta realizada en aeropuertos, más del 70% de los turistas extranjeros considera que el Perú carece de buena información turística escrita.
Observaciones	Las tiendas, hoteles, alojamientos y los mismos sitios deberían vender los productos o adquirirlos para los viajeros. El reciente acuerdo entre el INC-Cusco y Americana de Aviación para poner avisos de información turística en el Cusco es un primer paso positivo en esa dirección.
Otros	



Factores Avanzados Señalización vial

Recomendación	Aumentar el número de señales viales en las ciudades y en las principales carreteras turísticas. Mejorar el mantenimiento de la señalización existente.
Objetivo	Un esfuerzo concertado para mejorar la señalización de rutas utilizadas por los turistas asegurará la seguridad y la satisfacción de los viajeros que no están familiarizados con el sistema de transporte del Perú.
Justificación	La señalización en las calles de la ciudad, particularmente en Lima, es sumamente inadecuada. En las carreteras hay poca o ninguna señalización de los límites de velocidad o advertencia de peligro, por ejemplo, en las curvas.
Observaciones	Como ha aumentado significativamente el número de viajeros que visitan el Perú por su cuenta, se hace urgente realizar estas mejoras del sistema de transporte. A medida que crezca el turismo, se deberá pensar en señalización en inglés y castellano.
Otros	



Factores Avanzados Aeropuertos internacionales en el sur del Perú

Recomendación	Implementar aeropuertos internacionales en Arequipa y Cusco y promover los vuelos internacionales hacia dichos destinos.
Objetivo	Facilitar el turismo hacia los destinos regionales descentralizando las rutas aéreas.
Justificación	En la actualidad, los turistas extranjeros deben pasar por Lima y, por lo general, pernoctar allí antes de llegar a su destino turístico regional (excepto en el caso de Iquitos). Esta centralización de los vuelos resulta inconveniente para los turistas que preferirían ir directamente a sus destinos, y contribuye a que Lima concentre los ingresos por turismo.
Observaciones	En particular para Arequipa, la existencia de un aeropuerto internacional tendría un efecto multiplicador sustancial para las demás industrias que participan de la economía regional. En el Cusco, han habido varios proyectos para construir un aeropuerto cerca de Chinchero e incluso una propuesta de una empresa extranjera para financiar la construcción del mismo a cambio de una concesión a largo plazo para administrarlo.
Otros	Ya se está considerando la extensión de la pista de aterrizaje de Arequipa así como del aeropuerto de Chinchero. En ambos casos se necesita un esfuerzo local unificado para superar los obstáculos burocráticos que impiden la implementación de los aeropuertos.



Factores Avanzados

Mejoras al Aeropuerto Jorge Chávez

Recomendación	Seguir con las mejoras al aeropuerto de Lima para convertirlo en un orgullo nacional. - Ampliar la banda transportadora de equipaje para no apilar las maletas. - Construir baños modernos e impecables en la zona de equipaje. - Instalar una Cabina de Información Turística. - Contar con un área ordenada de servicio de taxi con cabinas o escritorios para los operadores en las secciones de llegadas nacionales e internacionales.
Objetivo	Crear una impresión positiva de orden y comodidad para el extranjero que llega al país. - Evitar el "asalto" de los agentes que ofrecen agresivamente servicios de taxi a los viajeros que llegan al aeropuerto.
Justificación	Las entrevistas con los turistas indican que estos se sienten atemorizados ante la agresividad de quienes se les acercan en los aeropuertos y molestos porque su equipaje es amontonado en la faja transportadora debajo de las maletas de otros pasajeros.
Observaciones	<i>"El aeropuerto es la puerta de entrada al país y en su estado actual no representa al Perú".</i> ❖ Turista <i>"Los baños del área de equipaje del Jorge Chávez deberían ser los mejores del país, pero son una desgracia".</i> ❖ Turista
Otros	Las autoridades aeroportuarias deberían preocuparse por crear un "monopolio" o "duopolio" con una o dos empresas autorizadas para dar servicios de taxi. El objetivo debe ser algún tipo de "competencia administrada" mediante la cual las compañías pequeñas también puedan participar, pero a través de una ventanilla para choferes independientes.



