

Programa Desarrollo Rural Sostenible(PDRS)
Proyecto PeruBiodiverso
GTZ –SECO

DOCUMENTO DE TRABAJO

**CADENAS DE VALOR EN
TURISMO**

Lieve Coppin

Lima, mayo 2009

1. ANTECEDENTES

En el marco del Programa “PeruBiodiverso”, el Componente de Ecoturismo, está implementando tres proyectos piloto en la región de San Martín. Siendo el fomento de la cadena de valor, el eje mismo del Programa, este análisis pretende ofrecer un “*state-of-the-art*” sobre el tema de cadenas de valor aplicadas al turismo (CVT) además de ofrecer lineamientos para el desarrollo de los proyectos en Chazuta, El Sauce y Lloros (AHARAM).

Una investigación exhaustiva, principalmente de fuentes digitales, ha demostrado que el enfoque de cadenas de valor aplicado al turismo es de uso reciente y principalmente como herramienta de diagnóstico. La bibliografía de las publicaciones consultadas se encuentra al final del documento.

La necesidad - y oportunidad - de utilizar el mercado para reducir la pobreza es cada vez más apremiante en el caso del turismo. El fomento de cadenas de valor en turismo, con miras al crecimiento a favor de los pobres (*Pro Poor Tourism*) ha sido desarrollado por el *Overseas Development Institute* (ODI), la Corporación Financiera Internacional (IFC) y el Servicio Holandés de Cooperación al Desarrollo (SNV) como una manera de repensar desde proyectos hasta intervenciones que utilizan los mercados y aseguran impactos a escala (Mitchell & Ashley: 2009).

El concepto se basa, además, en una premisa fundamental: sólo el crecimiento económico y el éxito de la gente pobre en los mercados, brindan una solución sostenible al problema de la pobreza (ValueLinks: 2007).

2. EL ENFOQUE DE CADENAS DE VALOR EN TURISMO

El análisis de cadenas de valor en turismo abarca el rango total de actividades requeridas para llevar un turista al destino y proveerlo de todos los servicios necesarios (alojamiento, alimentos y bebidas, excursiones, artesanías y otros). Su aplicación difiere de las cadenas de productos agrícolas o manufacturados, por la naturaleza misma del producto.

El desafío consiste en que este producto sea la “experiencia” turística. Para crear esta experiencia, diferentes industrias están implicadas en llevar este producto de la concepción al consumidor final, el turista. En el ámbito turístico, la cadena de valor no se inicia con un insumo que se modifica a lo largo de la cadena sino con un conjunto complejo de productos y servicios que va dando forma a la experiencia a lo largo de la cadena (CI: 2008).

El enfoque de cadenas de valor se ha aplicado inicialmente al ámbito del turismo para impulsar el desarrollo empresarial y, de manera más general, como herramienta para la planificación estratégica. Abarca un grupo de actores e instituciones a nivel micro, medio y macro, sobre una plataforma común, y tiene como fin mejorar la competitividad.

Otro uso alternativo de la cadena de valor se concentra en estimar los ingresos para los pobres, como parte del enfoque “*Pro-Poor Tourism*” a través de mapear los flujos económicos hacia los pobres e identificar los vínculos entre los diferentes actores de la cadena de valor (CV).

Según Mitchell & Ashley (2007), el fomento de la cadena de valor en turismo (CVT) se ha movido inicialmente entre dos extremos. Por un lado, están las cadenas diseñadas para incrementar el rendimiento competitivo de un destino turístico o producto, haciendo crecer el “pastel” turístico. Por el otro, tenemos a las cadenas que buscan aumentar la “tajada del pastel” recibido por los pobres, a veces con escasa consideración por la viabilidad misma del sector turístico.

