

Programa Desarrollo Rural Sostenible – PDRS  
Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit (GTZ)  
GmbH



Identificación y selección de Cadenas de Valor relacionadas con el ecoturismo en la región San Martín y lineamientos para una estrategia de intervención bajo principios del biocomercio.

Consultoría  
Samuel B. Morales Gaitán

Julio de 2008



## INDICE

OBJETIVO DEL TRABAJO .....	3
INTRODUCCION .....	4
A. El contexto del turismo en San Martín.....	5
B. Perfil del turista.....	6
C. ¿Diferencias culturales?.....	7
D. Las cadenas de valor en el turismo.....	8
1. Definición de la ruta y polos de desarrollo. ....	11
2. Identificación de fortalezas para concepto inicial.....	16
3. Definición de criterios de sostenibilidad turística para las iniciativas.....	17
4. Mapeo de actores locales y regionales.....	20
5. Evaluación de potencial de las áreas .....	20
6. Oportunidades de negocios y articulación de alianzas .....	22
7. Fichas de proyectos.....	24
8. Lineamientos para definir estrategia de intervención .....	26
9. Conclusiones .....	30
10. Recomendaciones .....	32
BIBLIOGRAFÍA.....	34
ANEXOS .....	36



## OBJETIVO DEL TRABAJO

Dentro del marco de la puesta en valor de una *Ruta Turística de Naturaleza y Aviturismo*, del *Circuito Turístico Noramazónico*, el presente estudio busca identificar y seleccionar cadenas de valor en la Región San Martín, a partir de proyectos y/o emprendimientos de Ecoturismo.

Los lineamientos para la estrategia de intervención que aporta esta investigación, toman como punto de partida los principios del Programa de Biocomercio establecido por la GTZ y SECO.

Los siguientes son los temas que se abordan:

- Definición de la ruta y sus polos de desarrollo
- Identificación de fortalezas para generar un concepto inicial de la ruta con miras a su integración a la propuesta de la macro región (Circuito CTN)
- Definición de criterios de sostenibilidad turística para las iniciativas
- Mapeo de actores locales y regionales (sector público y privado)
- Evaluación del potencial de las áreas – recursos, condiciones, grupos meta, valores agregados
- Oportunidades de negocios y articulación de alianzas
- Fichas de proyectos
- Lineamientos para la definición de la estrategia de intervención
- Conclusiones y recomendaciones



## INTRODUCCION

“El turismo que se enfoca a los espacios naturales es una gran y creciente parte de la industria turística. Así como puede contribuir de una manera positiva al desarrollo socioeconómico y a la protección ambiental, su crecimiento descontrolado puede también causar degradación ambiental, destrucción de ecosistemas frágiles y conflictos culturales y sociales, minando las bases del turismo” (UN-DSD, 2005).

Si bien la gran mayoría de los gobiernos sostiene que el ecoturismo (como parte del turismo sostenible) tiene la capacidad de ser una eficaz herramienta en el desarrollo económico, muchos olvidan que para que logre ese cometido (efecto multiplicador y derrama monetaria), es necesario que existan condiciones elementales, como las cadenas de comercialización, el proceso de planeación, la integración de equipos y la organización gremial.

El potencial para turístico de San Martín es alto, sin embargo, las condiciones actuales de la actividad presentan aspectos que demandan mejoría: los actores requieren enfocarse al perfeccionamiento del servicio, diseñando estándares de calidad y seleccionando los nichos de mercado. Deben, al mismo tiempo, hacer un esfuerzo para aprovechar al máximo la visita de los pasajeros, promoviendo innovación, mayor estadía y puesta en valor de los recursos naturales explotados.

Un plan de monitoreo permitiría evitar impactos innecesarios y contribuir a que el turismo se convierta en un detonante en el proceso de planeación y desarrollo. Para ello, se debe comenzar por generar los espacios de discusión que permitan alcanzar objetivos comunes de corto, mediano y largo plazo.

En la región San Martín, la actividad inicia en las zonas urbanas y finaliza en las rurales. Para que el ecoturismo funcione correctamente, se deben profesionalizar las actividades relacionadas: formación, transporte, recepción, restauración y hospedaje, sin dejar de considerar el turismo nacional (más del 90%) y el receptivo.



GTZ tiene en San Martín una oportunidad notable para contribuir con el desarrollo de capacidades y plantear a través de las *Cadenas de Valor*, un acercamiento innovador al turismo sostenible.

#### A. El contexto del turismo en San Martín

- La actividad turística es relativamente reciente (1992-1993). Dada esta circunstancia y debido a que muchos de sus actores no tienen una formación en la materia, es también muy empírico. Sin embargo tiene posibilidad de trabajarse en un periodo relativamente corto porque los actores aún son pocos y en general tienen el interés de profesionalizar sus actividades.
- La falta de integración de los actores se debe principalmente a que existen muchos individualismos y pocos objetivos comunes definidos. El trabajo en equipo y la búsqueda de metas conjuntas lograría un enorme avance.
- No existe mucha inteligencia de mercado. El porcentaje de cobertura de MINCETUR no supera el 60%, sin embargo existen números que hacen reflexionar en la necesidad de organizar la actividad:
  - Crecimiento continuo de la oferta de alojamiento, pero más acelerado que el del turismo, lo que genera una baja ocupación (30-40%).
  - La inversión no se distribuye en distintas actividades por lo que no hay diversificación y la media general de estadía no supera 1.4 noches<sup>1</sup>; una gran mayoría sólo usa Tarapoto como paso hacia Iquitos.
  - La inmensa mayoría de los hospedajes carecen de categorización (310 de 326, en 2007)
  - Aproximadamente el 98% de los visitantes son nacionales. De ellos, la distribución es la siguiente:

Procedencia	Cantidad	Porcentaje	Permanencia (días)
SAN MARTIN <sup>2</sup>	23549	58.49%	1.23
LIMA METROPOLITANA Y CALLAO	4450	11.05%	1.87

<sup>1</sup> Si bien la mayoría de los que arriban a Tarapoto como destino final tienen itinerarios de 3 a 5 noches, aún representan una pequeña cantidad del total de hospedados.

<sup>2</sup> Estos datos reflejan el alto movimiento interregional. Como se observa, es posible que más del 50% de los considerados turistas, sean en realidad viajeros de negocios, burócratas, etc.