Factores Avanzados

Salas de espera restringidas en el aeropuerto de Iquitos

Recomendación	Prohibir que los vendedores ambulantes se acerquen a los turistas en la sala de espera en Iquitos. - Habilitar zonas comerciales o para limpiadores de zapatos a costo reducido, pero prohibir la venta directa a los turistas que hacen cola o esperan sentados.
Objetivo	Evitar que se fastidie a los turistas y que se explote a los niños cuyos padres entrenan para que mendiguen u ofrezcan limpieza de zapatos agresivamente.
Justificación	La agresividad de los vendedores en los aeropuertos fue una de las quejas más frecuentes en la encuesta de aeropuertos, particularmente en Iquitos.
Observaciones	En el Aeropuerto Jorge Chávez de Lima se ha logrado mantener a los ambulantes fuera.
Otros	Los guardias y policías en los aeropuertos deberían evitar más activamente que se moleste a los turistas. Algunos funcionarios piensan que los turistas no gastan suficiente ni contribuyen a que disminuya la pobreza en Iquitos, problema que se solucionaría mejor colaborando con los operadores turísticos para organizar visitas a los mercados artesanales de la localidad.



Políticas Gubernamentales

Simplificación de la toma de decisiones en el sector público

Recomendación	El gobierno nacional debe desarrollar un sistema simplificado e integrado para tomar decisiones y llevarlas a la práctica en el área del turismo.
Objetivo	Aumentar la eficiencia en la formulación de políticas turísticas a nivel nacional.
Justificación	Con más de 15 entidades competentes en cuestiones de turismo, es muy difícil que el gobierno nacional pueda confrontar cuestiones como la conservación del territorio, la seguridad y la promoción.
Observaciones	El nuevo sistema podría ser parte de un Ministerio de Industria y Turismo ampliado o requerir la creación de una nueva entidad. Es crítico que las responsabilidades nacionales para el sector estén más concentradas, pero con una clara división de funciones. Sin embargo, los dirigentes de los sectores público y privado en materia de turismo no deben esperar a que se cree esta nueva estructura para empezar a fortalecer la cooperación.
Otros	En el sector privado, muchos opinan que el gobierno todavía no da suficiente énfasis al desarrollo del turismo a pesar de que públicamente anuncia lo contrario. Señalan la falta de coordinación en el sector público así como que el funcionario más alto del sector también se encarga del sector industria y de las negociaciones comerciales internacionales.



Políticas Gubernamentales

Papel del gobierno en el marketing en el exterior

Recomendación	Hacer que las embajadas y consulados peruanos sean centros de información y publicidad "simpáticos" para los clientes, posibles visitantes y operadores turísticos. - Todos los consulados deberían contar con un "funcionario de turismo y asuntos culturales" bien capacitado que integre la delegación comercial. - Debe contarse con bibliografía sobre excursiones, atractivos y estadística de seguridad elaborada gracias a acuerdos entre los sectores público y privado.
Objetivo	Dar a los turistas mejor información y la sensación de que el Perú es un destino turístico (y comercial) cálido y confiable.
Justificación	Tras el cierre de las oficinas de FOPTUR en el exterior, los turistas y operadores turísticos dejaron de contar con una fuente de información conveniente sobre los atractivos turísticos y certámenes especiales. Una serie de llamadas telefónicas de prueba a los consulados peruanos en los Estados Unidos mostró que los representantes gubernamentales desconocían los atractivos de turismo de naturaleza-aventura que ofrece el Perú.
Observaciones	Las llamadas de prueba indican que el personal del consulado tiende a "ofenderse" cuando se le pregunta por la seguridad y se niega a reconocer que existen problemas en esa área. Los posibles visitantes preferirían una discusión "franca y abierta". <i>"La gente tiene más confianza en lo que ve por escrito".</i> ❖ Operador turístico de Estados Unidos que solicitó información escrita sobre seguridad
Otros	