Uno de los estudios más recientes de la organización *Overseas Development Institute* (ODI) de Londres, titulado “Haciendo las cosas aproximadamente bien y no exactamente mal” (2008)”, además de ofrecer una reflexión bien documentada sobre el trabajo realizado en CV y turismo a favor de los pobres, propone un enfoque más proactivo que implica la necesidad de demostrar resultados tangibles

La intervención de CV a favor de los pobres (*Pro Poor*) busca intervenir en puntos clave de la cadena para cambiar la manera de operar y mejorar su funcionamiento, desde la perspectiva de los pobres, y requiere un trabajo impulsado por el sector privado. El objetivo es incrementar el impacto del turismo de manera significativa a favor de los pobres desde el punto de vista de ingresos y oportunidades, en la perspectiva de un sector de servicios cada vez más sofisticado y competitivo como es el turismo.

La investigación de ODI resalta una serie de implicancias que surgen de la adopción de este nuevo enfoque, a continuación se resaltan dos:

- Se requiere un diagnóstico acertado y bien documentado de los problemas y soluciones además de la capacidad de medir impactos desde el inicio de la intervención, comparando línea base, monitoreo en curso y evaluación ex-post.
- Todas las opciones están abiertas: no existe un supuesto previo de cuál intervención determinada sea la mejor para los pobres. No se priorizan productos específicos que los pobres comúnmente desarrollan (como el Turismo Rural Comunitario). Intervenciones que incrementan el número de participantes pobres, o los ingresos que ganan, pueden ocurrir en cualquier punto de la cadena y con cualquier tipo de socio.

Qué se entiende por “pobres”, es otra pregunta que necesita aclararse antes de iniciar cualquiera intervención. El enfoque *Pro Poor* en turismo no define el concepto para sus seguidores. El turismo no resulta un medio para llegar a los más pobres, es una industria que ofrece oportunidades para personas económicamente activas y, muchas veces, ofrece condiciones de vida que mantienen familias apenas encima de la línea de pobreza.

Siempre según ODI, el enfoque tiene sus vacíos; por ejemplo, no capta temas como costos y beneficios sociales y ambientales para los pobres y la sociedad civil, ni impactos sobre la economía local o nacional. Por lo tanto, otros instrumentos deben acompañar el proceso de intervención en el turismo. También representa un desafío para las organizaciones que lo adoptan porque requiere de una serie de destrezas que no siempre se encuentran entre empresarios y consultores (Mitchell & Ashley: 2009).

Harold Goodwin, reconocido académico y consultor internacional, miembro del equipo del Departamento Británico para el Desarrollo Internacional (DFID), ente propulsor del *Pro Poor Tourism* a principios del año 2000, opina que las ONG y la cooperación internacional invierten mucho tiempo y dinero en la realización de análisis de CV que quedan solamente en el papel.

Estas investigaciones demuestran que el turismo beneficia a los pobres y terminan justificando el desembolso de fondos de desarrollo para incrementar el turismo, alegando que los pobres se benefician efectivamente a través del efecto “goteo”. El mismo razonamiento también puede usarse para identificar dónde intervenir para generar el mayor impacto. ¡Pero, por supuesto, todos los fondos se han gastado en hacer estudios y no quedan recursos para proceder a la práctica!

Una segunda crítica se refiere a que, por el hecho de buscar la reducción de la pobreza a nivel local, las agencias de desarrollo quedan absueltas de la necesidad de demostrar, de manera significativa, que su intervención ha tenido un impacto positivo sobre la reducción de la pobreza (conversación personal y electrónica, abril 2009).

En este sentido, Goodwin mencionó la iniciativa “*Gambia is Good (GIG)*” lanzada por Adama Bah que alcanzó el mismo resultado preguntando simplemente a los hoteles cuánto gastan en frutas y verduras frescas. La respuesta ha sido el punto de partida del programa generando medios de vida sostenibles para los campesinos pobres en Gambia, África Occidental, sin necesidad de complicadas metodologías y extensos recursos (http://www.concernuniversal.org/index.php?/working_in_partnership/gambia_is_good).

A continuación un recuento de las agencias internacionales más importantes implicadas en el fomento de cadenas de valor en turismo, con una breve descripción de sus enfoques y contribuciones específicos.