LORETO	2212	5.49%	1.37
LAMBAYEQUE	1868	4.64%	1.29
LA LIBERTAD	1705	4.23%	1.31
LIMA PROVINCIAS	1427	3.54%	1.56
AMAZONAS	1145	2.84%	1.24
CAJAMARCA	1138	2.83%	1.19
...(Siguen otras regiones)			

Fuente: Mincetur (Febrero 2008)

- San Martín ocupa, no obstante, el primer lugar en recepción de pasajeros entre los destinos clásicos de selva (Madre de Dios, Loreto, San Martín):

Departamento	Cantidad
San Martín	552,429
Loreto	271,163
Madre de Dios	190,609

Fuente: Mincetur (Febrero 2008)

- No se cuenta con estudios formales de perfil de visitante, percepción o satisfacción sobre el destino.
- Si bien los propios actores del turismo definen a San Martín como “un área de naturaleza y aviturismo”, se carece de una imagen definida del destino: se reconoce también a la gastronomía, la variedad de orquídeas, deportes de aventura, etc. No se cuenta con una “marca destino” o slogan reconocido.
- La frontera entre lo urbano y lo rural es difícil de distinguir: muchas actividades de turismo toman como punto de partida los centros urbanos, recorren las áreas rurales o de naturaleza y vuelven al punto de partida. Sería incongruente aislar la actividad de naturaleza de los servicios ciudadanos.
- Aunque se habla mucho del turismo y de sus bondades, en los sitios turísticos no se cumplen características como la diversificación, beneficios locales, o el consumo de productos del área: con frecuencia se encuentran, por ejemplo, manzanas chilenas y/o café ecuatoriano, en las mesas de los turistas.

## B. Perfil del turista

Si bien el presente no tiene por objeto hacer una descripción del perfil del turista (para ello se requiere de un estudio a profundidad), es importante



considerar algunos hechos que se observan y caracterizan al visitante del sitio:

- En los últimos años, se han recibido grupos de estudiantes de La Libertad y de Lambayeque (grupos de primaria, secundaria).
- En el turismo llamado "de naturaleza" también hay distinciones de grupos: la mayor parte de los que llegan a San Martín corresponden a un grupo de presupuesto limitado (tal vez clasificable como "recreativo") y no a un turista de nicho de mercado (observadores de aves o de mamíferos, especializados en caminata larga o fotografía, por ejemplo –probablemente visto como "de aventura o expedición").
- Los datos que se generan sobre turismo receptivo se ven afectados por extranjeros que viajan con otras actividades y para los que el turismo no es la principal (consultoría, temas religiosos, voluntariados, ONG, etc.)
- El alto crecimiento del turismo en la actualidad se debe también a que los números presentes son relativamente pequeños: un cambio menor significa un porcentaje alto.
- De acuerdo con comentarios de algunos operadores, del 100% de visitantes, el número de personas que contrata algún tipo de paquete turístico (de la suma de nacionales y extranjeros) representa menos del 10% del total, lo que hace pensar en la necesidad de reforzar a los prestadores de servicio locales, pues mucho tráfico de turistas se realiza fuera de los canales identificados como exclusivos "del turismo".
- El turismo nacional representa definitivamente un amplio grupo que debe ser enfocado en el momento de realizar estrategias de comercialización.

### C. ¿Diferencias culturales?

- San Martín no se escapa de una dinámica social que con frecuencia es pasada por alto por los planeadores del turismo: el hecho de que la llamada "mala calidad de los servicios" provenga de visiones distintas sobre el concepto de calidad de vida y modelo económico. Lo que para el habitante urbano es una necesidad básica (agua caliente, servicio rápido, limpieza en espacios públicos, lujo en la habitación), es una carencia constante para el habitante rural, que ha pasado años sin dichos servicios.



- La vida rural tiene más que ver con sistemas económicos de subsistencia. Cuando se intenta involucrar al habitante de estas áreas en programas de comercialización, atención del turismo o promoción, y cambiar a un sistema de economía de mercado, debe quedar claro que el proceso es largo, requiere de capacitación, discusión, respeto de decisiones comunitarias, y sobre todo de un análisis de los impactos de tal intervención; de otro modo, las diferencias culturales y económicas entre visitante y visitado se ahondarán.
- Debe recordarse en todo momento que una intervención se realiza para mejorar condiciones de vida de todos los involucrados, siempre bajo criterios de sostenibilidad y por consenso, no por imposición.

#### D. Las cadenas de valor en el turismo.

De acuerdo con la metodología para el fomento de la cadena de valor de GTZ, *“Una cadena de valor es un sistema económico que puede ser descrito como el grupo de empresas (operadores) que realizan estas funciones, es decir, productores, procesadores, comerciantes y distribuidores de un producto determinado hasta la producción primaria, transformación, comercialización, llegando a su venta final al consumidor”* (GTZ, 2007:2).

A pesar de que un producto turístico podría ser comprendido como la visita a un sitio de naturaleza (la llegada y reconocimiento, *per se*, del atractivo), la verdadera cadena de valor engloba a un grupo vasto de prestadores de servicios: **el producto turístico es una experiencia** que inicia cuando el visitante abandona su lugar de origen. Abarca, por ende, la llegada al aeropuerto o terminal terrestre, los distintos medios de transporte, servicios de alojamiento, restauración, guiado, e incluso actividades indirectas como el uso de instalaciones médicas o dependencias gubernamentales, hasta el atractivo turístico en sí y el traslado de ese último sitio hasta el punto de partida.



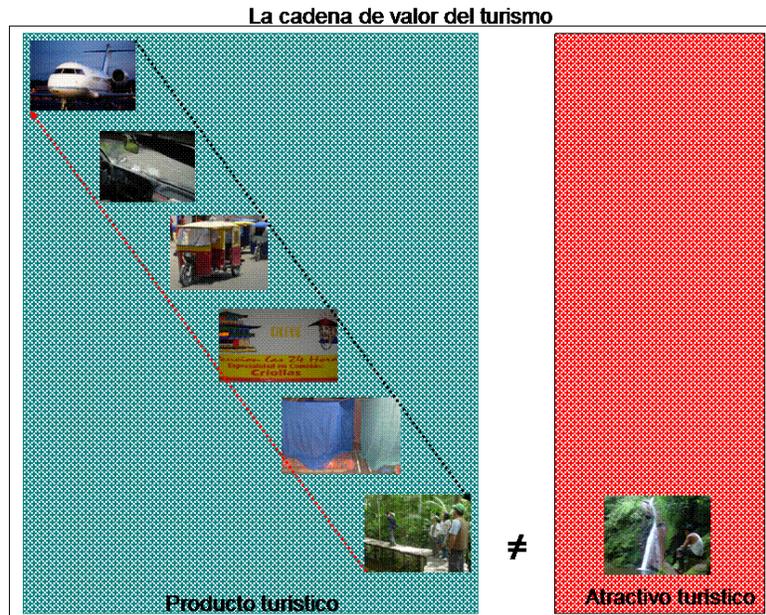


Imagen 1: La cadena del valor del turismo (Elaboración propia)

En el ecoturismo, se debe tener claro que la experiencia abarca cotidianamente una parte urbana y una rural, a pesar de que se considere como una experiencia de *naturaleza*; suplementariamente, los actores participantes son variados y forman parte de grupos heterogéneos.

