
Enrique Vásquez y Gerardo Injoque

**COMPETITIVIDAD CON ROSTRO HUMANO:
EL CASO DEL ECOTURISMO EN LORETO**



UNIVERSIDAD DEL PACÍFICO
CENTRO DE INVESTIGACIÓN

© Universidad del Pacífico
Centro de Investigación
Avenida Salaverry 2020
Lima 11, Perú

Competitividad con rostro humano: el caso del ecoturismo en Loreto

Enrique Vásquez Huamán

Gerardo Injoque

1a. edición: febrero 2003

Diseño: Ícono Comunicadores

I.S.B.N.: 9972-57-010-X

Depósito Legal N° 1501052002-5952

BUP-CENDI

Vásquez Huamán, Enrique

Competitividad con rostro humano: el caso del ecoturismo en Loreto / Enrique Vásquez Huamán y Gerardo Injoque A. -- Lima : Centro de Investigación de la Universidad del Pacífico, 2003. -- (Documento de Trabajo ; 52)

/ECOTURISMO/DESARROLLO REGIONAL/VENTAJA COMPARATIVA/COMPETITIVIDAD/TURISMO/
DESARROLLO SUSTENTABLE/PERÚ/LORETO/

38.8(85) (CDU)

Miembro de la Asociación Peruana de Editoriales Universitarias y de Escuelas Superiores (APESU) y miembro de la Asociación de Editoriales Universitarias de América Latina y el Caribe (EULAC).

El Centro de Investigación de la Universidad del Pacífico no se solidariza necesariamente con el contenido de los trabajos que publica. Prohibida la reproducción total o parcial de este texto por cualquier medio sin permiso de la Universidad del Pacífico.

Derechos reservados conforme a Ley.



Índice

Introducción	9
El caso del ecoturismo en Loreto. Cincuenta años después	11
1. El mercado ecoturístico	13
1.1 El ecoturismo en el Perú	16
2. El ecoturismo en Loreto	27
3. Análisis de competitividad	35
3.1 Condición de los factores de producción: ¿básicos o avanzados?	35
3.1.1 Recursos humanos	36
3.1.2 Infraestructura	38
3.1.3 Recursos de capital	40
3.2 Condición de la demanda: turistas entendidos y exigentes	43
3.2.1 Composición y crecimiento de la demanda	44
3.2.2 Vocación por satisfacer al turista	46
3.3 Sectores confines y de apoyo: la falta de encadenamiento productivo	48
3.3.1 Sectores proveedores	48
3.3.2 Sectores relacionados	49
3.3.2.1 Aerolíneas	49
3.3.2.2 Agencias comercializadoras	51
3.3.3 Instituciones públicas y privadas relacionadas con el turismo	53



3.4	Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas	57
3.4.1	Inicio y organización de las empresas	57
3.4.2	Competencia entre empresas	58
3.5	El Estado y el papel de la casualidad	61
4.	Conservación e impacto social del ecoturismo en Loreto	65
4.1	El Consorcio Rumbo al Dorado	68
4.1.1	Impacto social	72
4.1.2	Niveles de competitividad	76
5.	Conclusiones y recomendaciones de política	79
5.1	Función del sector público	82
5.2	Función del sector privado	83
5.3	Función de las ONG y agencias internacionales	85
	Bibliografía	87
	Entrevistas	89



Índice de cuadros

Cuadro 1.1	Perfil del ecoturista en el ámbito internacional	14
Cuadro 1.2	Nivel de satisfacción de los ecoturistas respecto al servicio en el Perú, 1998	18
Cuadro 1.3	Destinos ecoturísticos más visitados en el Perú según nacionalidad de los turistas, 1998	24
Cuadro 2.1	Cruceros, Iquitos 2002	31
Cuadro 2.2	Albergues especializados, Iquitos 2002	32
Cuadro 2.3	Albergues intermedios, Iquitos 2002	33
Cuadro 2.4	Albergues económicos, Iquitos 2002	33
Cuadro 3.1	Recomendaciones para mejorar el nivel de los servicios turísticos, Iquitos	41
Cuadro 4.1	Matriz del marco lógico del proyecto "Consortio Rumbo al Dorado"	70
Cuadro 4.2	Principales operadores turísticos en la Reserva Nacional Pacaya-Samiria	72
Cuadro 4.3	Loreto: inversión requerida para generar empleo en el ecoturismo según tipo de empresa	74
Cuadro 4.4	Gasto promedio de los hogares de la selva rural según nivel de vida (en nuevos soles)	75
Cuadro 5.1	Matriz FORD	80

Índice de gráficos

Gráfico 1.1	Aspectos que influyeron en la decisión de visitar destinos ecoturísticos en el Perú, 1998	17
Gráfico 1.2	Análisis de la posición relativa: capacidades para competir entre el Perú y Costa Rica	19
Gráfico 2.1	PBI de Loreto por actividad económica, 1995	27
Gráfico 2.2	Participación del turismo en el PBI de Loreto, 1970-1995	29
Gráfico 2.3	Arribos a los establecimientos de hospedaje: Loreto 1990-2000	30
Gráfico 3.1	Entorno competitivo: el diamante del ecoturismo en Iquitos	62
Gráfico 5.1	El <i>cluster</i> del ecoturismo en Loreto	81



Introducción

La presente década del nuevo milenio ha puesto en numerosas encrucijadas a los gobernantes, una de las más difíciles de resolver es ¿cómo aprovechar los recursos disponibles de un país tan “rico” como el Perú, de tal manera que el crecimiento favorezca a los pobres? No pocos investigadores han puesto la mira en el turismo como un sector estratégico para impulsar el crecimiento y el desarrollo de zonas tan necesitadas como Loreto. Este breve documento de investigación intenta mirar la realidad concreta de quienes estarían involucrados en una tarea por impulsar el ecoturismo en Loreto como herramienta de desarrollo, que implique a su vez reducir la pobreza en dicho departamento.

Los tiempos actuales están signados por la competencia feroz de quienes tienen algún recurso o alguna ventaja para subsistir. ¿Loreto ha desarrollado las ventajas competitivas para convertirse en un modelo para el accionar de la política turística en el Perú? El presente estudio es una cadena de argumentos basados en lo que el trabajo de campo permitió ver in situ en Loreto: la falta de un entorno competitivo que estimule al sector público y privado a insertar el ecoturismo en la vitrina internacional.

El estudio, si bien se centra en el análisis de la competitividad, tiene una clara orientación hacia una arista social: ¿realmente el ecoturismo tendría un impacto positivo en los niveles de vida de la población loreтана más necesitada? Esta pregunta se torna aun más relevante en los momentos presentes, cuando se habla de “crecimiento y desarrollo pro pobre”. Esta investigación intenta, en esta línea de discusión, contribuir en el diseño de formas de análisis que combinen tanto lo estrictamente económico, en un tema tan vital como la competitividad, como la temática social de buscar el mejor efecto posible en el bienestar de la población residente.



Los autores deseamos agradecer al Centro de Investigación de la Universidad del Pacífico por brindarnos la oportunidad y los recursos para explorar una línea de investigación poco ortodoxa. Así mismo, a las instituciones y personas que brindaron desinteresadamente su tiempo, información y buena disponibilidad para absolver las preguntas realizadas durante el trabajo de campo realizado en el año 2001, nuestro mayor agradecimiento.