3. LOS PRINCIPALES ACTORES Y SUS ENFOQUES

ODI, SNV E IFC

Organizaciones como ODI, SNV y el IFC han sido las pioneras en el desarrollo del fomento de cadenas de valor dentro de la propuesta “*Pro-Poor Tourism (PPT)*”. El reto consiste en aprovechar los mercados a fin de lograr

impactos a escala y con miras a reducir la brecha entre pobreza y crecimiento económico.

Su contribución ha facilitado diagnósticos más ajustados a la realidad y con participación directa de los actores locales, además de promover el diseño de estrategias de desarrollo turístico con impacto real a favor de los pobres.

El *Overseas Development Institute* (ODI), el principal grupo de reflexión independiente sobre el desarrollo internacional y cuestiones humanitarias de Gran Bretaña, ha sido, sin duda, uno de los grandes impulsores. La mayoría de la bibliografía disponible sobre el tema proviene precisamente de investigaciones realizadas por el equipo de profesionales del programa de turismo del ODI (www.odi.org.uk/programmes/tourism).

Para la conducción del análisis de la cadena de valor en turismo (CVT) se procede a un mapeo de los flujos de ingresos a lo largo de la cadena y se identifican los puntos clave donde una intervención podría iniciar o ampliar ingresos u oportunidades para los pobres. El proceso es rápido, participativo y adecuado para la toma de decisiones.

Gran parte de las publicaciones de ODI responden a proyectos financiados por SNV y el IFC. Ofrecen un acercamiento a los avances logrados en el tema del análisis de CVT además de una serie de aplicaciones de la metodología de cadenas de valor en Asia (**Vietnam, Laos**) y África (**Gambia, Tanzania, Ruanda**). Se concentran en aspectos como el mapeo, la participación de los pobres y el estimado de sus ingresos.

En este momento uno de los principales interrogantes de las instituciones involucradas en el tema de análisis de CVT y PPT es la urgencia de generar una metodología que permita monitorear y evaluar los impactos.

Algunas de las preguntas cruciales son: ¿Cuál es la información necesaria para elaborar una línea de base? ¿Qué nivel de detalle y hasta dónde debe ser asequible? ¿Cuáles son los mejores indicadores de monitoreo? ¿Hasta qué punto conviene manejar indicadores comunes para poder comparar intervenciones en distintos contextos y/o países? (Ashley & Mitchell: 2008).

CI Y USAID

Conservación Internacional organizó recientemente un taller de capacitación en Ecuador sobre el enfoque CV en Turismo Orientado a la Naturaleza. El manual del taller, que hace uso extensivo de materiales de capacitación y talleres desarrollados por USAID y sus socios (www.microlinks.org/vctraining) forma parte de la bibliografía consultada (CI: 2008).

CI utiliza el marco de las cadenas de valor para incrementar la competitividad de micro y pequeños empresarios en el sector turístico, apuntando al crecimiento económico, la reducción de la pobreza y una mayor conservación

de la biodiversidad. La idea es incrementar el valor del capital del recurso natural que se encuentra en áreas críticas para la biodiversidad (*Hotspots*).

En la práctica, la metodología se ha aplicado en el **Ecuador**, facilitando el desarrollo de una estrategia de competitividad y un plan de acción para la industria ecoturística en tres áreas geográficas (USAID: 2006). Posteriormente, en **Madagascar** se ha utilizado una versión más ágil del análisis CVT, cumpliendo con los mismos objetivos (USAID: 2007, 2008). En ambos casos se contó con la asistencia financiera de USAID.

En **Ruanda**, USAID ha apoyado también un estudio de caso CVT, utilizando la metodología del Grupo OTF, llamado “Proceso de 5 Pasos” (*5-Step Process*), que se concentra principalmente en dinámicas empresariales a nivel micro y macro.

UNCTAD - INICIATIVA DE BIOCOMERCIO

En el marco de la Iniciativa de BioComercio del UNCTAD, se ha facilitado el desarrollo de un portafolio de programas regionales y nacionales en los países del sur que promueven estrategias y políticas a favor del biocomercio.

El fomento de cadena de valor es adoptado por los programas como una herramienta para formar alianzas entre los actores y asegurar una propuesta articulada, desde la concepción del producto hasta el consumidor final. Permite priorizar las actividades, identificar las responsabilidades y desarrollar estrategias realistas en línea con el mercado potencial y las posibilidades de financiación.