Así, la cantidad de integrantes del proceso turístico es diversa y depende del grado de independencia que requiera el visitante: en la región San Martín, la mayor parte viaja de manera independiente y ello está en funciones de una preferencia personal o bien de sus posibilidades de gasto.



### Los actores necesarios al producto turístico

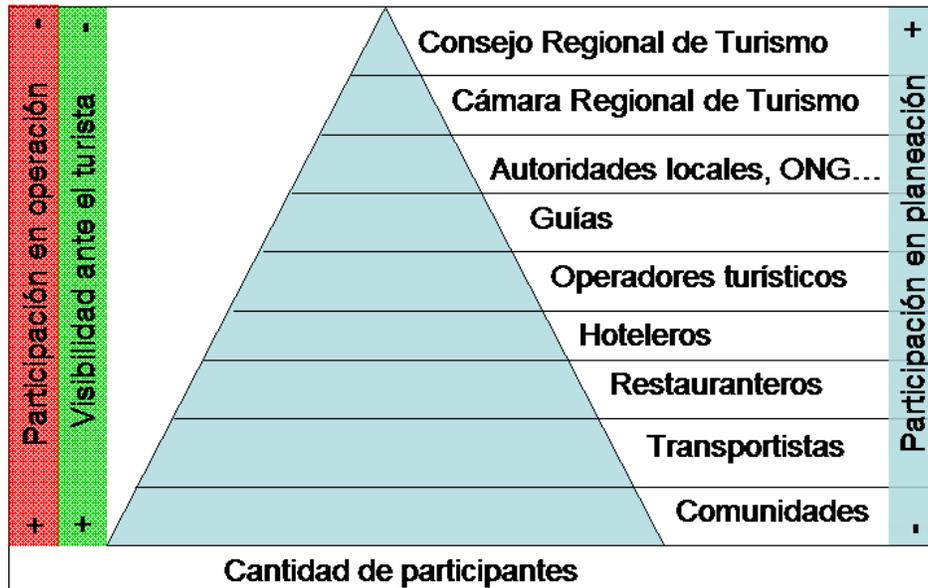


Imagen 2: Los actores del producto turístico (Elaboración propia)

Un atractivo turístico que no ha sido puesto en valor correctamente no estará en posibilidades de maximizar sus beneficios económicos a los actores. De la misma forma, una cadena desarticulada impedirá la correcta operación y una buena experiencia para el visitante.

Adicionalmente a los actores directos, de manera indirecta intervienen los centros de formación, la proveeduría de insumos a los actores y múltiples servicios que contribuyen a enriquecer o desmejorar el turismo.



## 1. Definición de la ruta y polos de desarrollo.

En el presente trabajo se analizan una serie de emprendimientos ubicados en la ruta trazada por el CTN (Circuito Turístico Nor-amazónico), dentro de la parte que corresponde a la región San Martín.

Sin embargo, el análisis no se circunscribe a áreas sobre la carretera, sino en proximidad de sus centros urbanos. Tomando como base la regionalización establecida por el Consejo Regional de Turismo (CRT), se han estudiado los ejes turísticos Norte (Moyobamba y Rioja) y Centro (El Dorado, Lamas, Picota y San Martín), priorizándose los sitios reconocidos como de mayor potencial turístico por los profesionales involucrados en la actividad y tras un análisis documental<sup>3</sup>. Por razones de tiempo se han dejado de lado los ejes Sur Medio y Sur.

Dado el alto número de atractivos turísticos existentes en la región de San Martín, se optó por hacer un filtrado inicial considerando factores básicos como:

- **Accesibilidad:** los profesionales del turismo sugieren que el aeropuerto de acceso no se encuentre a más de dos horas de distancia del sitio promovido o de un centro poblado de base. En su defecto, se debe contar con una carretera pavimentada en buen estado hasta la ciudad "base".
- **Seguridad:** que el sitio se encuentre en rutas con pocas posibilidades de asaltos, robos, o accidentes.
- **Tiempos:** el arribo al punto de interés no debería ser mayor a tres horas de la ciudad "base", o en su defecto, el trayecto entre los sitios turísticos a visitar. En el caso del turismo especializado (caminatas, observación de aves, cabalgata, etc.) los tiempos pueden variar, pero se mantiene el interés de contar con un centro poblado con servicios básicos (hospitales, bancos, puestos policíacos...) al alcance.
- **Interés por el desarrollo del producto** por parte de las autoridades locales.
- **Participación de actores locales** y posibilidad de integración de los mismos; de preferencia integrados en asociaciones y/o gremios.

---

<sup>3</sup> Previamente a la visita de campo se ubicaron en un mapa sitios señalados de importancia turística por el gobierno regional, el POA de San Martín y la tesis elaborada por Angelina Arlinghaus



- Existencia de cadena de valor y posibilidad de pasar (cuando se encuentran en esa etapa), de atractivos turísticos a productos turísticos.



En cuanto a la ruta como tal, no se sugiere la creación de una nueva, sino de fortalecer la del CTN a través de circuitos que partan desde ciudades clave, siguiendo el desarrollo demográfico y económico actual de la región. Estas ciudades clave o “polos de desarrollo”, serían Moyobamba y Rioja en el eje Norte, y Tarapoto en el Centro.

Todos estos centros urbanos cuentan con suficientes atractivos para desarrollar dichos circuitos (que funcionan actualmente de manera aislada y poco organizada). Al mismo tiempo, la mayor parte de sus actores habita las áreas urbanas.

Los polos de desarrollo identificados representan el inicio de la cadena de valor sobre la que se podría hacer un trabajo de afianzamiento y de esa forma fortalecer actores que en el mediano plazo podrían definir nuevos proyectos, partiendo de los puntos consolidados, en un trabajo consensuado y de equipo,.