Políticas Gubernamentales Recopilación de información

Recomendación	Mejorar la exactitud con que se recolecta información utilizando encuestas en aeropuertos para los turistas sin sancionarlos por informar verazmente sobre las razones de sus viajes. La información debe recolectarse en varios segmentos turísticos de ingreso, incluyendo el de naturaleza-aventura.
Objetivo	Crear un flujo de información exacta que permita tomar decisiones fundamentadas.
Justificación	Actualmente la mayor parte de viajeros de negocios que llega al Perú señala el "turismo" como razón de viaje por temor a que se le cobre impuestos. Ello da como resultado datos inexactos. Peor aún, no existe un sistema de obtención de información acerca del tipo de turismo, la duración de la estadía y el nivel de gasto de los turistas.
Observaciones	Costa Rica tiene un buen sistema de recolección de información turística que permite la toma de decisiones fundamentada. El ecoturismo aparece en las encuestas como razón de viaje desde 1986. <i>"Sabemos que no tenemos suficiente información. Lo vamos a arreglar".</i> ❖ Funcionario del gobierno
Otros	La encuesta debería hacerse cada trimestre, ser encargada a funcionarios privados y realizada después de que el turista haya pasado por aduanas.



Políticas Gubernamentales Reglamentación medioambiental eficaz y predecible

Recomendación	El Ministerio de Agricultura y otras entidades que regulan el uso de Parques Nacionales y tierras vírgenes deben crear estructuras predecibles y eficientes para la conservación de las tierras del Estado con fines turísticos, dando la suficiente anticipación y consultando a la ciudadanía.
Objetivo	Definir la capacidad de uso de los Parques Nacionales para el turismo y otros fines. Permitir a las empresas planificar y vender paquetes turísticos sin el temor de que las reglas de juego cambien.
Justificación	Los parques nacionales están sometidos a la erosión debido a falta de cuidado y control adecuados. Los propietarios de albergues de Puerto Maldonado y otros lugares de la Selva no están seguros de cual será el futuro y no quieren invertir para mejorar las instalaciones hasta que se coordine claramente cuáles son los objetivos de la región en materia de protección del medio ambiente.
Observaciones	El gobierno debe evitar la situación que se produjo recientemente cuando el INRENA decidió cerrar la Reserva de la Biósfera del Manu durante los tres últimos meses de 1994 debido al exceso de visitantes, tras haber demorado durante meses la puesta en práctica del reglamento de dicho Parque Nacional. Los operadores turísticos que habían vendido excursiones se quedaron sin producto.
Otros	La Asociación de Conservación para la Selva Sur y APTAE han formulado recomendaciones sobre los reglamentos. Se debería prestar mucha atención a la promoción de reservas privadas como manera de desarrollar los lugares turísticos al tiempo que se protege el medio ambiente.



Políticas Gubernamentales Reglamentación para viajes aéreos internacionales

Recomendación	Seguir promocionando la política de cielos abiertos para las aerolíneas internacionales. Eliminar las barreras para los vuelos "charter" y de itinerario hacia el Perú.
Objetivo	Aumentar la competencia, aumentar los servicios y bajar el costo del transporte aéreo internacional hacia el Perú. Promocionar nuevas rutas regionales que unan las ciudades de Sudamérica y los destinos turísticos.
Justificación	El Perú está lejos de los Estados Unidos, Europa y Asia, por lo que el transporte aéreo es un componente importante del costo de viaje. Además, muchas de las rutas desde y hacia el Perú están llenas. Si crece el turismo, se necesitarán más vuelos desde y hacia los principales destinos.
Observaciones	"El Perú es caro por el tipo de cambio, hay una necesidad de abaratar los costos al turista. Los cielos abiertos reales promueven la competencia y reducen costos al turista". ❖ Operador peruano
Otros	La reciente disminución de las tarifas a Miami luego del ingreso de United Airlines pone en evidencia los efectos benéficos de una mayor competencia.