Los programas nacionales de **Uganda** y **Costa Rica** han incluido al ecoturismo entre sus áreas prioritarias desde el 2006. En ambos casos se ha utilizado el análisis CVT para realizar el diagnóstico y diseñar la propuesta y/o estrategia de intervención del sector (no se cuenta con información actualizada al respecto).

GRUPO DEL BANCO MUNDIAL

Uno de los primeros estudios sectoriales que posicionó a la cadena de valor como herramienta para mejorar la competitividad de un destino, fue efectuado por el IFC y FIAS (Servicio de Asesoría sobre Inversión Extranjera) en **Mozambique** (*The tourism sector in Mozambique: A value chain analysis: 2006*).

La investigación identificó cinco itinerarios diferentes, con origen regional o internacional, hacia lugares en el norte o sur de Mozambique. Para cada itinerario, toda actividad relevante a lo largo de la cadena de valor fue analizada con el fin de identificar si el desempeño de la industria relacionada con cada uno de los itinerarios conlleva al crecimiento de las metas

establecidas por el gobierno de Mozambique y si los prestadores de servicio son competitivos a nivel regional e internacional.

Otro estudio sectorial realizado para **Etiopía** en la misma época (WB: 2006), fomenta una estrategia para incrementar el flujo turístico incorporando objetivos gubernamentales referidos a la reducción de pobreza y dentro de premisas de sostenibilidad social, cultural y ambiental. En la práctica, el enfoque de CVT, de igual manera, se concentra en cómo aumentar la competitividad del destino más que en identificar modalidades para incorporar a los pobres.

GTZ - SRI LANKA

La Cooperación Alemana (GTZ) tiene amplia experiencia en el desarrollo e implementación de cadenas de valor. Su manual “*ValueLinks*”, constituye un referente a nivel de las agencias de cooperación y de estudios en general. Sin embargo, las aplicaciones al sector turismo han sido escasas.

Nuestra extensa investigación bibliográfica arrojó una sola experiencia donde la GTZ fomentó CVT, como parte de un enfoque multisectorial y basado en la participación de los interesados (*bottom-up approach*). La metodología fue aplicada a siete sectores emergentes en **Sri Lanka**, siendo el “turismo alternativo” uno de ellos (Richter: 2006).

El objetivo consiste en mejorar la competitividad del sector de pequeñas y medianas empresas, de una manera sostenible, contribuir a una mejora significativa de la generación de ingresos por empleos y, por ende, a los grupos desfavorecidos económicamente. Esta iniciativa formaba parte de un programa nacional más amplio.

El uso del fomento de cadenas de valor se apoya en el “crecimiento a favor de los pobres”, entendiendo por pobres a los pequeños productores y a los microempresarios con bajos ingresos y alto riesgo para conseguir empleo (*employment risk*). Funciona como una herramienta complementaria de desarrollo, ya que sin crecimiento no se puede hablar de redistribución de ingresos.

4. PERSPECTIVAS DEL PROYECTO EN SAN MARTIN

Contexto actual en San Martín

San Martín constituye un destino turístico incipiente, que se caracteriza por un turismo interno procedente del norte o de la ciudad de Lima. Las instituciones de la región se caracterizan por una limitada cultura organizacional, poca representatividad y escasa capacidad de iniciativa en materia de turismo.

El desafío del proyecto consiste en que los actores locales, en los tres

destinos piloto, se conviertan en verdaderos emprendedores, estableciendo compromisos y articulaciones tanto a nivel personal como institucional, con perspectivas a corto, mediano y largo plazo.

Por el momento, la línea de base está en proceso de elaboración siendo el objetivo principal el fortalecimiento de capacidades locales, procesos que precisan tiempo y para los cuales los plazos resultan cortos. Con la colaboración del DIRCETUR se ha fomentado un proceso de recopilación de información estadística y de inteligencia de mercado.