Circuitos sugeridos:

A) Rioja:

- Caverna de Cascayunga – Naciente de Río Negro – Cascada de Urcuchaqui
- Santa Elena - Yaracyacu

B) Moyobamba:

- Tingana – Orquideario Wakan Qui

C) Tarapoto

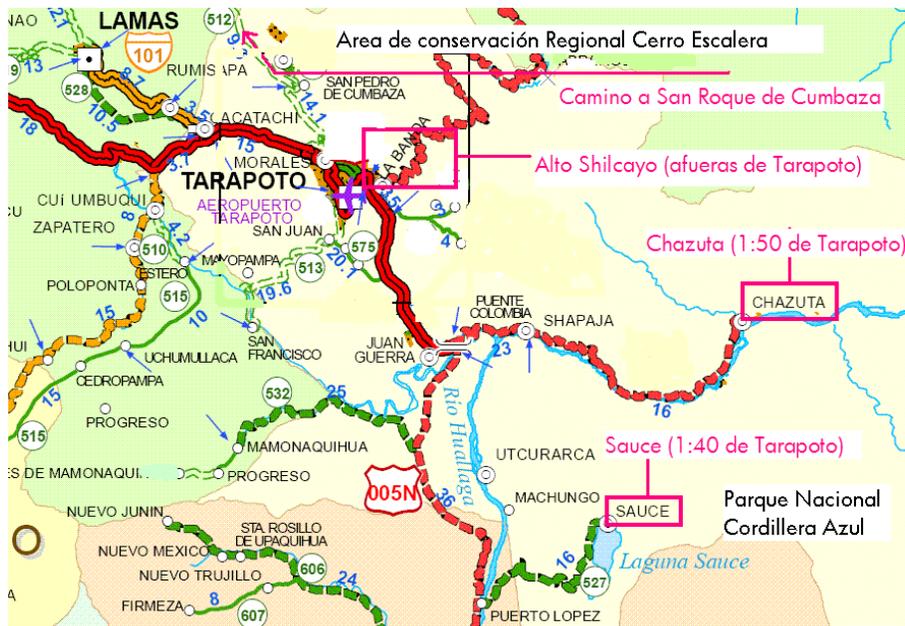
- Chazuta
- Laguna de Sauce
- Alto Shilcayo



Circuitos A y B:



Circuito C:



Los circuitos anteriores se podrían organizar en algunos casos como tales y en otros, como visitas individuales con punto de partida desde la ciudad más cercana y vuelta. Estas recomendaciones han surgido en su mayoría de las reuniones que se tuvieron con los actores y cuentan con posibilidades de ser promovidos por ellos mismos. Son también vistos como ejercicios piloto que, correctamente acompañados, devendrían en productos turísticos exitosos.

En general, cuentan con actores comunitarios organizados, apoyo gubernamental, posibilidad de trabajo conjunto con diversas instancias y posibilidades reales de mercado (algunos ya están en operaciones).



## 2. Identificación de fortalezas para concepto inicial

Es indudable que la región San Martín cuenta con un sinnúmero de atractivos de naturaleza, la mayoría de ellos relacionados con el agua (nacientes, ríos, cascadas, caídas, balnearios), así como formaciones geológicas y una gran biodiversidad.

Adicionalmente, algunas comunidades indígenas tienen interés en compartir sus productos, conocimientos y forma de vida con el visitante. De igual manera, la producción de Cacao, Sacha Inchi o Café pueden ser explotados dentro del esquema del agroturismo.

El CTN tiene como objeto principal promover circuitos de observación de aves, también de gran potencial para la zona. Este último tema ha sido promocionado y un buen número de actores están interesados en el desarrollo de la actividad.

Desafortunadamente, pocos han sido concretamente puestos en valor y estudiados con detalle. Para obtener mayores beneficios del turismo es necesario, además de desarrollar nuevos recursos y hacer más eficientes los actuales, presentar una imagen conjunta de San Martín y coordinar los esfuerzos orientados al turismo desde un organismo que los administre.

Dado que en ninguno de los sitios visitados se hace un recojo sistematizado de información de visitantes para conocer su grado de satisfacción y/o percepción sobre el atractivo, y que tampoco se cuenta con un perfil del visitante que registre sus intereses o un plan de monitoreo de la actividad turística y sus impactos, no es recomendable la proposición de una imagen. Esta tarea deberá corresponder al grupo local de actores del turismo y tendrá que hacerse de forma participativa.

No obstante, consideramos que ésta puede girar en torno a la importancia del agua como recurso madre que permite la realización de múltiples actividades humanas, define el área geográficamente y ha permitido la vida desde tiempos ancestrales, haciendo de la amazonía un área de gran diversidad biológica.



La puesta en valor de la región San Martín pasa por un aprovechamiento sostenible del recurso madre y toda actividad deberá considerar el monitoreo como una actividad imprescindible.

### 3. Definición de criterios de sostenibilidad turística para las iniciativas

La Iniciativa de Biocomercio de la UNCTAD se sustenta en dos enfoques básicos: el de *cadena de valor* y el de *manejo adaptativo*. Con base en ellos, emite criterios con los que debe cumplir una iniciativa:

- Conservación de la biodiversidad
- Uso sostenible de la biodiversidad
- Distribución justa y equitativa de beneficios derivados del uso de las biodiversidad
- Sostenibilidad socio – económica (de gestión, productiva, financiera y de mercado)
- Cumplimiento de la legislación nacional e internacional
- Respeto de los derechos de los actores involucrados en el Biocomercio
- Claridad sobre la tenencia de la tierra, el uso y acceso a los recursos naturales y a los conocimientos (UNCTAD, 2007)

Con base en los anteriores y apoyados en una propuesta metodológica de evaluación de emprendimientos de turismo realizada por Morales (Morales, 2008) y revisada por el equipo de GTZ, se definieron 18 criterios que serían analizados en cada uno de los sitios visitados durante el trabajo de campo.

Conscientes de que muchos de los estudiados se encuentran aún en niveles embrionarios o que algunos están a nivel de proyecto, se revisó también el potencial con el que cuentan para cumplir con el objetivo trazado. Se considera que esta exploración permite, junto con la visión de los propios actores del área, detallar con mayor precisión las fortalezas de cada caso, así como sus debilidades, de forma que se definan claramente los lineamientos de la estrategia de intervención para el PDRS.

El cuadro siguiente lista los criterios identificados en la primera columna y marca, en las columnas siguientes, si el emprendimiento cumple con ellos, de acuerdo con la indagación del investigador. La ficha de cada uno,



donde se describe con detalle la observación de campo, puede ser revisada en el Anexo 1.