Políticas Gubernamentales Exigencia de visa

Recomendación	El Ministerio de Relaciones Exteriores debe permitir la emisión de visas a visitantes europeos a su llegada al aeropuerto internacional y facilitar el proceso de renovación de visas para quienes viajan por períodos extensos.
Objetivo	Eliminar el requisito innecesario de visas para los europeos y aligerar la carga burocrática que tiende a restringir el número de posibles visitantes.
Justificación	Parece que el Perú exige visas de los visitantes europeos debido a acuerdos de reciprocidad y no por razones técnicas. El trabajo del personal de las embajadas peruanas en el exterior debería concentrarse en promover el sector antes que en extender visas.
Observaciones	Muchos países que exigen visas, como Gran Bretaña e Indonesia, han establecido este procedimiento otorgando visas a la llegada a sus aeropuertos. <i>"Exigimos visas solamente porque ellos exigen visas a los peruanos. No deberíamos tener un requisito de visas para la Unión Europea".</i> ❖ Funcionario del Gobierno peruano
Otros	



Políticas Gubernamentales Reglamentación del transporte en taxi

Recomendación	CORPAC debe colaborar con las empresas de taxi y otras organizaciones para modificar las tarifas de taxi hacia el aeropuerto, empleando la zonificación de Lima-Callao.
Objetivo	Proteger a los visitantes de los cobros excesivos y crear un sistema más ordenado de taxi.
Justificación	Los pasajeros que recién llegan al Jorge Chávez a menudo tienen que pagar en exceso por el transporte al hotel en Lima.
Observaciones	Los pasajeros podrían recibir tarjetas con las tarifas, o se las podría poner en los taxis o en el aeropuerto. "¿Cómo es que pagué US\$20 para llegar del aeropuerto a Miraflores y tú pagaste 30 soles?" ❖ Turista de los Estados Unidos
Otros	Este sistema se emplea actualmente en varias ciudades de todo el mundo, incluyendo Washington D.C. La información de tarifas podría imprimirse en la Tarjeta de Bienvenida (ver recomendación hecha anteriormente).



Políticas Gubernamentales Eliminación de desperdicios

Recomendación	Mejorar el sistema de recolección de desperdicios y enseñar a los ciudadanos que deben arrojar la basura en recipientes apropiados y no al suelo o en los ríos.
Objetivo	Convertir al Perú en un país más limpio e higiénico para sus propios ciudadanos y los visitantes.
Justificación	Los turistas extranjeros se sienten apabullados por la cantidad de basura en las calles, en el suelo y los ríos. Lugares que deberían ser espectáculos naturales son mas bien espectáculos de descuido en la eliminación de desperdicios.
Observaciones	<i>"Lo primero que me impresionó de Lima fue el olor de quema de basura en la avenida del aeropuerto".</i> ❖ Turista de los Estados Unidos
Otros	Se debe poner estrictamente en vigor y tal vez hacer aun más severas las leyes para la eliminación de basura. Esta propuesta, además, beneficiaría a toda la población.



Políticas Gubernamentales Reglamentación de los equipos de rescate

Recomendación	El MITINICI debe reglamentar con la mayor prontitud la ley que permitirá financiar el Cuerpo de Rescate de Montañas.
Objetivo	Asegurar que los turistas de montaña tengan acceso a atención médica de emergencia.
Justificación	Más del 50% de los encuestados está descontento con la poca disponibilidad de atención médica en el Perú.
Observaciones	La reciente tragedia que causó la muerte de los andinistas argentinos en el Cusco pone de manifiesto la necesidad de actuar con prontitud.
Otros	

ANEXOS



INDICE

Fuentes de Información Turística	①
Guías de Viajes sobre América Latina	②
Operadores de Turismo de Naturaleza-Aventura de los Estados Unidos	③
Manual de Diseño de Cuestionarios para Encuestados	④
Encuesta a Turistas Extranjeros en el Perú	⑤
Encuesta a Operadores Turísticos	⑥

FUENTES DE INFORMACION TURISTICA 1

Asociaciones y Organizaciones de Viajes al Extranjero

Air Transport Association of America
1301 Pennsylvania Avenue NW, Suite 100
Washington, DC 20004
Tel.: (202) 626-4000
Fax: (202) 626-4181

Tipo de información: Recopila estadística sobre vuelos que salen de y llegan a los Estados Unidos. La información comprende rubros como número anual de partidas, llegadas y pasajeros, ingresos y costos operativos de varias aerolíneas.