El enfoque de CV es muy reciente en materia de turismo y, por pertenecer la actividad turística al sector de servicios, resulta además compleja. No obstante, se están construyendo los pilares iniciales mediante consultorías externas: empezando por la sensibilización de manera articulada de actores locales y regionales, y el diseño y desarrollo de productos a través de tres destinos piloto.

El nudo de la problemática gira alrededor de la construcción de San Martín como destino turístico. La propuesta consiste en aplicar la CVT sobre el eje más dinámico, el Sauce, impulsando la apropiación del proceso por los actores privados y públicos, haciendo posteriormente el mapeo de la cadena con identificación de procesos y actores. Estas tareas exigen formar el equipo humano y establecer conexiones con emprendimientos del medio urbano y con proveedores de productos de biocomercio.

Las perspectivas que se proponen deberían abarcar desde las dinámicas del mercado hasta los servicios al cliente, cubriendo espacios de investigación aplicada y escala de resultados en la lucha contra la pobreza.

(1) **El mercado como punto de partida**
¿Cuál es la demanda concreta?

El enfoque de cadenas de valor se origina a partir de las demandas del mercado. Las iniciativas en CV deben fundamentarse en un sólido conocimiento de las estructuras del mercado, de las necesidades y el comportamiento del comprador. Los mercados finales determinan la viabilidad de los productos y servicios turísticos.

En el caso de San Martín:

Avances

- Punto de partida: el Programa PeruBiodiverso, cuyo objetivo es el fortalecimiento y la promoción de cadenas de valor, tiene un componente de Ecoturismo en San Martín. Este Programa incluye una línea de acción de “acceso a mercados”.
- La Identificación y selección de CVT en San Martín se basó en 19 criterios de sostenibilidad, uno de los cuales se refiere a la demanda.

- Encuestas de perfil y nivel de satisfacción de los turistas en San Martín se han realizado por parte del Proyecto.
- Consultoría externa: Definición de mercados meta con encuestas en mercados finales, identificación de nichos potenciales y formulación de una estrategia de mercado.

Desafíos pendientes

- Articular destino y definición de nichos locales como oportunidad de recreación para pobladores de Tarapoto y Moyobamba, con especial atención al turismo escolar y juvenil.
- Desarrollar experiencias diferentes, innovadoras, interactivas: por ejemplo, en áreas de conservación municipal enfocadas a la interpretación y educación ambiental.

(2) **La necesidad de entregar resultados** ***¿Cuánto ganan los pobres?***

Una Intervención apoyada en el enfoque CVT para proyectos de desarrollo debe demostrar que efectivamente genera un impacto sobre la reducción de la pobreza.

En la búsqueda de un turismo de calidad se requieren destrezas y habilidades para resaltar la identidad de los lugares visitados y no una visión que produce lastima sobre condiciones de vida local.

La lucha contra bolsones de pobreza crítica responde a políticas sociales diferentes de la CV en turismo. Hay que definir el grupo meta “pobre” con posibilidades de vincularse con las actividades turísticas.

En el caso de San Martín:

Avances:

- Identificación de proveedores de servicios locales y regionales.
- Identificación de atractivos naturales y culturales.
- Identificación de operadores turísticos y de transportes.
- Consultoría externa: oportunidades para vínculos con alternativas de negocios y/o alianzas estratégicas.
- Disponibilidad de un diagnóstico: línea base en proceso.
- Articulación de dos de los pilotos (Sauce y Chazuta) con el PENTUR a través de la creación de entes gestores.

Desafíos pendientes:

- Definición de “pobres”.
- Ampliar la cobertura de socios (microempresas y asociaciones) sobre

- los tres ejes, y el potencial para generación de ingresos y empleos.
- Incorporar proveedores locales relacionados con el biocomercio a nivel de las empresas existentes y las mismas iniciativas comunitarias.
 - Desarrollo de capacidades a todos los niveles.
 - Indicadores y sistema de monitoreo operados con herramientas forjadas desde adentro.

(3) La investigación como integrante de la CV
¿Cómo aprender lecciones?