## Criterios de Evaluación para emprendimientos de turismo

		Santa Elena	Rioja (Cascayunga..)	Tingana	Wakan Qui	Lamas	San Roque	Alto Shilcayo	Sauce	Chazuta
Generales	Emprendimiento funcionando	SI		SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI
	Cadenas de biocomercio funcionando/ posible				SI	SI				SI
	Apoyo a la seguridad alimentaria – productos locales					SI				SI
	Existencia de contrapartes y/o sinergias con cooperantes			SI	SI	SI	SI		SI	
	Cuenta con SNIP (proyectos de desarrollo –diversos sectores)									
	En zonas de interés de plan regional de desarrollo	SI	SI	SI	SI	SI		SI	SI	SI
Económico	Existe Demanda por el producto	SI	SI	SI	SI	SI		SI	SI	SI
	Existe Liderazgo empresarial	SI	SI	SI	SI					
	El producto favorece la Innovación		SI	SI	SI			SI	SI	SI
	Existen Beneficios locales	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI
	Apoyo a la Diversificación –clusters				SI			SI	SI	
Ambiental	La actividad no va contra conservación y además mejora condiciones ambientales	SI	SI	SI	SI			SI	SI	
	Existen experimentos de manejo de desechos	SI		SI			SI			
	Es útil para hacer educación ambiental	SI	SI	SI	SI		SI	SI	SI	SI
	Plan de monitoreo de impactos (en AP)									
Social	Apoya la generación de capacidades locales	SI		SI		SI	SI	SI	SI	SI
	Muestra la cultura local y la promueve				SI	SI				SI
	Existe el respaldo de un grupo mayoritario de la sociedad / Se busca relación equitativa visitante-visitado			SI		SI				
	Existe una organización/ asociación/comité de gestión /actores locales organizados	SI	SI	SI		SI	SI	SI	SI	SI
	Total de "SI"	10	8	13	12	11	7	10	11	11

Cuadro 1: Criterios de evaluación de emprendimientos – resumen. (Elaboración propia)



#### 4. Mapeo de actores locales y regionales

Durante el trabajo de campo se realizaron alrededor de cuarenta entrevistas con distintos actores (autoridades, ONG empresarios, asociaciones), con el objeto de conocer sus opiniones y visión sobre el turismo en la región San Martín.

Se recogen algunas de sus características, intereses y áreas de desempeño, así como la posibilidad de realizar un trabajo conjunto.

Esta lista se ubica en el Anexo 2.

#### 5. Evaluación de potencial de las áreas

La región San Martín tiene, como se ha mencionado, una gran cantidad de atractivos, no obstante la gran mayoría carecen de puesta en valor y para ello es necesario un trabajo que debe comenzar por la integración de los participantes en la cadena productiva.

Tal vez uno de los aspectos más complejos en el sentido paisajístico es el impacto ambiental y visual de la deforestación: es difícil encontrar circuitos que no pasen por áreas intervenidas por actividades humanas.

Sin embargo, es claro que no todas las áreas se encuentran en la misma situación: en el eje Centro se cuenta con una mayor infraestructura y número de participantes, lo que hace pensar que un trabajo coordinado también podría potenciarlas y permitir hacer de ellas nuevos nodos que descentralizaran la actividad turística (que en su mayoría sale y vuelve a Tarapoto el mismo día), mientras que en el eje Norte, salvo el caso de Tingana, la infraestructura y el número de participantes (y visitantes) es menor, por lo que se requieren nuevos productos y actores.

Así como las necesidades de inversión son distintas, existen coincidencias en los requerimientos de capacitación y asesoría. Dicho de otro modo, se podría utilizar una estrategia de gestión y desarrollo de capacidades similar para ambos nodos, pero con una aplicación distinta respecto a los proyectos que se intervendría.



Por otro lado, el segmento de mercado al que se quiere llegar no está claro: el no contar con información detallada respecto al visitante sólo permite suponer y como lo mencionan Fairbanks & Lindsay, ““Si no lo estás midiendo, probablemente no lo estés controlando; y si lo estás controlando sin medirlo, puedes tener suerte, pero tal vez estés equivocado””. (FAIRBANKS & LINDSAY,1997:155-156).

Los países del hemisferio norte y Australia han comprendido la importancia del turismo doméstico, pues aunque su poder de compra puede ser menor que el pasajero internacional, su posibilidad de repetición y recomendación es más alta. En el Perú se realizan pocas campañas para el turismo nacional.

Del total de visitantes, San Martín recibe más del 90% de peruanos y, aunque existen nichos de mercado interesantes (como el aviturismo o los especializados en orquídeas), el grueso de los pasajeros del Perú recorre la región en transporte público y se mezcla con la población. Nadie parece estar realizando un trabajo con este número de visitantes que también requiere de mejores servicios, una oferta más amplia de entretenimiento y tiene interés por actividades en la naturaleza.

Consideramos que la puesta en valor no representa por sí misma una solución para el incremento de visitantes: casos como Santa Elena o el mismo Tingana en donde se ha colocado infraestructura lo demuestran. Si no se cuenta con una comunicación entre la demanda, la oferta y los emprendimientos que permita la retroalimentación y mejora continua, se corre el riesgo de perder las infraestructuras instaladas y desencantar a los locales sobre las posibilidades del turismo. Es necesaria la *apropiación de la experiencia* por parte de los actores, y un trabajo de base que permita formar a todos los participantes para así lograr una actividad con equidad y justicia social que además cumpla con uno de los propósitos del turismo en áreas protegidas: la educación ambiental.

Las áreas cuentan con los suficientes recursos naturales y humanos para convertirse en un ejemplo de turismo sostenible.



## 6. Oportunidades de negocios y articulación de alianzas

Si bien el presente no es un estudio de mercado en el que se analice el potencial del desarrollo de negocios, se listan algunas ideas de actividades que podrían promoverse en el área, si bien se requeriría un análisis a mayor profundidad para determinar su factibilidad.

- Formación técnica de profesionales relacionados con el turismo.
- Elaboración de productos alimenticios de valor agregado a partir de cacao, café y otros productos agropecuarios.
- Parques recreativos para público en general.
- Empresa de voluntariado.
- En general, el diseño de nuevos productos debe aprovechar actividades en funcionamiento y agregarse a su cadena de valor.

En cuanto corresponde a la articulación de alianzas, las entrevistas de campo permitieron identificar a un gran número de actores con los que se sugiere realizar trabajos conjuntos y así evitar la duplicidad de proyectos, además de que se conseguiría un fortalecimiento mutuo. En el Anexo 2, que corresponde al punto 4 (Mapeo de actores), se describen los participantes y la posibilidad de articulación.

Los temas en los que se sugiere realizar alianzas, tanto a nivel regional y comunitario, como de emprendimientos, son los siguientes:

Tema	Ejemplo de actividad	Actor
Educación ambiental	banderillas ecológicas, señalización	CANATURA, Universidades, GIES, CEPCO, Wakan Qui <sup>4</sup> , CRT
Fortalecimiento de capacidades	gestión, comercialización, negociación	IDPA, CARETUR, Universidades, CEPCO, Municipalidad de Tarapoto, CRT, Oro Verde, CONAVE, AESTUR, GIES
Investigación del turismo	mercados, desarrollo de producto	DIRCETUR, Cámara de comercio, universidades extranjeras, CARETUR, Grupos universitarios <sup>5</sup> , AHORA, MINCETUR.
Intercambio de experiencias	pasantías, visitas de campo	Rainforest Expeditions, Chaparri, Varios emprendimientos en Sn Martín.
Manejo de residuos		Tierra de niños San Roque <sup>6</sup>

<sup>4</sup> José Altamirano conoce el tema de educación ambiental, tal vez no como Wakan Qui, sino en lo personal.