Los autores



El caso del ecoturismo en Loreto. Cincuenta años después

En los últimos años se ha señalado que el ecoturismo es el motor de desarrollo económico y social de Loreto, calificación bastante ambiciosa si se tiene en cuenta que se aspira a una industria no solo competitiva en los mercados internacionales, sino también capaz de generar riqueza entre las poblaciones más necesitadas.

Estas dos aristas bien pueden distorsionarse si tanto el sector público como el privado no aúnan esfuerzos para desarrollar el ecoturismo en la región. Por ejemplo, entre la larga serie de riesgos que merma el desempeño del ecoturismo en los mercados internacionales, quizá el más significativo sea basar la fuente de ventaja competitiva únicamente en los recursos naturales. La experiencia internacional demuestra que contar con atractivos naturales es una condición necesaria pero no suficiente para constituir un ecoturismo exitoso, pues la competitividad no se hereda, sino más bien se crea. En ese sentido, el ecoturismo en Loreto podría terminar corriendo la misma suerte que la extracción de caucho o petróleo: actividades en las cuales en el pasado fueron depositadas las esperanzas de la región, pero que como toda actividad basada en recursos primarios, poco pudieron hacer para generar riqueza.

Por otro lado, erigir un ecoturismo competitivo no implica necesariamente que los beneficios económicos derivados de este alcancen a todos los estratos sociales, mucho menos que puedan convertirse en el motor de desarrollo social. En consecuencia, es necesario alcanzar la competitividad pero con una dimensión social, es decir **competitividad con rostro humano**. ¿Pero es esto posible?

Internacionalmente, el ecoturismo es una actividad que viene despertando gran interés en cuanto su presunto potencial para generar riqueza entre las poblaciones



rurales. En Sudáfrica, por ejemplo, desempeña un papel dual: ayuda a reintegrar al país en la economía mundial y colabora en la redistribución de la riqueza entre los pobres en zonas rurales. De esta manera, el ecoturismo es visto como una herramienta para el cambio social, por lo que ha captado el interés de un conjunto de instituciones del Gobierno, organizaciones no gubernamentales, sectores académicos, consultores, ambientalistas, comunidades, activistas rurales, empresas, inversionistas, etc. (Honey 1999: 382).

En este documento intentamos someter a prueba las expectativas que despierta esta industria a la luz de las experiencias internacionales. Si bien el análisis se concentra en la competitividad del ecoturismo, también presenta un claro enfoque social. Para objeto de nuestro estudio, optamos por investigar el caso del ecoturismo en Loreto, una industria que gracias a sus cincuenta años de trayectoria constituye una experiencia muy rica en lecciones que esperamos explotar.

En las siguientes páginas intentamos responder a las siguientes interrogantes: ¿Qué tan competitivo es el ecoturismo en Loreto? ¿Puede generar empleo e ingresos entre las zonas más necesitadas? ¿Cuáles han sido las funciones desempeñadas por el sector público y privado? ¿Puede convertirse en una industria exitosa en el nivel internacional que sea el motor de desarrollo económico y social del departamento?



1. El mercado ecoturístico

El término “ecoturismo” se ha utilizado indiscriminadamente para describir cualquier actividad turística relacionada a la naturaleza o con poca afinidad al turismo convencional. Aun cuando no existe una definición universalmente aceptada, es común recurrir al siguiente enunciado de la Sociedad de Ecoturismo (TES):

El ecoturismo es viajar responsablemente hacia las áreas naturales en las cuales se conserva el medio ambiente y se mejora el nivel de vida de las poblaciones locales. (Patterson 1997: 1)

La falta de una definición mundialmente aceptada ha hecho difícil la recolección de información estadística. Estimaciones de la Organización Mundial del Turismo (WTO) sostienen que el ecoturismo y el turismo basado en atractivos naturales dan cuenta del 20% del sector en el ámbito internacional, es decir más de 132 millones de turistas en un mercado que superó los US\$ 31 mil millones en 1999 (The International Ecotourism Society). Este prometedor sector se encuentra en pleno auge y el crecimiento anual, que bordea entre el 10% y 30%, se proyecta estable en los próximos años (Honey 1999: 6), incluso países como Sudáfrica han experimentado tasas de crecimiento de hasta 108% en este sector en el período 1986-1998 (The International Ecotourism Society).

Según la WTO, las tendencias del mercado han llevado al ecoturismo a orientarse hacia actividades más específicas, por lo que este se encuentra cada vez más fragmentado (Del Castillo 2000: 124). Hay una gran variedad de productos y servicios, desde prácticas de canotaje, caminatas, excursiones y campamentos, hasta observación de osos polares en Manitoba, safaris en Sudáfrica, ciclismo en el Valle de Napa, pesca en el Amazonas, etc. Es necesario recalcar que dentro del gran



abanico de posibilidades, los elementos histórico-culturales suelen ser de gran importancia dentro de las atracciones debido al alto nivel educativo de los ecoturistas, tal como se verá seguidamente (Patterson 1997: 4).

Pero, ¿cómo y por qué surgió este interés por el turismo de naturaleza? La motivación se explica por un cambio en los valores de los principales países emisores de turistas con respecto al medio ambiente y su cuidado. Ello los ha llevado a buscar un mayor contacto con la naturaleza y las culturas locales, intentando contribuir en su conservación y desarrollo (Eurocentro 1998). El perfil de esta nueva clase de turistas se detalla en el siguiente cuadro.

Cuadro 1.1

Perfil del ecoturista en el ámbito internacional

Edad	La mayoría de los ecoturistas se encuentra entre los 35 y 54 años de edad. No obstante, las actividades que demandan un mayor esfuerzo físico tienden a atraer turistas entre 20 y 44 años.
Género	No se encuentran diferencias significativas en cuanto al género, ya sea por tipo de actividad o duración del viaje.
Educación e ingresos	El 82% de los ecoturistas tiene grados universitarios, lo cual generalmente implica altos niveles de ingresos.
Duración del viaje	El 50% de los ecoturistas prefiere viajes que duren entre 8 y 14 días.
Motivación del viaje	Si las motivaciones varían de acuerdo con el origen, la mayoría de los ecoturistas busca observar fastuosos escenarios, así como participar en actividades relacionadas al medio ambiente y experimentar otras culturas.
Origen	Este segmento presenta gran demanda en el mercado norteamericano y europeo.

De todas estas características, el nivel educativo de los ecoturistas es la de mayor importancia para las empresas que deseen competir en este difícil mercado. Sin importar la nacionalidad, edad, género, motivo o duración del viaje, los ecoturistas son un público muy sofisticado e informado que valora las experiencias de aprendizaje y por ello exige un alto grado de conocimiento en sus viajes (Patterson 1997: 7). Sobre este elemento deben estar enfocadas todas las estrategias y los esfuerzos



para crear ventaja competitiva sobre otros países; contar con atractivos adecuados para este mercado se vuelve una condición necesaria, pero no suficiente, para asegurar un buen posicionamiento y luego un exitoso desempeño internacional.