Dentro del Programa PeruBiodiverso, el Grupo de Investigación en Biocomercio (GIB) organizado en estrecha coordinación con CONCYTEC y universidades nacionales, ejecuta cinco proyectos de investigación a mediano plazo, entre los cuales no se ha contemplado el componente de ecoturismo.

El tratamiento y gestión de la información son recursos importantes para incrementar la competitividad del turismo. Se recomienda, de manera urgente, contribuir a la formación profesional, teórica y práctica, desde universidades e institutos regionales, mediante ejercicios insertos en las realidades locales.

El proyecto, con miras a CVT, podría impulsar una línea de investigación aplicada en San Martín, aprovechando los avances del trabajo actual, junto con la bibliografía anexa, para fines de comparación dentro de las tendencias contemporáneas del mercado.

Se propone diseñar una metodología innovadora dentro del enfoque de CV aplicado al Sauce, en cuanto a construcción de destino, como modelo de referencia. Pretende integrar trabajos en curso dedicados a temas de fortalecimiento de capacidades y plataforma de aprendizaje, planificación participativa y gestión de destino, comunicación e inteligencia de mercado. Todo ello con miras a utilizar el análisis CVT y poder repetirlo a nivel regional y nacional.

(4) La generación de experiencias de calidad
¿Cómo hacer sinergia?

La CVT se concentra en responder y exceder expectativas del visitante sobre la calidad de la experiencia turística y permite a la industria y a las organizaciones locales visualizar “la jornada completa del visitante”. Considerando de esta manera todos los aspectos del destino que incorporan, desde la imagen del destino antes de la visita y el mercadeo, hasta actividades post-venta y compromisos futuros.

Cada momento de la jornada del visitante es importante. Una experiencia de calidad considera las siguientes etapas:

- Imagen / información antes de la visita.
- Hacer las reservas.
- Viaje hacía el destino.
- Bienvenida.
- Provisión de información en el destino.
- Lugares para pernoctar.
- Atractivos y actividades.
- Lugares para comer.
- Infraestructura y medio ambiente.
- Adiós y viaje de regreso.
- Recuerdos después de la visita y contactos.

Un ejercicio sencillo de aplicación de la CVT ayuda a comprender como cada agente o actividad son capaces de crear valor y permite reconocer las etapas que constituyen la construcción de un destino con la secuencia de procesos interrelacionados asumidos por diversos actores de manera coordinada. Todo lo cual, debidamente documentado, ofrece lecciones dentro de un sistema de referencia, para nuevos destinos, procesos y actores.

La capacitación mediante auto-evaluación, intercambio de experiencias y rutas de aprendizaje debe contribuir a crear una visión de conjunto y compromisos duraderos.

5. COMENTARIOS FINALES

El tema de cadenas de valor en turismo ofrece múltiples entradas y abre debate sobre una propuesta innovadora para un región con un potencial turístico aún inexplorado. Su puesta en marcha exige compromisos tanto de parte de los socios externos como de los actores propios de la región.

Cadenas de valor en turismo: un modelo complejo y difícil

Tradicionalmente la CV focaliza en un producto y busca la especialización, mientras que la CVT responde a un eje temático, el turismo, que exige la articulación de diferentes eslabones (alojamiento, alimentación, guiado, transporte, artesanía...) dentro de un sistema bajo condiciones que generen un efecto multiplicador.

Sin infraestructura básica, carretera, alcantarillado, agua potable, luz (el caso de los pilotos y de varios sitios de San Martín), y planta turística (Chazuta, AHARAM), los atractivos son sólo ilusiones.

Adicionalmente, en el caso del componente de ecoturismo se necesita de un medio fortalecido y consciente de los temas de conservación. Finalmente, el tema de Biocomercio pasa a segundo plano ante las necesidades inminentes.

La intervención de cadenas de valor a favor de los pobres (Pro Poor Tourism)

Fomentado desde DFID y ODI el turismo a favor de los pobres significa un nuevo desafío y requiere actitudes y capacidades flexibles a nivel de consultores y empresarios.

Si bien el objetivo de la CVT busca impactos concretos en la reducción de la pobreza, se requiere precisar la definición de escalas de pobreza, la información adecuada para definir la línea de base y las referencias para el monitoreo de la experiencia.