<sup>5</sup> Si bien se nos ha comentado que la Universidad Nacional no realiza una operación eficiente en la actualidad, se nos informó que en lo individual hay grupos de jóvenes organizados.

<sup>6</sup> Es una persona, no está a nivel de asociación.



Monitoreo y evaluación de impactos del turismo	planes, métodos	indicadores,	ECOAN, IDPA, C-3 PDRS, CIMA
Desarrollo de proyectos			Asociación flora y fauna, Municipalidades: Lamas, Chazuta, Rioja, DIRCETUR, C-2 PDRS, CIMA, Proyecto Huallaga, organizaciones y asociaciones en los sitios visitados (Ver Anexo 1)
Calidad en el servicio			Rainforest Alliance,
Desarrollo de imagen de San Martín y promoción	Slogan, promover.	imagen a	La mayor parte de actores involucrados.

**ESCENARIOS DESEABLES**

**ECONÓMICO**  
 Población del distrito de Chazuta. Tiene trabajo permanente, aprovecha los recursos naturales, turísticos, agropecuarios y artesanales y con vías de comunicación en buen estado.

**SOCIAL**  
 La Población del distrito está debidamente alfabetizada y usa servicios básicos esenciales: Salud, agua potable, electricidad, Todas de calidad. Con equidad de géneros e identidad cultural.

**MEDIO AMBIENTE**  
 La Población mantiene y conserva el medio ambiente y la biodiversidad de acuerdo a los parámetros internacionales, el ordenamiento físico y legal del Distrito está garantizado.

**Suplemento organizacional y de actividades**  
 La sociedad del distrito está debidamente organizada, con instituciones públicas fortalecidas trabajando concertadamente con la Sociedad Civil.



Se cuenta con el interés de desarrollar diversos programas y proyectos, aunque casi todos aún en fase inicial. (Chazuta)



## 7. Fichas de proyectos

De acuerdo con las visitas de campo y la información recabada, estos son algunos de los proyectos que han sido presentados a diferentes instancias. Se encuentran en distintos niveles: ficha descriptiva, perfil, factibilidad, etc. No todos han iniciado y su financiamiento es variado. Hemos seleccionado los que nos parecen tener más posibilidad económica, interés social y actores involucrados.

Como se verá en el punto 8 "Lineamientos para la estrategia de intervención", consideramos hacer un acercamiento distinto para la selección de los proyectos, no obstante, los listamos como ideas factibles:

Código	Nombre de proyecto	Formulador	Valor (Soles)	Ámbito	Inició
	Puesta en valor del circuito turístico naciente del río negro	GP Rioja		Rioja	Ficha
PP09-ECO-10	Desarrollo de la conciencia turística y ambiental en la region san martin	Gobierno Regional San Martín		San Martín	No aún
67073	Implementación turística en las comunidades nativas kechwas y chayawitas de la región SM	Gobierno Regional San Martín	2'873,629	Lamas	Ene 08 – 2 años
67526	Mejoramiento de servicios para el avistamiento de aves en el corredor turístico noramazónico de la región san Martín.	Gobierno Regional San Martín	972,266	Rioja, Moyobamb a, San Martín, Picota, Mariscal Cáceres	Enero 08 – 2 años
69937	Diseño de programas de formación turística, construcción e implementación de aulas, bibliotecas y oficinas de intermediación laboral, capacitación a docentes y sensibilización a jóvenes, en la importancia de la	Gobierno Regional San Martín	1'362,715	Moyobamb a, Tarapoto y Mariscal Cáceres	Enero 08 – 3 años



	actividad turística S.M.				
	Formación de guías de naturaleza en San Martín	CARETUR		Tarapoto	Ficha
	Proyecto ecoturístico del circuito Alto Shilcayo – Tamushal	Asociación de protección Flora y Fauna	En busca de apoyo	Tarapoto	No aún
	Programa de Desarrollo Turístico	Municipalidad de Chazuta		Chazuta	2008

De acuerdo con las observaciones realizadas en campo, es conveniente apoyar proyectos que tengan aplicación en los polos de desarrollo detectados (Punto 1: “Definición de ruta y polos de desarrollo”) por tres razones elementales:

- Son áreas que tienen potencial turístico o reciben ya un flujo de visitantes.
- Se cuenta con un número de actores interesados en el trabajo en el área.
- Esos puntos se convertirían a su vez en nodos para proyectos futuros; este trabajo permitiría desarrollar procesos replicables.

Salvo el caso de la Laguna de Sauce, en los demás sitios visitados, de acuerdo con lo discutido en las reuniones con los diferentes actores, se cuenta con la posibilidad de formar grupos de trabajo (contrapartes) que “apadrinen” un proyecto y le den seguimiento. GTZ podría acompañar definitivamente esos procesos y fortalecer a sus actores como se indica en el punto siguiente.

Mientras madura el proceso de Sauce, se puede invitar a algunos de sus actores a formar parte de un grupo de Tarapoto.



## 8. Lineamientos para definir estrategia de intervención

Uno de los aprendizajes más importantes de la implementación de proyectos de cooperantes u organizaciones no gubernamentales, es que para alcanzar un futuro sostenible, **los procesos deben ser participativos y generar capacidades de gestión, autocrítica y liderazgo** que empoderen, ante el ineludible hecho de la culminación de la asistencia.

Dado que el turismo en la región San Martín se encuentra aún en una fase de desarrollo, se sugiere en una primera instancia, **trabajar en el fortalecimiento de las cadenas de valor**. No únicamente a través de la capacitación y talleres (muchos entrevistados criticaron la gran cantidad de formaciones recibidas y los pocos resultados obtenidos), sino **a través de la integración de sus participantes para convertirlos en líderes del proceso creativo** (agentes de cambio). En el espacio siguiente delineamos la que consideramos sería una estrategia de intervención apropiada a la región San Martín.