American Express Travel Related Services Co., Inc.
TRS Communications
American Express Tower
New York, NY 10285-4805
Tel.: (212) 640-5107
Fax: (212) 619-8998

Tipo de información: Esta unidad de negocios de American Express ocasionalmente lleva a cabo encuestas sobre los hábitos de gasto y tendencias de viaje de sus clientes.

American Society of Travel Agents
1101 King Street, Suite 200
Alexandria, VA 22314
Tel.: (703) 739-2782
Fax: (703) 684-8319
Contacto: Steve Loucks, David Love

Tipo de información: La asociación distribuye boletines semanales sobre cómo los agentes de viajes de Estados Unidos ven al sector turismo y a los turistas de ese país. Con frecuencia realizan encuestas entre sus miembros, las cuales también están a disposición del público.

Center for Travel Careers, Canada College
4200 Farmhill Blvd.
Redwood City, CA 94061
Tel.: (415) 306 3290
Contacto: Lynne Sorensen

Tipo de información: Lynne Sorensen realiza una encuesta anual entre las agencias de viajes especializadas de los Estados Unidos. En ella se pregunta detalladamente acerca de las tendencias en el turismo de naturaleza-aventura, así como sobre los destinos en el extranjero más populares para este tipo de viaje.

Travel and Tourism Research Association
10200 West 44th Avenue #304
Wheat Ridge, CO 80033
Tel.: (303) 940-6557
Fax: (303) 422-8894

Tipo de información: La asociación lleva a cabo coordinaciones con varias escuelas y universidades para realizar investigaciones sobre viajes locales y al exterior. Ofrece una variada e interesante gama de información sobre la industria de viajes.

United States Tour Operators of America
211 East 51st Street
New York, NY 10022
Tel.: (212) 750-7371
Fax: (212) 421-1285

Tipo de información: Mientras que la USTA compila información acerca de las agencias de viajes, esta organización se concentra en los operadores turísticos. Muchos de los operadores turísticos especializados manejan paquetes hacia los mayores atractivos de turismo de naturaleza-aventura, entre los que se encuentran Perú, Costa Rica y Ecuador.

Organización Mundial del Turismo
Capitán Haya, 42
28020 Madrid
ESPAÑA

Tel.: (34) (1) 571 06 28
Fax: (34) (1) 571 37 33

Tipo de información: La OMT proporciona la información más completa existente acerca del turismo mundial. La organización recopila información sobre todos los países. La base de datos de que dispone permite acceder a información completa y exacta acerca de los flujos de turistas a nivel mundial, así como sobre los detalles de las permanencias en varios países.

Asociaciones de Viajes y Turismo del Gobierno de los Estados Unidos

National Recreation and Park Association
2775 South Quincy Street, Suite 300
Arlington, VA 22206-2204
Tel.: (703) 820-4940
Fax: (703) 671-6772

Tipo de información: Esta entidad del Departamento de Agricultura de los Estados Unidos recopila información acerca de diversos parques nacionales de ese país. Ha desarrollado un método exacto de recopilar información acerca de los visitantes a los parques. Los registros que mantiene incluyen datos como el número anual de ingresos a los parques e información general sobre los visitantes.

National Park Service
U.S. Department of Interior
P.O. Box 30168
Memphis, TN 38130-0168
Tel.: (202) 208-4917

Tipo de información: El Servicio de Parques está encargado del mantenimiento de los parques nacionales de los Estados Uni-

dos. También ha desarrollado estrategias para desarrollar los parques sin dañar el medio ambiente.