Cadenas de valor y biocomercio

Corresponde a la demanda por productos naturales y medicinales de la región. La oferta depende tanto de la producción familiar como comunitaria o empresarial. De igual manera proceden los productos de artesanías basados en tradiciones nativas.

Esta línea de trabajo resulta poco desarrollada en la actualidad pero consiste en una veta por incorporar en las actividades futuras.

Los proyectos piloto en San Martín

A diferencia de las experiencias internacionales mencionadas, San Martín representa un destino regional dentro del mercado nacional, su contribución tiene que ver tanto con la promoción de experiencias innovadoras como con lecciones aprendidas en otras regiones bajo condiciones similares.

Se propone priorizar la identificación de nichos de mercado, fomentar un trabajo coordinado entre todos los actores, generar espacios de investigación aplicada y asegurar resultados tangibles.

Finalmente se recomienda proceder con un ejercicio de mapeo de la cadena en el Sauce que comprenda la identificación de procesos y actores, por ser el eje más dinámico de los tres pilotos.

Las intervenciones de los contrapartes y socios

Cada una de las instituciones públicas y de cooperación internacional lleva su propia agenda para trabajar en la región:

- SECO prioriza el tema del Biocomercio,
- MINCETUR impulsa el fortalecimiento del Turismo Rural Comunitario,

- GTZ trabaja cadenas de valor como componente su programa,
- DIRCETUR apunta como política pública al fortalecimiento de la actividad turística en la región.

Esta dispersión enriquece y complica la intervención específica del componente de Ecoturismo.

6. BIBLIOGRAFIA CONSULTADA

2006 Acción Sinérgica Consultores S.A. & INBio. Memoria Taller Turismo Rural en **Costa Rica**: Diagnóstico de la cadena de valor, Proyecto “Fase inicial para la implementación de un Programa Nacional de Biocomercio en Costa Rica”.

2006a Ashley, C. (ODI & SNV) Participation by the poor in Luang Prabang, **Laos**, tourism economy: Current earnings and opportunities for expansion. Working Paper 273. London.

2006b Ashley, C. (ODI & SNV) How can governments boost the local economic impacts of tourism? Prepared for SNV East and Southern Africa. London.

2007 Ashley, De Brine, Lehr & Wilde. (The Fellows of Harvard College, ODI & IBLF). The role of the tourism sector in expanding Economic opportunity, Harvard University.

2007a Ashley, C. & Mitchell, J. (ODI) Assessing how tourism revenues reach the poor. Briefing paper 21. June 2007, UK.

2007b Ashley, C. & Mitchell, J (ODI, SNV and IFC). Doing the right thing approximately not the wrong thing precisely: Challenges of monitoring impacts of pro-poor interventions in tourism value chains. Working Paper 291. UK.

2007c Ashley, C. & Mitchell, J (ODI) “Turismo pro-pobre” – ¿Qué ha ido bien y qué ha ido mal? Opinión 80. London.

2008 Ashley, C. (ODI & SNV) Creating pro-poor linkages around Rwandan tourism. Project outputs – Report. UK.

2008 CI. Conservation and Tourism - A Value Chain Approach –Briefing Paper. Washington DC.

2006 Fries, R., Correa, M., Pool, D. & Rodriguez, A. (USAID). Nature-oriented tourism in **Ecuador**- An assessment applying the value chain and Nature, Wealth and Power Frameworks. Microreport #64 . Washington, DC.

2006 Guevara, A. Lorena & Huertas A. Sylvia (INBio). Propuesta del Programa Nacional de Biocomercio de Costa Rica. Documento borrador. Costa Rica.

2006a IFC (World Bank Group). The tourism sector in **Mozambique**: A value chain analysis, Vol 1. and 2. Washington DC.

2006 ILO. Intervention Report- Local value chain development exercise on tourism in Anuradhapura. Sri Lanka. The ILO Enter-Growth Project.

2008 Kolbe, Edwards and others (USAID & CI). A value chain approach to nature-oriented tourism. Conservation International. Manual - restricted circulation. Washington DC.