### Propuesta de estrategia de intervención

- A) Realización de un taller participativo de integración para los miembros del Consejo Regional de Turismo. Temas: trabajo en equipo, comunicación, integración de cadena de valor, negociación.
- B) Réplica de este taller con los actores principales de los ejes Norte y Centro (autoridades, emprendedores, operadores, asociaciones). Los otros dos ejes podrían trabajarse en el mediano plazo.
- C) Organización, por parte de los participantes en los talleres, de un foro sobre la gestión del turismo sostenible: sus ventajas y limitaciones. Abierto al público; Objetivo: conocer la experiencia de otros sitios en el manejo del turismo; Temas: manejo de impactos, nichos de mercado, trabajo en equipo, identidad e impactos del turismo en comunidades tradicionales, aporte de la migración, interpretación y guiado, diseño de productos turísticos, etc. Si posible, contemplar un día para la visita de sitios.
- D) A la par del la organización del punto "C" los grupos integrados en cada eje tomarían bajo su responsabilidad algunos de los aspectos



necesarios a la gestión del destino, bajo la coordinación general del CRT:

- a. Decisión sobre los proyectos de turismo prioritarios a apoyar.
  - b. Discusión de imagen y slogan para el turismo en la región San Martín.
  - c. Investigación de mercado: percepción y satisfacción del cliente; aplicación de encuestas.
  - d. Calendarización anual de eventos que motiven la llegada del turismo: de deportes ("Iron Amazon Race", "Bajando el Huallaga", "Circuito ciclista sanmartinense"), académicos ("Amazonía y el agua", simposios, congresos), de entretenimiento ("La orquídea del año", "En busca de la palma de Tarapoto", "la fiesta del agua").
  - e. Integración de comités de promoción de la región.
  - f. Elaboración de código de conducta para el turismo en San Martín.
- E) GTZ acompañaría con profesionales todo el proceso anterior, y una vez que se han elegido los proyectos prioritarios, podría acompañar los proyectos con un profesional en el área de negocios para complementarlos apoyando su cadena de valor y gestión, y al mismo tiempo, ayudar a la elaboración de nuevos planes que podrían ser promovidos a través de una "incubadora de negocios" a formularse en el mediano plazo.
- F) Al final del año se realizaría una infografía de la región San Martín en la que se incluyan los nuevos productos turísticos, así como el eslogan y la imagen elegida.
- G) Durante el proceso de acompañamiento de GTZ se apoyará en la realización de talleres y cursos específicos de reforzamiento. En la medida de lo posible se deberán fomentar las pasantías entre los grupos de base de los diferentes proyectos existentes.
- H) De acuerdo con los resultados obtenidos, se podrán invitar nuevos participantes e incluir a otros miembros de las cadenas de valor.

Estas actividades servirían para establecer objetivos comunes de trabajo y abrir espacios de negociación para temas como la profesionalización de los servicios y la necesidad de aumentar los estándares de calidad.



En el largo plazo, esto podría llevar a la creación de un centro de formación continua para profesionales del turismo en temas específicos como:

- Guiado e interpretación.
- Administración (mercadotecnia, finanzas, recursos humanos).
- Monitoreo de impactos (económicos, sociales, ambientales).
- Manejo del turismo en áreas naturales (capacidad de carga, diseño de senderos, puesta en valor de recursos).
- Idiomas.
- Turismo sostenible.
- Aspectos legales del turismo.

Algunas ventajas de esta estrategia de intervención:

- Los cursos y talleres contribuyen a la equidad de género.
- la formación y el intercambio de experiencias son útiles para compensar la inexperiencia de la gente del campo en la gestión del ecoturismo: al mismo tiempo plantean la posibilidad de discusión sobre sus impactos.
- Es acorde con el PERTUR que llama a fortalecer capacidades, la concertación, capacitar permanentemente, promover liderazgos, etc.
- Crea un proceso de formación continua y aprendizaje sobre proyectos reales.
- Permite una mayor relación entre los participantes de la cadena de valor
- Facilita la creación de "joint ventures" y podría conseguir un acercamiento entre la oferta y la demanda.

Indicadores propuestos para la estrategia de intervención

- Número de empresas que han surgido a partir del acompañamiento realizado.
- Incremento del promedio de estadía por visitante según datos de MINCETUR.



- Cambio en la percepción del servicio en los emprendimientos de los socios.
- Definición de slogan y logotipo, y utilización en promocionales.
- Incremento de socios en las cámaras de turismo apoyadas



## 9. Conclusiones

- ✓ En general, son coincidentes las necesidades detectadas y las formas propuestas de solucionarlas: los términos *liderazgo, fortalecimiento de capacidades, operación de cadenas, sostenibilidad, participación y gestión concertada* están en el discurso de autoridades y empresarios, aunque con frecuencia es necesario reforzar su significado (el del Turismo Sostenible incluido) y abrir el debate al respecto, pues existen distintas interpretaciones.
- ✓ Preocupa que en general los jóvenes de la región encuentren poca oferta educativa de calidad: es frecuente que después de los 16 años se vean obligados a abandonar sus estudios. ¿Puede el turismo ofrecer soluciones? en inquietante también escuchar a algunos empresarios hablar de “conciencia social” como el acto de capacitar mozos y camareras.
- ✓ Existe el requerimiento urgente de planificar el desarrollo de la actividad turística de la región, al menos por los próximos 10 años, con el objeto de dar sentido a las intervenciones actuales: iniciando por lo más cercano a las áreas pobladas, dentro de una dinámica de conservación. El esfuerzo será reconocido en el tiempo y es un excelente momento para iniciarlo.
- ✓ Esta carencia de planeación ya trae situaciones como la baja ocupación de los hoteles y la carencia de inversión en otros rubros que podrían incrementar la oferta turística, con el consiguiente aumento de pernoctes por visitante.
- ✓ El CRT es conocido por pocos actores del turismo: dar a conocer sus objetivos y existencia es neurálgico; al mismo tiempo, es menester presentar el PERTUR y transformarlo en planes reales y operativos. Ambos, CRT y PERTUR deben ser fortalecidos para que conformen el eje del accionar turístico de San Martín.
- ✓ Algunos actores perciben un problema de continuidad en GTZ. Durante algunas entrevistas fuimos informados sobre trabajos de otras personas que no fueron dados a conocer o temas a los que no se dio seguimiento.



- ✓ El enfoque de cadena puede definitivamente ser útil para estructurar alianzas entre actores (por ejemplo empresarios hoteleros y protectores de áreas de conservación) e invitarlos a presentar proyectos conjuntos.
- ✓ En el presente, la investigación de mercados no es vista como un aspecto prioritario, sin embargo, es imposible analizar la satisfacción del turista sin ella: podría cometerse un gran error al diseñar imagen de destino si no se cuenta con un acercamiento a la demanda.
- ✓ La puesta en valor de los productos turísticos pasa necesariamente por un análisis de las oportunidades de darles un valor agregado: el hecho de contar con un atractivo turístico no garantiza su éxito en el tiempo y puede ser fácilmente copiado por la competencia.
- ✓ El posicionamiento del aviturismo como actividad turística es alto: muchos lo ven como una oportunidad, aunque orientada a un nicho muy específico de mercado y en el largo plazo, pero se desconoce su impacto económico a ciencia cierta. Pocos lo ven como una posibilidad para el turismo nacional.
- ✓ El trabajo de equipo con el CTN es importante. San Martín, como área de selva baja, juega un rol interesante.
- ✓ Tomando como base el concepto de "Ruta de naturaleza y aves" es posible anexar el tema de la educación ambiental y reducir considerablemente el tráfico y captura de animales en la región: gracias a esto se podría revertir la tolerancia al encierro de fauna en condiciones deplorables.
- ✓ Sitios de alta valía cultural como Lamas o Chazuta requieren que las actividades de promoción ofrezcan una mirada profunda a la cosmovisión indígena, pero con un amplio respeto por sus tradiciones e incluso más allá del beneficio económico que se les puede generar. Para ello, se vuelve necesario un trabajo interdisciplinario de puesta en valor.