U.S. Travel Data Center
Travel Industry Association of America
Travel and Tourism Government Affairs Council
1100 New York Avenue NW, Suite 450
Washington, DC 20005-3934
Tel.: (202) 408-1832
Fax: (202) 408-1255
Contacto: Dr. Suzanne Cooke

Tipo de información: Esta agencia del gobierno de los Estados Unidos suministra la información más completa sobre los turistas de ese país. El Centro constantemente actualiza su información mediante encuestas trimestrales de la población de los Estados Unidos. Sin embargo, además, también lleva a cabo una encuesta en aviones de los Estados Unidos (U.S. In-flight Survey) que contiene información invaluable acerca de los intereses y actividades de los viajeros.

CIC Research, Inc.
8361 Vickers Street
San Diego, CA 92111-2112
(Base de datos de U.S. Travel Data Center)

Tipo de información: Aunque el Travel Data Center conduce la encuesta, esta empresa es la que efectivamente mantiene la base de datos a partir de la información contenida en ella.

Asociaciones y Organizaciones de Viajes de Turismo de Naturaleza-Aventura

Adventure Travel Society
6551 South Revere Parkway, Suite 160
Englewood, CO 80111

Tel.: (303) 649-9016
Fax: (303) 649-9017
Contacto: Jerry Mallet

Tipo de información: Se trata de una empresa privada de marketing y consultoría que se especializa en el turismo de aventura. Esta firma ha realizado numerosos estudios en todo el mundo, algunos de los cuales están disponibles a través de ASTA.

The Ecotourism Society
P.O. Box 755
North Bennington, VT 05257
Tel.: (802) 447-2121
Fax: (802) 447-2122
Contacto: Karen Ziffer

Tipo de información: Cuenta con una oficina en Lima donde se puede acceder a

una enorme cantidad de publicaciones acerca de la historia, tendencias y efectos del ecoturismo. Además, ha publicado muchas guías sobre el desarrollo sostenible.

The Sierra Club
1130 West Center
North Slat Lake, UT 84054
Tel.: (801) 298-6632
Contacto: John D. Warner

Tipo de información: Este grupo conservacionista publica una revista mensual sobre varios aspectos relacionados a la vida natural y silvestre, entre los que se encuentran los viajes y el ecoturismo. El Sierra Club reúne miles de personas que se interesan en la ecología y el medio ambiente.

Publicaciones exclusivamente sobre el Perú

Perú (Insight Guides)

Editor: Houghton Mifflin Co.
222 Berkeley Street
Boston, MA 02116-3764
(617) 351-5000

Autor: Brian Bell, Editorial Director

Última edición: 1994

Peru: A Travel Survival Kit

Editor: Lonely Planet Publishers
P.O. Box 617
Hawthorn
Vic 3122
AUSTRALIA
(61-3) 819-1877

Autor: Rob Rackowiecki

Última edición: Feb. 1991, 2a. edición

The Peruvian Andes

Editor: Cloudcap Press
Box 27344
Seattle, WA 98125
(No figura teléfono)

Autor: Philip Beaud

Última edición: 1988

Observaciones: En francés, inglés y castellano

The Visitor's Guide to Peru

Editor: Moorland Publishing Co., Ltd.
Moor Farm Road
Airfield Estate
Ashbourne
Derbyshire DE6 1HD
ENGLAND
(44-335) 34 44 86

Autores: Gerd y Elfriede Möller

Última edición: 1989

Publicaciones sobre América del Sur con secciones sobre el Perú

Amazon Wildlife (Insight Guides)

Editor: Houghton-Mifflin Co.
222 Berkeley Street
Boston, MA 02116-3764
(617) 351-5000

Autor: Geoffrey Eu, Editorial Director

Hans-Ulrich Bernard, Producer

Última edición: 1994

Perú: 17 pág., por Nigel Dunstone

South America '95 (Brimbauer)

Editor: Harper Collins Press
10 East 53rd street
New York, NY 10022
(212) 207-7000

Autor: Lois Spritzer, Editor

Última edición: 1994

Perú: 50 pág.

