

INTRODUCCIÓN

El Perú no necesita crear atractivos turísticos artificiales; es un país privilegiado para el desarrollo del turismo. Posee 84 de las 108 zonas de vida de la Tierra, lo que le otorga gran variedad de flora y fauna, riqueza paisajística y múltiples climas. Las culturas asentadas en su territorio desde hace miles de años le legaron un patrimonio histórico y arqueológico sumamente valioso –del cual Machu Picchu es un ícono– y una diversidad cultural admirable. Así dotado, el Perú puede ser destino para casi todos los tipos de turismo de nichos: cultural, de aventura, vivencial, gastronómico, natural, incluso de los más específicos, como avistamiento de aves u orquídeas. No obstante, el país hasta ahora solamente ha logrado posicionar sólidamente un único destino en el mercado mundial: Machu Picchu, y recién ha sobrepasado los dos millones de turistas extranjeros por año.

¿Por qué nuestro potencial turístico no es mejor aprovechado? ¿Qué hace falta para que el Perú pueda consolidar una oferta orgánica capaz de alcanzar cifras que coloquen al turismo como un sector clave para el crecimiento nacional? ¿Cómo competir en los mercados mundiales? ¿De qué forma desarrollar destinos orientados al turismo interno?

Las respuestas pueden encontrarse, quizá, en el limitado planeamiento estratégico que ha acompañado las iniciativas de desarrollo turístico en el Perú y, más aun, cuando los escasos proyectos no han podido implementarse o se han implementado parcialmente.

Lo usual es que se planifique el desarrollo de un destino turístico cuando se haya identificado demanda para este. Por ello es importante conocer las

necesidades, gustos y preferencias de los turistas y las tendencias del turismo mundial. Si se establece que el recurso turístico puede satisfacer esta demanda, entonces habrá justificación para ponerlo en valor y comercializarlo.

Hoy el turismo mundial se ha volcado hacia todo aquello que se percibe como poco contaminado por la mano del hombre. El turista busca destinos que lo alejen del torbellino urbano y lo aproximen a la naturaleza, a comunidades tradicionales. Aprecia las manifestaciones folclóricas y los productos no manufacturados, como las artesanías. Pero todo esto lo quiere envuelto en servicios de calidad que, además, no contaminen el medio ambiente y respeten la biodiversidad.

Nuestro país cuenta con destinos potenciales para ese turista, pero no ha desarrollado suficientemente los servicios turísticos que estos desean. Cerrar esta brecha corresponde al planeamiento estratégico.

Los recursos turísticos pueden convertirse en atractivos turísticos si las autoridades desarrollan accesos y servicios básicos, y posteriormente pueden convertirse en productos turísticos si el sector privado invierte en alojamiento y restaurantes –entre otras facilidades para el turista– y une, mediante el transporte, las zonas de origen con las zonas de llegada. El hecho de poner en valor un recurso turístico lo transforma en producto turístico listo para ser promocionado por PromPerú y las agencias de viaje. Cada actor debe cumplir un rol; el Estado debe sentar las bases para que el sector privado decida invertir.

Un punto a nuestro favor es que el Perú es un destino de nichos, en el que se debe priorizar la calidad a la cantidad de turistas, es decir, atraer un menor número de visitantes, pero cuya estadía sea más larga y, sobre todo, su gasto sea más elevado en comparación con el turista de masas. El turista de nichos es menos exigente, sacrifica comodidad y calidad de servicio por lograr su objetivo.

Otro aspecto ventajoso es que la mayoría de destinos en el Perú son incipientes y están en una fase de introducción. Si consideramos que el desarrollo de un destino es un proceso evolutivo, en esta fase de introducción corresponde atraer a los turistas internos; cuando estos generen cierta demanda, la oferta puede extenderse a la región circundante con servicios de mayor calidad. Una vez que se haya creado un flujo constante y se eleve la competitividad del destino, habrá llegado el momento de promoverlo en los principales mercados emisores de turistas.

De lo dicho hasta aquí se puede deducir que estamos frente a oportunidades de crecimiento para el sector turístico que deben aprovecharse. Las regiones necesitan promover actividades económicas que generen empleo y mejoren la calidad de vida de la población, las empresas buscan oportunidades de inversión

rentable, las universidades crean conocimiento y forman profesionales que deben incorporarse al mercado laboral, mientras los turistas están a la expectativa de nuevos destinos. Es papel del planificador armonizar estas aspiraciones y canalizarlas para el desarrollo sostenible del sector turismo.

Este libro nace motivado por atender las necesidades de quien debe asumir la responsabilidad de liderar o participar en la formulación y/o ejecución de planes de desarrollo turístico. Con este propósito está estructurado en dos partes. La primera desarrolla y analiza diversos conceptos sobre la planificación estratégica de los destinos y empresas turísticas para ayudar al lector a comprender, desde diversas perspectivas y con lineamientos técnicos, la tarea de planificar un espacio turístico. La segunda, eminentemente práctica, presenta tres casos elaborados por graduados del Programa Magíster en Administración de la Universidad ESAN, sobre la base de sus tesis de grado.

La primera parte se divide en tres capítulos. En el primero, dedicado a la planificación de un destino turístico, se analiza cómo las herramientas de planeamiento estratégico se ajustan en función del ciclo de vida del destino, se plantea la estructura del plan estratégico y se introduce en este marco el elemento territorial, las perspectivas desde las cuales se puede enfocar el desarrollo turístico y otros aspectos como la competitividad y la sostenibilidad del destino.

Considerando que en un destino interactúan distintas empresas turísticas, en el segundo capítulo se explica el planeamiento que estas deben realizar para lograr ventajas competitivas y crecer en el mercado global. Específicamente se aborda el diseño de estrategias, los tipos de empresas turísticas, el entorno que las afecta y los elementos internos del proceso de planeamiento, tales como la definición del negocio, la calidad del servicio y la responsabilidad social empresarial.

Por último, en el tercer capítulo se propone un modelo de planeamiento de desarrollo estratégico sostenible que puede adaptarse tanto a destinos como a empresas turísticas. Consta de tres fases: el conocimiento previo del destino o producto turístico; el diagnóstico, análisis de la situación y evaluación de opciones estratégicas; y finalmente la implementación de la estrategia elegida y la evaluación del plan.

La ventaja de este modelo es que puede incorporar o suprimir elementos según la fase del ciclo de vida y las características del destino o la empresa en cuestión, así como la perspectiva del planificador.

Precisamente, la segunda parte del libro ilustra la dinámica del modelo, ya que en los casos ahí presentados los planificadores adaptan el modelo de acuerdo con el tipo de turismo, el público objetivo al cual se dirige el destino o

la empresa y el posicionamiento buscado por el planificador. El caso “Turismo de salud en Tacna” formula un plan de desarrollo turístico basado en un clúster de servicios de salud orientados al turista chileno. El caso “Catarata Gocta: turismo y comunidad” promueve la planificación sostenible de un destino incipiente que beneficie a las comunidades aledañas. El caso “Tarma: el valle de las flores” plantea un proyecto de desarrollo para un destino turístico dirigido principalmente al turismo interno.