Al ser un sector tan dinámico y con gran potencial, el ecoturismo está en el centro de las estrategias económicas y los esfuerzos de conservación de muchos países del Tercer Mundo (Honey 1999: 7). La literatura está poblada de ejemplos de Ecuador, Brasil, Belice, Costa Rica, Camboya, Fiji, Indonesia, Kenia, Senegal, Namibia, Madagascar, Uganda, entre otros.

Bajo una óptica económica, el ecoturismo es una mejor alternativa que la ganadería o la agricultura para aprovechar las tierras y generar ingresos. En Sudáfrica se estimó que el turismo de vida salvaje, en comparación con la ganadería, generaba ingresos a razón de 11 a 1, mientras creaba empleos en una proporción de 15 a 1 (Honey 1999: 18). Además es una importante fuente de generación de divisas: en Costa Rica ha superado a la industria bananera (ibíd.), en Kenia provee un tercio de las divisas extranjeras que ingresan al país (P. Eagles), mientras Ecuador obtiene solamente de las Islas Galápagos ingresos anuales que ascienden a los US\$ 100 millones (The International Ecotourism Society).

Quizá lo más atractivo del ecoturismo es que genera beneficios económicos (al menos en teoría) a partir de la conservación cultural y de la preservación del medio ambiente. Dado que los atractivos turísticos están compuestos por la flora, la fauna y la identidad cultural de las poblaciones locales, el ecoturismo tiene la particularidad de asignarles un valor económico, otorgando por ello una retribución monetaria por su conservación (Wearing y Neil 2000: vii). En otras palabras, el ecoturista paga por observar la naturaleza y todo lo que hay en ella. En consecuencia, siempre que las comunidades locales participen directamente de los beneficios del turismo encontrarán rentable proteger el medio ambiente y conservar su identidad cultural, pues ello constituye el atractivo por excelencia para los turistas.

En Kenia, por ejemplo, el término “conservación” no solo se utiliza para fines ecológicos sino también económicos, pues se ha estimado que un león representa ingresos por US\$ 27.000, en tanto que un elefante genera US\$ 610.000 anuales gracias al turismo (Wearing y Neil 2000: 43-4). Esto constituye un incentivo para que las comunidades conserven y protejan estas especies y su medio ambiente si quieren seguir generando ingresos a partir de ellos.



Naturalmente si el ecoturismo no brinda estos beneficios a las comunidades, entonces no habrá incentivos para la conservación, pudiendo llegar incluso a estorbarse. En las Islas Galápagos, una ínfima fracción de los ingresos del ecoturismo estuvo destinada a las comunidades locales, por lo que estas no tuvieron más remedio que expandir sus prácticas agrícolas, lo que significó la extinción de doce especies nativas de plantas (Wearing y Neil 2000: 22-3). Así como las empresas deben enfocarse en el nivel educativo de los ecoturistas para desarrollar ventajas competitivas, los gobiernos deben concentrarse en erigir un marco legal que incluya a las comunidades en los beneficios del ecoturismo para incentivar así una práctica sostenible y con impacto social.

Ya sea por razones económicas o de conservación, muchos países han incorporado el ecoturismo dentro de sus estrategias de desarrollo. No debe sorprender por tanto que Australia haya presupuestado US\$ 10 millones para elaborar un plan de desarrollo en el mediano plazo. Latinoamérica, por su parte, ha invertido US\$ 21 mil millones en el desarrollo del sector, resaltando los US\$ 200 millones destinados por Brasil para impulsar el ecoturismo en sus estados amazónicos (Honey 1999: 18).

Como puede apreciarse, el ecoturismo parece haber sido la respuesta que satisfizo las necesidades de los distintos actores involucrados en la industria turística: al mercado que buscaba áreas con ventajas comparativas para explotar nuevos nichos y a los ambientalistas que necesitaban razones para que los gobiernos conservasen el medio ambiente. Asimismo, constituye una alternativa para las poblaciones nativas que buscan nuevas opciones de empleo que beneficien a sus comunidades (Wearing y Neil 2000: viii).

1.1 El ecoturismo en el Perú

El Perú cuenta con la mayor variedad de climas y zonas de vida en el mundo (82 de las 104 existentes), siendo el país con mayor diversidad de aves, el segundo en primates y el sexto en mamíferos (Eurocentro 1998: 30-4). Sin embargo, pese a las enormes ventajas comparativas para satisfacer el creciente interés por destinos ecoturísticos, el mercado internacional solo lo percibe como un destino histórico-cultural (Rijalba y Barrio 2000: 9). Es por ello que solo el 6% de los turistas que llega al país, en su mayoría estadounidenses y alemanes, viene para visitar sus atractivos naturales e interactuar con sus culturas (Eurocentro 1998: 18).



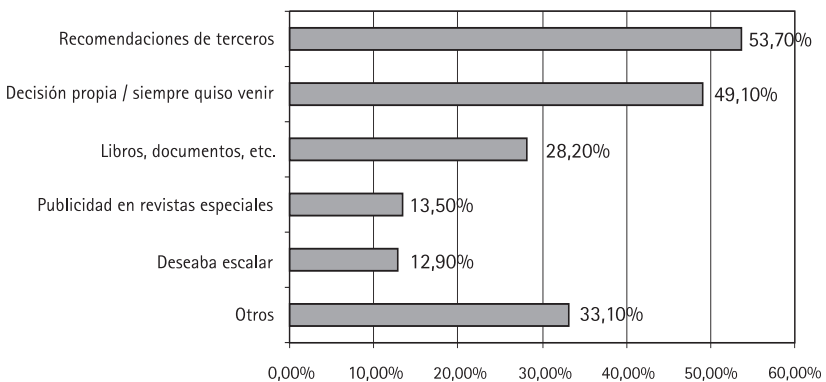
El Perú tiene más potencial en el turismo de naturaleza-aventura que cualquier otro país. (Monitor Company 1995: 20)

Las actividades que suelen atraer a los turistas consisten en visitas a monumentos arqueológicos, observaciones de vida silvestre, caminatas, montañismo, canotaje y bicicleta de montaña (Rachowiecki 2000: 82); no obstante, la mayor parte de los visitantes realizó *trekking* (86,2%) (Del Castillo 2000: 128).

Dentro de los aspectos que influyeron para visitar destinos ecoturísticos en el Perú, resalta la importancia del *marketing* persona a persona. Como muestra el gráfico 1.1, el 53,7% del total de ecoturistas vino por recomendaciones de terceros. Además de la “motivación propia”, otras razones de importancia son las referencias de libros y la publicidad en revistas especializadas, debido a que se trata de un destino que recibe una considerable atención en el extranjero. En 1996, el Perú fue designado como el mejor país turístico en la novena edición de los premios “The Observer Travel Awards” por ser el destino más atractivo y de mayor proyección para los lectores de dicha publicación (Eurocentro 1998: 20).

Gráfico 1.1

Aspectos que influyeron en la decisión de visitar destinos ecoturísticos en el Perú, 1998



Fuente: Del Castillo 2000: 129.



Generalmente los turistas se encuentran satisfechos con el servicio recibido en el Perú: en la escala de 0 a 10, este fue calificado en promedio con 7,0. Aquellos elementos que no fueron del total agrado de los visitantes estuvieron relacionados con el mantenimiento de los atractivos, así como con la falta de centros de información e interpretación. Este último aspecto es de esperarse, pues como se mencionó anteriormente, los ecoturistas ponderan especialmente el aprendizaje y el grado de conocimiento que obtienen en sus viajes.