South America (Insight Guides)

Editor: Houghton-Mifflin Co.
222 Berkeley Street
Boston, MA 02116-3764
(617) 351-5000

Autor: Tony Perrottet, Editorial Director

Última edición: 1994

Perú: 50 pág., por Mary Dempsey

South America Handbook

Editor: Passport Books
4255 West Touhy Avenue
Lincolnwood (Chicago),
IL 60466-1975
(708) 679-5500

Autor: Ben Box, Editor

Última edición: Setiembre 1994, 71 edición

Perú: 200 pág.

South America on \$40 a Day '93-'94 (Frommer's)

Editor: Prentice Hall Travel (Simon & Schuster, Inc.)
15 Columbus Circle
New York, NY 10023
(212) 373-8977

Autor: Marilyn Wood, Editorial Director

Última edición: 1993

Perú: 38 pág.

South America on a Shoestring

Editor: Lonely Planet Editors
P.O. Box 617
Hawthorn
Vic 3122
AUSTRALIA
(61-3) 819-1877

Última edición: Enero 1994, 5ta edición

Perú: 126 pág., por Rob Rackowiecki

Libros especializados

Adventure Travel in Latin America: Where to Backpack, Camp and Find Adventure in Mexico, the Caribbean, Central America and South America

Editor: Wilderness Press
2440 Bancroft Way
Berkeley, CA 94704
(510) 843-8080
Autor: Scott Graham
Última edición: May 1991, 2a. edición
Perú: 10 pág.

Adventuring in the Andes: The Sierra Club Travel Guide to Ecuador, Peru, Bolivia, the Amazon Basin and the Galapagos Islands

Editor: Sierra Club Books
730 Polk Street
San Francisco, CA 94109
(415) 291-1600
Autor: Charles Frazier
Última edición: 1985

Latin America by Bike: A Complete Touring Guide

Editor: The Mountaineers
1011 SW Klickitat Way
Suite 107
Seattle, WA 98134
(206) 223-6303
Autor: Walter Sienko
Última edición: 1993
Perú: 15 pág.

South America's National Parks: A Visitors Guide

Editor: The Mountaineers
1011 SW Klickitat Way
Suite 107
Seattle, WA 98134
(206) 223-6303
Autor: William C. Leitch
Última edición: 1990
Perú: 22 pág.

OPERADORES TURISTICOS DE NATURALEZA-AVENTURA DE LOS ESTADOS UNIDOS

Esta lista no pretende ser exacta ni exhaustiva sino tan sólo una base de información útil para iniciar la prospección del mercado de operadores turísticos en el segmento naturaleza-aventura de los Estados Unidos.

La Publicidad de Operadores Turísticos según revista/publicación gremial ha sido clasificada y abreviada con la siguiente clave:

E = Ecotraveler
I = Índice de Viajes Especializados (Specialty Travel Index)
O = Outside
S = Sierra
T = Traveler
L = Travel & Leisure
D = Directorio de Personal del Sector Viajes (Travel Industry Personnel Directory)
F = Guía de Viajes Fodor (Fodors Travel Guide)

OPERADORES ORIENTADOS A AMERICA DEL SUR*

Above the Clouds Trekking
P.O. Box 398
Worcester, MA 01602-0398
(800) 233-4499
(508) 799-4499
(508) 797-4779 Fax
I, S, O, F

Adventure & Leisure Travel
73 Pelham Island Rd.
Wayland, MA 01778
(508) 358-2343
(508) 358-7276 Fax
S

Adventure Associates
13150 Coit Rd.
Suite 110
Dallas, TX 75240
(800) 527-2500
(214) 907-0414
(214) 783-1286 Fax
I, F

Adventure Center
1311 63rd St.
Suite 200
Emeryville, CA 94608
(510) 654-1879
(800) 227-8747
(510) 654-4200 Fax
E, I, O, F

* Los Principales Operadores Turísticos aparecen en **negrita**. Los Operadores Turísticos Pequeños que, desde el punto de vista de Monitor Company, resultan interesantes para el turismo peruano aparecen en *cursiva*. Cuando no aparece una indicación como las anteriores, sólo se trata de ausencia de expresión de opinión.