## 10. Recomendaciones

- ✓ El concepto de "Participatory Market Approach", manejado por el CIP (Centro Internacional de la Papa) contempla misiones de negocios para facilitar el intercambio de experiencias. En el caso de San Martín este acercamiento sería interesante (pues muchos actores desconocen las experiencias de otros) y podría ser complementado con los talleres ya listados. Los grupos organizados podrían negociar transportación y viáticos.
- ✓ El liderazgo juega un rol muy importante: una vez que se han identificado los líderes, se deben fortalecer. Al mismo tiempo apoyar en la formalización de gremios es necesario para que obtengan una personería jurídica (acceso a créditos, etc.), y puedan participar en cámaras y asociaciones (algunos actores no pueden entrar la CARETUR, por ejemplo, por no estar integrados en un gremio). Esto contribuiría a romper oligarquías y balancear grupos de poder, al tiempo que serviría para integrar a los jóvenes empresarios.
- ✓ El trabajo con las cámaras empresariales y ONG es importante: encontrar las fortalezas y rol de cada organismo contribuiría a un trabajo conjunto (por ejemplo la cámara puede conseguir financiamientos macro y las ONG los microcréditos).
- ✓ Se debe analizar cuáles de los trabajos desarrollados por GTZ pueden ser reactivados: en la Cámara de Comercio se nos habló de un programa en que se formaron 12 consultores de negocios y de otros trabajos de investigación. Contar con un archivo común de informes sería práctico, de manera que se pueda construir sobre lo que ya existe y no duplicar esfuerzos que en ocasiones causan rechazo hacia las consultorías.
- ✓ Hay muchos trabajos, muchos estudios: se requiere pasar del papel a la acción, acompañar los procesos en un plazo más largo y crear capacidades e indicadores preguntando cuál es la meta a alcanzar: ¿desarrollo, per se, mostrar una forma de hacer las cosas o conseguir la apropiación de los proyectos?



- ✓ Antes de trabajar con la imagen a promover para la región San Martín es necesario realizar un estudio de mercado para conocer satisfacción y percepción del turista que ha visitado el área. Según una ex-colaboradora de CARITAS, existe un software para captura de información de visitantes que podría ser útil al respecto.
- ✓ La OTCA (Organización del Tratado de Cooperación Amazónica) ha contemplado el 2009 como "Año destino Amazonía" y elegido naturaleza, pájaros, pueblos y culturas, y recursos hídricos como valores principales. Para aprovechar lo anterior se requiere desarrollo de producto, fortalecimiento de capacidades, promoción y gestión del destino, y manejo de cadenas. El tema puede ser práctico para enfrentar los regionalismos.
- ✓ Tingana como experiencia de ecoturismo, requiere conseguir un mayor acercamiento al mercado: integrarla al grupo de trabajo del eje Norte es una prioridad para que pueda consolidar su crecimiento.
- ✓ Más allá de la artesanía, se requiere apoyar iniciativas de comercialización (orquídeas, mariposas), y en general de innovación de productos de valor agregado (perfumes, esencias) para incrementar la oferta turística.
- ✓ El debate sobre la eficacia de algunos indicadores es constante: se dice que la mayoría no refleja estados reales de los emprendimientos, sin embargo es necesario recordar que la sostenibilidad tiene una estrecha relación con el largo plazo, mientras que muchos programas buscan indicadores de rentabilidad (de corto plazo). Es necesario elegir un grupo de aspectos que relacionen ambos términos.
- ✓ Una experiencia similar de desarrollo turístico sucedió en la población de Federación, en Argentina a principios del año 2000 (se acompañan datos en bibliografía). Sería interesante aplicar parte de sus aprendizajes a San Martín. Trabajar con objetividad y realismo, sin protagonismos ni falsas promesas es clave.
- ✓ Realizar una memoria de los resultados de las mesas de trabajo y talleres sobre turismo sostenible para la región Sn. Martín permitiría



tener información para una posible réplica y aprendizaje de esta experiencia.

## BIBLIOGRAFÍA

Arce, J. 2008. *Plan Estratégico Regional de Turismo de la región San Martín*. Documento digital proporcionado por GTZ.

Arlinghaus, A. 2007? *Ecoturismo en la Región San Martín –Tesis de grado*. Documento digital proporcionado por GTZ.

Boloni L, Capece G. 2002 *Federación: Misión posible –Del turismo espontáneo al planeamiento estratégico*. LADEVI Ediciones, Argentina. 95?pp.

Fairbanks, M. Lindsay, S. 1997. *Plowing The Sea –Nurturing the Hidden Sources of Growth in the Developing World*. Harvard Business School Press. 289pp.

GTZ Eschborn 2007. *Manual Value Links – Metodología para el fomento de la Cadena de Valor GTZ*.

Horton, D. 2008. *Facilitating Pro-poor market chain innovation: an assessment of the participatory market chain approach in Uganda*. International Potato Center (CIP), Lima, Peru. 46pp.

Morales, S. 2008. *Estudio comparativo de tres experiencias de turismo en áreas protegidas en zona de los andes de tres países (Colombia, Perú y Venezuela) – Tesis para optar por el grado de Magister Scientiae*. Universidad Nacional Agraria La Molina, Perú 330 pp.

UNCTAD 2007. *Iniciativa Bio Trade –Principios y criterios del biocomercio*. (En Línea) Consultado julio de 2008. 22 pp. Disponible en [http://www.unctad.org/sp/docs/ditcted20074\\_sp.pdf](http://www.unctad.org/sp/docs/ditcted20074_sp.pdf)

UN –DSD (United Nations –Division for Sustainable Development). 2005. *“Sustainable Development Topics – Sustainable Tourism.”* (En línea) UN –DSD Consultado 12 abril 2007 Disponible en <http://www.un.org/esa/sustdev/sdissues/tourism/tourism.htm>



23/02/2011

---

*Cadena de Valor de Turismo en San Martín - GTZ*

Varios documentos digitales recibidos durante el trabajo de campo que se anexan



## ANEXOS

ANEXO 1: Fichas de observación de los sitios visitados.....	30
ANEXO 2: Mapeo de actores locales y regionales.....	39