Cuadro 1.2

Nivel de satisfacción de los ecoturistas respecto al servicio en el Perú, 1998
(Escala de 0 a 10)

Aspectos del servicio	Puntaje
Guías con adecuados conocimientos	7,7
Guías que hablan muy bien el idioma del turista	7,4
Lugares y senderos poco congestionados	7,0
Lugares y senderos bien mantenidos	6,8
Seguridad en todos los lugares visitados	6,8
Disponibilidad de centros de información o interpretación	6,7
Interacción con pobladores locales	6,9

Fuente: Del Castillo 2000: 129.

Sin embargo, ¿esto significa que la calidad del servicio está a la altura de las expectativas de los turistas? ¿El servicio es competitivo en relación a otros países? No necesariamente. En general, la calidad de los servicios está por debajo de los estándares internacionales. Si bien la satisfacción del turista parece alta, esto se explica por las pocas expectativas que traía antes de visitar el Perú (Pascó-Font 2000: 19). Un análisis comparativo de la calidad de la atención en relación a Costa Rica —uno de los destinos más importantes del mundo— demuestra el atraso del ecoturismo nacional.

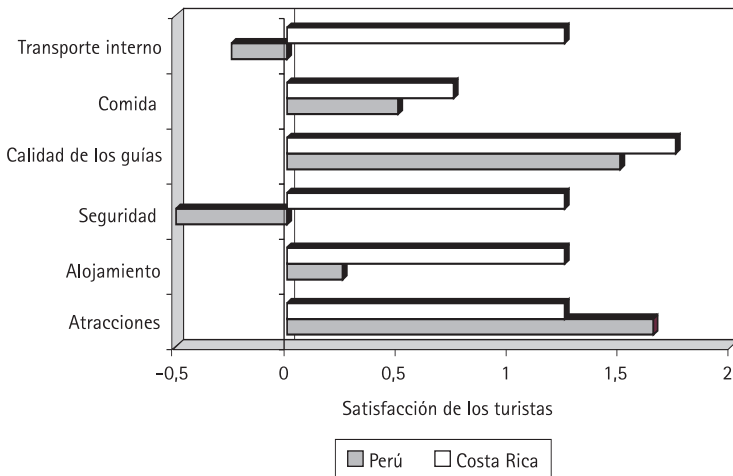
Aun cuando la satisfacción de los turistas con el servicio no está a la altura de otros países como Costa Rica, los atractivos turísticos peruanos suelen suplir de alguna manera estas deficiencias en tanto se encuentran por encima de otros destinos. Cuando los países tienen que valerse de sus recursos primarios para competir significa que no están creando ventajas competitivas, el estado de



desarrollo competitivo del ecoturismo en el Perú parece estar aún en un estado incipiente: las empresas crean muy poco valor añadido a partir de los recursos primarios.

Gráfico 1.2

Análisis de la posición relativa: capacidades para competir entre el Perú y Costa Rica



Fuente: Monitor Company 1995: 21.

Sin embargo, la enorme variedad de lugares propicios para el ecoturismo constituye una gran ventaja comparativa que debería ser mejor aprovechada, tal como se explicará más adelante. Por ahora, nos centraremos en estos atractivos propicios para el ecoturismo que se encuentran esparcidos a lo largo de una gran diversidad de climas y ecosistemas.

En un intento por conservar muestras representativas de la riqueza natural, el Estado peruano instituyó un sistema de áreas naturales protegidas que se inició en 1953 con la creación del Parque Nacional Cutervo y posteriormente, en 1965, con el Parque Nacional Tingo Maria, ambos constituidos por el Congreso de la República (Valle, entrevista). Esta preocupación por la salvaguardia del patrimonio natural se formalizó con la incorporación del Perú a la Convención de



Washington, que regulaba la protección de áreas naturales. En 1975, con la Ley 21147, se sintetizó este esfuerzo con la creación del Sistema Nacional de Unidades de Conservación (SINUC), que además instituyó el abanico de categorías de protección que se utilizan hoy en día: parques nacionales, reservas nacionales, santuarios nacionales, santuarios históricos, reservas comunales, cotos de caza, bosques de protección y bosques nacionales. En esta época se crearon casi la mitad de las áreas protegidas que existen en la actualidad para lo cual –siguiendo el ejemplo de muchos países en Latinoamérica– el Gobierno expropió tierras a favor del Estado.

Posteriormente, en 1999, por Decreto Supremo se crea el Sistema Nacional de Áreas Naturales Protegidas por el Estado (SINANPE), a cargo de la Dirección General de Áreas Naturales Protegidas y Fauna Silvestre del Instituto Nacional de Recursos Naturales (INRENA). En la actualidad, el SINANPE está conformado por un total de 54 áreas naturales que abarcan el 14% del territorio nacional, las cuales se encuentran divididas en nueve categorías de uso (la siguiente clasificación proviene de la página web del INRENA):

a) Parques nacionales

Áreas destinadas a la protección y preservación con carácter de intangible, por lo que está vedado tanto el aprovechamiento directo de los recursos naturales como el asentamiento de grupos humanos (PromPerú 1999: 22). Sin embargo, está permitida la entrada de visitantes con fines científicos, culturales y turísticos. En el Perú existen nueve parques nacionales:

1. Cutervo (Cajamarca)
2. Tingo María (Huánuco)
3. Manu (Cuzco y Madre de Dios)
4. Huascarán (Ancash)
5. Cerros de Amotape (Tumbes y Piura)
6. Río Abiseo (San Martín)
7. Yanachaga – Chemillén (Pasco)
8. Bahuaja – Sonene (Puno y Madre de Dios)
9. Cordillera Azul (San Martín, Loreto, Ucayali y Huánuco)



b) Reservas nacionales

Áreas naturales destinadas al amparo y propagación de la fauna silvestre cuya conservación sea de interés nacional. Si los recursos de fauna silvestre lo permiten, su aprovechamiento puede ser utilizado únicamente por el Estado (PromPerú 1999: 31). Hay nueve reservas nacionales:

1. Pampa Galeras (Ayacucho)
2. Junín (Junín y Pasco)
3. Paracas (Ica)
4. Lachay (Lima)
5. Titicaca (Puno)
6. Salinas y Aguada Blanca (Arequipa y Moquegua)
7. Calipuy (La Libertad)
8. Pacaya-Samiria (Loreto)
9. Tambopata (Madre de Dios)

c) Santuarios nacionales

Áreas destinadas a preservar con carácter de intangible una especie o comunidad específica de plantas y/o animales, así como las formaciones naturales de interés científico o paisajístico (PromPerú 1999: 38). Existen seis santuarios nacionales:

1. Huayllay (Pasco)
2. Calipuy (La Libertad)
3. Lagunas de Mejía (Arequipa)
4. Ampay (Apurímac)
5. Manglares de Tumbes (Tumbes)
6. Tabaconas - Namballe (Cajamarca)

d) Santuarios históricos

Áreas destinadas a proteger con carácter de intangible los escenarios naturales en que se han desarrollado acontecimientos importantes de la historia nacional (PromPerú 1999: 40). Se consideran cuatro santuarios históricos:



1. Chacamarca (Junín)
2. Pampa de Ayacucho (Ayacucho)
3. Machu Picchu (Cuzco)
4. Bosque de Pomac (Lambayeque)

e) Zonas reservadas

Áreas a las que se concede protección estricta con carácter temporal, mientras se llevan a cabo los estudios que permitan precisar las modalidades de manejo adecuadas a sus requerimientos de conservación (PromPerú 1999: 42). Existen quince zonas reservadas:

1. Manu (Madre de Dios)
2. Laquipampa (Lambayeque)
3. Apurímac (Apurímac)
4. Pantanos de Villa (Lima)
5. Tumbes (Tumbes)
6. Algarrobal El Moro (La Libertad)
7. Chancaybaños (Cajamarca)
8. Aymara – Lupaca (Puno y Tacna)
9. Güeppi (Loreto)
10. Río Rímac (Lima)
11. Santiago – Comaina (Amazonas y Loreto)
12. Allpahuayo Mishana (Loreto)
13. Alto Purús (Madre de Dios y Ucayali)
14. Amaraeri (Madre de Dios y Cuzco)
15. Cordillera de Colán (Amazonas)

f) Bosques de protección

Áreas de bosque que, por sus características y ubicación, sirven esencialmente para la defensa de suelos y aguas (PromPerú 1999: 43). En el país hay seis bosques de protección:

1. Aledaño a la Bocatoma del Canal Nuevo Imperial (Lima)
2. Puquio – Santa Rosa (La Libertad)
3. Pui Pui (Junín)
4. San Matías – San Carlos (Pasco)



5. Pagaibamba (Cajamarca)
6. Alto Mayo (San Martín)

g) Reservas comunales

Áreas destinadas a la conservación de la fauna silvestre en provecho de las poblaciones aledañas (PromPerú 1999: 43). Las reservas comunales son:

1. Yanesha (Pasco)
2. El Sira (Huánuco, Pasco y Ucayali)

h) Cotos de caza

Áreas de manejo de fauna silvestre con fines de caza deportiva en tierras de dominio público o privado (PromPerú 1999: 43). Son dos los cotos de caza constituidos:

1. El Angolo (Piura)
2. Sunchubamba (Cajamarca)

i) Reserva paisajística

La única reserva paisajística es Nor Yauyos – Cochabamba (Lima y Junín).

Esta es solo una muestra de la capacidad que posee el Perú para satisfacer el interés cultural, histórico, de naturaleza y actividad física por parte de los ecoturistas. No obstante, hay una enorme necesidad de infraestructura básica para explotar dichas atracciones a través del turismo. Pues tal como lo señala Rob Rachowiecki en la guía *Lonely Planet Peru*:

Hay muy pocos centros de información, guardaparques, áreas para acampar o albergues (...). Muchos de los parques están apartados y son de difícil acceso, lo cual los hace difíciles para el turismo convencional. Otros pueden ser más accesibles, pero requieren largos viajes por tierra y en embarcaciones, o rentando un pequeño aeroplano, por lo que también constituyen destinos costosos. (Rachowiecki 2000: 34)



Es por ello que se produce una enorme concentración de visitantes en unos pocos destinos, a pesar de la variedad de los atractivos turísticos, por ejemplo solo el Santuario de Machu Picchu congrega al 69% de los visitantes. No debe sorprender, entonces, que la principal atracción turística del país capte la mayor parte de los ecoturistas, dado su especial interés por aspectos histórico-culturales.

Cuadro 1.3

Destinos ecoturísticos más visitados en el Perú según nacionalidad de los turistas, 1998

Destinos ecoturísticos	Total %	Canadá / EE.UU. %	Latinoamérica %	Europa %	Otros %
Santuario Histórico Machu Picchu	69,0	53,3	85,8	60,5	70,6
Cañón del Colca	13,2	14,0	1,7	27,9	14,7
Reserva Nacional Titicaca	12,9	18,6	1,7	17,4	26,5
Parque Nacional Huascarán	11,3	15,1	7,5	15,1	5,9
Huaraz / Callejón de Huaylas	11,3	11,6	3,3	19,8	17,6
Reserva Nacional de Paracas e Islas Ballestas	11,0	7,0	11,7	14,0	11,8

Fuente: Del Castillo 2000: 128.

Del cuadro anterior se concluye que los destinos naturales, aunque en bajas proporciones, son más populares entre los turistas que provienen de Canadá, Estados Unidos y Europa. En el caso de los dos primeros, el destino más visitado fue la Reserva Nacional Titicaca (18,6%) y entre los europeos el Cañón del Colca (27,9%).

Lamentablemente las áreas naturales antes mencionadas no solo carecen de una infraestructura mínima para el turismo, sino también de medios que garanticen su conservación ante las constantes amenazas de depredación por parte de viles comerciantes, pues el Gobierno no tiene los recursos para contratar suficientes guardaparques y equiparlos adecuadamente (Rachowiecki 2000: 28).

Entonces, ¿cuál es la participación del ecoturismo peruano en el mercado internacional pese a las enormes ventajas comparativas? La falta de información estadística en este segmento del mercado es desconcertante, ello refleja quizá el desinterés por parte de las instituciones competentes. Hacia 1993, Monitor



Company estimó que la participación del Perú en el mercado ecoturístico americano no alcanzaba ni siquiera el 1%. Hacia el año 2002 es de esperar que –dada la coyuntura internacional de estos últimos años– esta cifra continúe siendo poco importante, aun cuando pueda haber aumentado, ¿por qué?

El ecoturismo es un sector que presenta una exigente demanda, tal como se desprende del perfil del ecoturista presentado en el cuadro 1.1. ¿Cómo enfrenta la industria peruana este exigente y entendido mercado? Lo hace valiéndose de sus atractivos naturales, pero con muy poco más. Muestra de ello es la falta de infraestructura básica y de centros de información y traducción que exigen los turistas, situación que evidencia el atraso del servicio nacional respecto a países como Costa Rica. En conclusión, el ecoturismo en el Perú parece basarse solo en sus ventajas comparativas y no en ventajas competitivas, tal como lo exige la competencia en los mercados internacionales. Esta falta de innovación explica la escasa participación de los destinos peruanos internacionalmente.

¿Por qué no se han transformado las ventajas comparativas en competitivas? Para intentar conocer las causas de este atraso es necesario elaborar un análisis más detallado y riguroso que confirme las hipótesis planteadas hasta el momento. Debido a que el universo que debe conformar la investigación es muy amplio, es preciso incorporar un estudio de caso que permita cumplir con las exigencias de un análisis científico. Por ello se escogió estudiar el ecoturismo en la región de Loreto, ya que se trata de una industria que gracias a sus cincuenta años de actividad puede ofrecer lecciones que enriquezcan todo lo tratado hasta ahora. Se buscará descubrir cuáles son las trabas que soporta la industria y qué le impide crear ventajas competitivas para enfrentar a países como Costa Rica o Sudáfrica. Según esos resultados, se podrá diseñar una estrategia que permita un ecoturismo sostenible en términos ecológicos, pero siempre acompañado de una dimensión socioeconómica que posibilite un desarrollo económico sostenible con impacto social en la región. En otras palabras, un ecoturismo en todo el sentido del término.