Adventure Maya
1300 Quail Drive
Greensboro, NC 27408
(910) 288-7339 Tel and Fax
S

Adventure Pursuits Extraordinaire
21605B Stevens Creek Blvd
Cupertino, CA 95014
(408) 446-2396
I

Adventures
16 North 9th Ave.
Suite 2
Bozeman, MT 59715
(800) 231-RICA
(406) 586-0995 Fax
I

All Adventure Travel
5589 Arapahoe #206
Boulder, CO 80303
(800) 537-4025
I

Amazon Explorers
197 Wall Street
West Long Branch, NJ 07764
(800) 631-5650
(908) 870-0278
E

Amazon Tours and Cruises
8700 W. Flagler
Suite 190
Miami, FL 33174
(305) 227-2266
(800) 223-2791
(305) 227-1880 Fax
I, F

Andean Treks
65 Prentiss St.
Cambridge, MA 02140
(617) 864-1422
(617) 864-2303 Fax

I, F
Bahia Tours
6840 SW 40th st.
Miami, FL 33155
(800) 443-0717
(305) 666-1997
(305) 666-2292 Fax
I

Big Five Expeditions
110 Rte. 110
S. Huntington, NY 11746
(800) 445-7002
(516) 424-2036
(516) 424-2154 Fax
F

Blue Bonnett Tours
12814 SW 122nd Ave.
Miami, FL 33186
(800) 334-8582
(305) 256-9389 Fax
I

Blyth & Company
13 Hazelton Avenue
Toronto, Ontario
Canada M5R 2E1
(800) 387-1387
F

Brazil Nuts
1150 Post Road
Fairfield CT 06430
(203) 259-7900
(800) 553-9959
(203) 259-3177 Fax
F

Condor Adventures
2044 Bellaire St.
Denver, CO 80207
(800) 729-1262
(303) 331-9977

O

Creative Adventure Club
3007 Royce Lane
Costa Mesa, CA 92626
(800) 544-5088
(714) 545-5888
(714) 545-5898 Fax

I

Earthquest Adventures
Box 1614
Flagstaff, AZ 86002
(602) 779-2585

F

Eco Expeditions
10629 N. Kendall Drive
Miami, FL 33176
(800) 854-0023
(305) 279-8494
S, E

Ecotour Expeditions, Inc.
Box 381066
Cambridge, MA 02238
(800) 688-1822
(617) 876-5817
(617) 876-3638 Fax
I, F

Eco Travel Services Ltd.
5699 Miles Avenue
Oakland, CA 94618
(800) 655-4054
(510) 655-4566 Fax
E

Elite Custom Travel
2817 Dumbarton St. NW
Washington, DC 20007
(800) 662-4474
(202) 625-6500
(202) 625-2650 Fax
F

Exotic Expeditions, Inc.
PO Box 5093
Miami Lakes, FL 33014
(800) 539-6842
(305) 557-5534 Fax
I

Explorations, Inc.
(800) 446-9660
E

Family Explorations, Inc.
343 Dartmouth Avenue
Swarthmore, PA 19801
(610) 543-6200
(610) 543-6262 Fax
[Se especializa en familias con niños]
S, E

Far Horizons Travel
La Mirada, CA
(800) 354-6541
(714) 521-9161
F

Forum Travel International
91 Gregory Lane #21
Pleasant Hill, CA 94523
(510) 671-2900
(510) 671-2993 Fax
(510) 946-1500 Fax
I

4th Dimension Tours
1150 N.W. 72nd Ave.
Suite 250
Miami, FL 33126
(800) 343-0020
(305) 477-1525
(305) 477-0731 Fax
I, F

Frontiers
Box 959 Pearce Mill Rd.
Wexford, PA 15090
(800) 245-1950
(412) 935-1577
(412) 935-5388
F

Geo Expeditions
P.O. Box 3656-B10
Sonora, CA 95370
(800) 351-5041
(209) 532-0152
(209) 532-1979 Fax
S