2006 Ministry of Tourism & UNCTAD, Uganda ecotourism sector strategy: 2006-2008. BioTrade National Programme of Uganda.

2006 Moyini, Yakobo. (UNCTAD). **Uganda** ecotourism assessment. BioTrade National Programme of Uganda.

2006 Mitchell, J. & Ashley, C. (ODI). Tourism business and the local economy: increasing impact through a linkages approach, Briefing Paper.

2007 Mitchell, J. & Ashley, C. (ODI). Can tourism offer pro-poor pathways to prosperity? Briefing paper 22

2007 Mitchell, J. & Ashley, C. (ODI). 'Leakage' claims: Muddled thinking and bad for policy? Opinion 81, London.

2009 Mitchell, J. & Ashley, C. (ODI). Value chain analysis and poverty reduction at scale- Evidence from tourism is shifting mindsets. Briefing paper 49.

2007 Mitchell, J. & Faal, J. (ODI). Holiday package tourism and the poor in **The Gambia**. Article accepted for publication in: Development Southern Africa Volume 24, Number 3 (September 2007)

2008 Mitchell, J. & Faal, J. (ODI). The Gambian tourist value chain and prospects for pro-poor tourism, Working Paper 289

2009 Mitchell, J., Keane, J. and Laidlaw, J. (ODI & SNV). Making success work for the poor: Package tourism in Northern **Tanzania**, Final report.

2008 Mitchell, J. & Muckosy, P. (ODI). A misguided quest: Community-based tourism in Latin America, ODI Opinion 102.

2007 Mitchell, J. & Phuc, L.C. (ODI & Management Consulting Group). Final Report on participatory tourism value chain analysis in Da Nang, **Vietnam**, VPSSP Project Report.

2006 Richter, P. (GTZ). Spices and alternative tourism in **Sri Lanka**: An analysis of poverty-sensitive value chains. Colombo.

2006 Richter, P. (GTZ). Value Chain Promotion and Business Environment Reforms- Experiences from Sri Lanka, Colombo

2008 Richter, P. (GTZ). GTZ's experience in value chain development in Asia: an external perspective. Discussion Paper. Eschborn, Alemania.

2008 Schoen, Ch. Case study on tourism value chain analysis in Da Nang, Vietnam. Mesopartner.

2006 Slob, B. & Wilde, J. Tourism and sustainability in **Brazil** – the tourism value chain in Porto de Galinhas, Northeast Brazil, Somo & IUCN, Holanda.

2007 SNV. Using the value chain approach for pro-poor development: Experiences from SNV in Asia.

2008 SNV & ODI. Creating pro-poor linkages around Rwandan tourism.

2007-2008 USAID & CI. Increasing competitiveness of micro and small enterprise in the tourism industry of **Madagascar**, Semester progress reports July 13, 2007 and January 31, 2008 (2).

2007 USAID & CI. Summary of findings for Value Chain Analysis, Appendix 1. Semester Progress Report -Increasing the Competitiveness of Micro and Small Enterprises In the Tourism Industry of Madagascar.

2008 USAID & OTF Group. **Rwanda** tourism value chain case study- Guided case studies in value chain development for conflict-affected environments. Microreport #94.

2006 World Bank. **Ethiopia**: Towards a strategy for Pro-Poor Tourism development, Report No. 38420 – Africa region.

2006 World Bank. Ethiopie stratégie de développement d'un tourisme pour la réduction de la pauvreté (résumé). Rapport 38370- Région Afrique, Département du secteur privé.

www.value-links.de - GTZ Manual ValueLinks

www.odi.org.uk/tourism/index.html - Overseas Development Institute (ODI)/ Tourism Programme (*publicaciones consultadas*)

www.learning.conservation.org- Conservation learning Portal/Tourism Learning Network (CI)

www.snworld.org - SNV/ Organización Holandesa de Desarrollo

www.microlinks.org/vctraining - Microlinks/ USAID

www.ifc.org/ifcext/mekongpsdf.nsf/Content/Tourism_Program IFC Mekong Private Sector Development Facility, Tourism Program