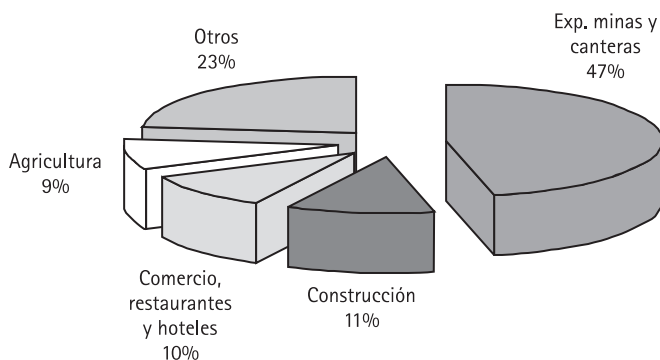


2. El ecoturismo en Loreto

El departamento de Loreto, ubicado en el extremo nororiental del territorio peruano, tiene una extensión de 368.852 km² y una población de 880.471 habitantes. Según el *Mapa de pobreza 2000* elaborado por FONCODES, la clasificación de Loreto es de “muy pobre”. Pese a ser el primer productor de petróleo crudo del país, su contribución al PBI nacional apenas alcanza el 5% (INEI 1999: 7-26).

Gráfico 2.1

PBI de Loreto por actividad económica, 1995



Fuente: INEI 1999: 25.

Antiguamente se creía que el potencial de la selva radicaba en la agricultura, pero al igual que las tierras de uso pecuario, la productividad es baja y la degradación de los suelos continua. La superficie intervenida en la Amazonia con estos fines



supera en casi cuatro veces a la superficie agrícola en la Costa y la Sierra, sin embargo su contribución a la economía nacional y a la seguridad alimentaria no guarda relación con la superficie colonizada (Brack 1997: 9).

El ecoturismo ha sido identificado como el sector clave para lograr un crecimiento económico que contribuya al bienestar de la región, pues dado el entorno y la ubicación geográfica de Loreto, la escasez de recursos y el sobre costo del transporte hacen muy difícil priorizar otra actividad prescindiendo de incentivos o exoneraciones (Vigo 1998: 30).

En la nueva filosofía del desarrollo amazónico ocupa un lugar primordial el uso sostenible de nuestros recursos para el ECOTURISMO...
(Gobierno Regional de Loreto 1997).

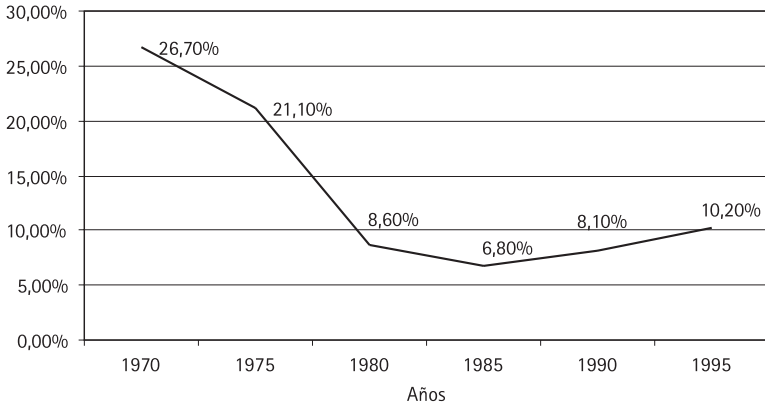
Reconocimiento tardío para una industria que data desde la década de 1950, cuando Antonio Wong –cineasta y periodista gráfico– creó la empresa Wong Amazon Tour, al descubrir el potencial de esta actividad tras realizar viajes con turistas americanos, franceses y japoneses (Najar 1997: 39). Luego de la muerte de este pionero, la empresa cerró en 1977. Pero para entonces ya se habían creado varias compañías, algunas de las cuales continúan funcionando hasta el 2002, pero cuyos paquetes turísticos no distan mucho de los ofrecidos por Wong Amazon Tour cincuenta años atrás, salvo algunas excepciones.

Esta falta de innovación, fuente de la creación de ventajas competitivas, que ya se intuía al analizar el ecoturismo en el ámbito nacional, plantea una interrogante que debe ser contestada: ¿por qué el ecoturismo, en términos generales, sigue siendo el mismo de hace cincuenta años? Se puede ir conjeturando que la fuente de creación de ventajas competitivas de los operadores turísticos en Loreto no se basa en la inversión o la innovación, sino más bien en los atractivos naturales.

Es difícil cuantificar la participación del turismo dentro de la economía, dado que las cuentas nacionales no detallan específicamente los rubros del sector; sin embargo, el PBI de Comercio, Restaurantes y Hoteles podría servir de indicador global de la contribución del turismo en la región. Como se observa en el gráfico 2.2, la importancia del turismo ha descendido cediendo terreno, según parece, a la extracción de crudo.



Gráfico 2.2
Participación del turismo en el PBI de Loreto, 1970-1995

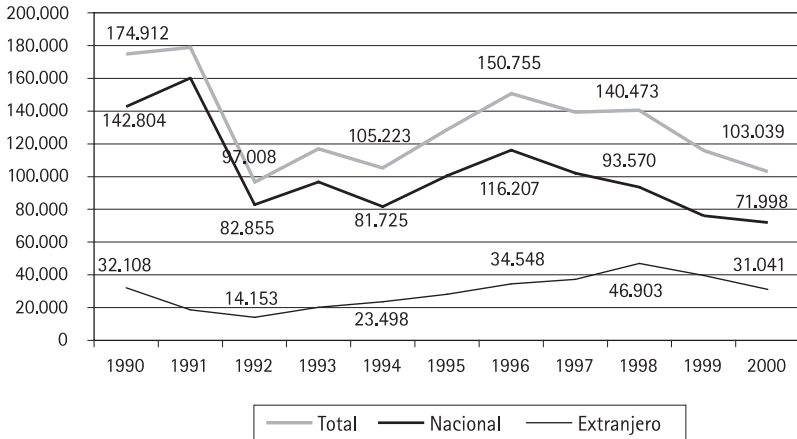


Fuente: INEI 1999: 90.

Para explicar la evolución del sector no habría mejor indicador que el flujo de turistas que visitó Loreto, sin embargo las estadísticas fallan una vez más para recoger esta información de manera confiable. Por ello, será preciso recurrir a *proxys* del flujo turístico, para lo cual se utilizarán las encuestas de arribos a los establecimientos de hospedaje proporcionadas por el Ministerio de Industria, Turismo, Integración y Negociaciones Comerciales e Internacionales (MITINCI), cifras que lamentablemente no discriminan entre turistas y quienes no necesariamente lo son.

No obstante, algunos estimados de PromPerú a partir de encuestados indican que del total del número de visitantes a Iquitos, el 53% obedece a razones de vacación y recreación (PromPerú, mimeo), por lo que –dada la importancia turística que tiene esta ciudad en la región– se podría pensar que de los 103 mil arribos de hospedaje que experimentó Loreto en el 2000, cerca de 54 mil corresponderían exclusivamente a turistas. Aun así, considerando los datos originales del gráfico anterior, se puede observar la errática pero clara tendencia a la baja del sector en la década de 1990. Resulta paradójico observar cómo una industria que sobrevivió aislada del fenómeno terrorista que azotaba a todo el país, reciba apenas el 1% de los arribos totales durante el año 2000.

Gráfico 2.3
Arribos a los establecimientos de hospedaje: Loreto 1990-2000



Fuente: MITINCI.

Pero ¿cuántos turistas visitaron albergues ecoturísticos en la selva? ¿Qué albergues visitaron? ¿Cuáles fueron sus impresiones respecto a la calidad del servicio? Hasta la publicación del presente documento no existía información al respecto, por lo que el trabajo de campo fue de vital importancia para conocer la situación del ecoturismo en Loreto. Las encuestas de PromPerú realizadas a visitantes en Iquitos no describen necesariamente el perfil de los turistas, debido a que el universo de entrevistados incluye, entre otros, a aquellos que viajaron por cuestiones de negocios (PromPerú, mimeo). Prueba de ello es que, según dicha fuente, solo el 11% de los visitantes contrató un albergue en la selva, hecho un tanto incongruente sabiendo que representa el principal destino turístico de Loreto. Asimismo, según PromPerú el 33% de los turistas era de nacionalidad extranjera, cifra muy por debajo de lo que reportan los operadores turísticos y demás involucrados en el sector.

Sin embargo, PromPerú recoge información fundamental para un análisis del sector: la impresión de los visitantes acerca de Iquitos. La percepción respecto al servicio fue en general buena, aunque, como se dijo anteriormente, esto puede



explicarse por las bajas expectativas que traían los turistas. Las principales recomendaciones se detallarán más adelante, por el momento bastará con afirmar que estas no se refieren a los atractivos turísticos, sino a aquellos aspectos del servicio que determinan las ventajas competitivas: infraestructura, acceso a información, transporte, etc. Si se recuerda que el servicio no ha presentado innovaciones significativas desde sus inicios, allá por la década de 1950, resulta oportuno conocer cuáles son las razones del escaso adelanto cuando se está tomando conciencia de que el ecoturismo puede ser el motor de desarrollo de la región.

Pero antes de pasar a analizar los niveles de competitividad del ecoturismo en Loreto, resultará útil esbozar algunas características del sector con la finalidad de situar mejor al lector del posterior análisis.

Una de las particularidades de la industria ecoturística en Loreto reside en su heterogeneidad: puede encontrarse desde rústicos campamentos, refugios y albergues, hasta lujosos centros vacacionales y ostentosos cruceros. Si bien el sector comparte muchos aspectos en común, en ocasiones las empresas pueden ser muy distintas entre sí, en particular cuando se refiere a enfrentar las deficiencias en el sistema. Por el momento, solo es necesario dejar constancia de la versatilidad de la industria para atender distintas necesidades y preferencias, así como amoldarse a todas las posibilidades económicas de los turistas. Los cuadros siguientes representan un listado de las empresas que, hasta la redacción de la presente investigación, funcionaban en Loreto. La clasificación y los datos provienen de la Oficina de Información Turística de la Municipalidad Provincial de Maynas.

Cuadro 2.1
Cruceros, Iquitos 2002

Cruceros	Destinos	Tiempo de la travesía
Amazon Tours & Cruises	Iquitos, Leticia (Colombia) y Tabatinga (Brasil)	Entre 3 y 6 días
Amazon River Tours	Manaus	10 días
Junglex	Río Ucayali	7 días

Estas grandes empresas ofrecen los servicios más suntuosos de la selva; por ejemplo, Junglex está considerado como uno de los diez mejores cruceros del mundo (Rotondo, entrevista). Naturalmente son las opciones de mayor costo, sus precios pueden oscilar entre US\$ 600 y US\$ 4.000 por viaje. Estos cruceros suelen manejar



se con agencias mayoristas en Estados Unidos, por lo que sus turistas son principalmente extranjeros con un alto poder adquisitivo que arriban a Iquitos con paquetes contratados desde fuera.

Pero el lujo y el confort no son exclusividades de los cruceros, también es posible acceder a albergues con categoría de *resorts* en medio de la selva, como algunos de los presentados en el siguiente cuadro.

Cuadro 2.2

Albergues especializados, Iquitos 2002

Albergue	Ubicación			Distancia desde la ciudad de Iquitos (en Km.)
	Río abajo*	Río arriba*	Río	
Amazonía Expeditions		X	Reserva Tanshiyacu - Tahuayo	110
Explorama Lodge	X		Yanamono	80
Explorama Inn	X		Amazonas	40
Explorama Napo	X		Napo	160
Pink Amazon River Dolphin Exp.		X	Yarapa	150
Sachamama (Ayahuasca)	-	-	Carretera Nauta km. 18	18
Yacumama		X	Yarapa	186
Zungarococha Lodge	X		Nanay	15

* Referencia respecto al río Amazonas.

Estos albergues constituyen las alternativas más costosas debido a que presentan atractivos como el puente colgante más grande del mundo –manejado por Explorama y la ONG Conservación de la Naturaleza Amazónica del Perú, CONAPAC (Acevedo, entrevista)–, el albergue esotérico de Sachamama o el confort de *resorts* como Zungarococha, etc. El rango de precios oscila entre US\$ 100 y US\$ 300 por noche (Mayeaux, entrevista). Tanto los cruceros como los albergues especializados conforman las alternativas más exclusivas y avanzadas del ecoturismo en Loreto, debido a sus altos precios sus servicios son contratados principalmente por extranjeros. Estos dos tipos de empresas concentran más del 80% del mercado ecoturístico del departamento (De Col, entrevista).

El siguiente grupo de empresas está formado por albergues intermedios y económicos:



Cuadro 2.3
Albergues intermedios, Iquitos 2002

Albergue	Ubicación			Distancia desde la ciudad de Iquitos (en Km.)
	Rio abajo*	Rio arriba*	Rio	
Heliconia	X		Amazonas	80
Muyuna AmazonLodge		X	Yanayacu	120
Tambo Amazónico		X	Yarapa	130

* Referencia respecto al río Amazonas.

Los albergues intermedios se diferencian de los económicos prácticamente en el precio, debido que al encontrarse más lejos de la ciudad de Iquitos incurren en mayores costos de transporte. Por otro lado, la mayor distancia tiene sus ventajas, tal como se detallará más adelante. El precio de estos albergues oscila entre los US\$ 50 y US\$ 60 por noche (Mayeaux, entrevista).

Cuadro 2.4
Albergues económicos, Iquitos 2002

Albergue	Ubicación			Distancia desde la ciudad de Iquitos (en Km.)
	Rio abajo*	Rio arriba*	Rio	
Amazon Camp	X		Momon	15
Amazon Lodge	X		Yanayacu	38
Amazon Rainforest	X		Momon	40
Cumaceba Lodge	X		Amazonas	36
Bombonaje Camp	X		Amazonas	85
Loving Light		X	Yanayacu	122
Sinchicuy Lodge	X		Sinchicuy	30
Yanayacu Lodge	X		Yanayacu	45
Refugio Altiplano Lodge		X	amshiyacu	50
Tropical Paradise	X		Amazona	35
Yacuruna Lodge	X		Yanayacu	45
Yushintaya		X	Tamshiyacu	42

* Referencia respecto al río Amazonas.



Los albergues económicos y los intermedios representan las alternativas más asequibles para aquellos turistas que llegan a la ciudad sin haber contratado los servicios de agencia alguna. Gracias a la menor distancia que los separa de Iquitos, los albergues económicos ofrecen sus servicios a precios entre US\$ 35 y US\$ 50 por noche (Mayeaux, entrevista).

A diferencia de los cruceros y los albergues especializados, este segundo grupo de empresas maneja paquetes disponibles para todo tipo de turistas, ya sean nacionales o extranjeros.

Los turistas que llegan a Iquitos provienen de dos fuentes distintas: aquellos que contratan sus servicios comprando paquetes desde el exterior o quienes ya en Iquitos buscan los servicios de un albergue. Gracias a sus mayores recursos para la promoción (tanto en publicidad como en construir redes de agencias comercializadoras en el extranjero), las empresas del primer grupo funcionan casi exclusivamente con viajeros que contratan sus servicios desde el exterior, en tanto el resto del sector debe competir por ellos en las calles. Esto es un distintivo de la heterogeneidad del sector, pues al disputarse estos turistas las empresas del segundo grupo son más vulnerables a problemas como la creciente informalidad y competencia desleal, ya que deben recurrir a vendedores y pagar comisiones. Pese a intentos por resolver esta dificultad, los inconvenientes subsisten debido al vacío legal y a la apatía de las autoridades, producto de una ausencia de coordinación y, porque no decirlo, inacción entre las instituciones relevantes en el sector.

En la siguiente sección se desarrolla un análisis de competitividad para determinar qué afecta o incentiva el grado de innovación de las empresas. De acuerdo con las sospechas planteadas, se intentará encontrar las razones del pobre desempeño del ecoturismo en Loreto en el último medio siglo.



3. Análisis de competitividad

Es indiscutible que Loreto cuenta con los recursos apropiados para convertirse en un importante destino ecoturístico. Esta región ostenta el récord mundial de densidad de árboles por hectárea, la mayor cantidad de anfibios, la mayor lista de reptiles para una localidad, el mayor número de especies endémicas de primates y cerca de 700 especies endémicas de aves a unos pocos kilómetros de Iquitos (Álvarez 1997: 26). Parte de este patrimonio se encuentra preservado, pues el 11% de la superficie de Loreto está compuesto por algún tipo de área natural protegida¹. Ahondar en este tema sería ocioso, más aun cuando ello solo constituye una condición necesaria mas no suficiente para erigir una industria que compita exitosamente en los mercados internacionales. Por el contrario, la abundancia de los factores puede llevar a un uso ineficiente de los recursos, dada la falta de incentivos por aprovecharlos mejor.

La competitividad viene determinada por el entorno en que las empresas se desenvuelven, entorno que bien puede incentivar o dificultar la innovación. Según la metodología desarrollada por Michael Porter, son cuatro los elementos claves que influyen en el grado de competitividad de una industria: los factores de producción, la condición de la demanda, los sectores afines o de apoyo, y la estrategia, estructura y rivalidad de las empresas.

3.1 Condición de los factores de producción: ¿básicos o avanzados?

Este condición recoge la posición de una industria en relación a la mano de obra especializada, recursos de conocimiento e infraestructura necesaria. Los factores

1. INRENA, Dirección General de Áreas Naturales Protegidas, en: <http://www.inrena.gob.pe>



importantes para crear competitividad no se heredan, sino que se crean y perfeccionan con la finalidad de poder desplegarlos productivamente.

3.1.1 Recursos humanos

La calidad y profesionalismo del personal en toda industria es un aspecto importante, pero en el ecoturismo la destreza de los guías es esencial para mostrar los atractivos turísticos a los visitantes. No se debe olvidar que el ecoturista, dado su nivel educativo, pondera en especial las experiencias de aprendizaje y busca obtener un gran contenido de conocimientos en sus viajes. No contar con guías calificados en este sector afecta negativamente la calidad del servicio. Por ejemplo, esto es lo que viene ocurriendo en Kenia, donde a pesar de sus excelentes operadores turísticos, los viajeros se muestran descontentos debido a que los guías tienen muy pocas habilidades interpretativas, lo cual reduce el valor de toda la experiencia (Honey 1999: 330).

Las deficiencias del sistema educativo y la falta de escuelas de especialización en Loreto no deja mucho de dónde escoger, por lo que los guías –usualmente pobladores rurales que se inician como mozos, cuartereros, etc. (Acevedo, entrevista)– son normalmente improvisados y, aunque conocen la selva, no saben mostrarla a un nivel científico. Si bien algunos guías están reconocidos oficialmente por la Dirección de Industria y Turismo, sus conocimientos son prácticos mas no científicos, por lo que las empresas tienen que invertir –de acuerdo con sus posibilidades y deseo de mejorar su servicio– en material bibliográfico o contratar un biólogo o un especialista para capacitarlos (Acosta, entrevista). Pese a ello el profesionalismo no es el común denominador de los guías turísticos:

El guía promedio es relajado, engaña al turista con los nombres de las especies o trata de sacarle dinero diciéndole que es muy pobre, que no le pagan bien, cualquier cosa con tal de conseguir algo del turista, son muy manipuladores. Luego de ir probando y probando, pude distinguirlos hasta que finalmente encontré a los que trabajan para mí hasta ahora. (Sarfaty, entrevista)

La necesidad de conocer otros idiomas es también importante, pero en ningún otro aspecto como este resaltan con mayor fuerza las limitaciones del sistema



educativo. En muchos casos, los guías aprenden otras lenguas escuchándolas, no las saben leer ni escribir, pues su escaso nivel de instrucción les impide aprenderlas formalmente (Lache, entrevista). Si bien el conocimiento del inglés ya no es un problema, actualmente hay una gran demanda por el alemán y el francés, por lo que un guía que hable estos idiomas puede ganar hasta US\$ 25 diarios, contra US\$ 15 si solo habla inglés (Acosta, entrevista).

No menos importante es la capacitación que requiere un cocinero, pues el talento no siempre viene acompañado de la sutileza en la presentación de los platos o los requerimientos de higiene necesarios para preparar alimentos en medio de la selva (Sarfaty, entrevista). Incluso a los motoristas y operarios que tienen trato con los turistas se les debe enseñar las reglas de cortesía más elementales, pues la idiosincrasia local puede ser tan reservada que podría interpretarse como una muestra de rudeza (Lache, entrevista).

Las deficiencias del sistema educativo y la falta de mayores centros de preparación en administración turística le generan al sector privado costos de capacitación; pues son las empresas las que deben instruir a su personal de acuerdo con sus capacidades. Naturalmente han sido las más grandes compañías las que han suplido mejor estas deficiencias, gracias a sus economías de escala y mayores recursos. Aquí algunos ejemplos: la empresa Explorama contrata personal especializado una vez al año para brindar a sus guías cursos de hostelería, cocina, trato al turista, etc. (Acevedo, entrevista). Los guías de Junglex, además de recibir cursos y seminarios, son enviados a conocer distintas zonas turísticas del país para poder incorporar en sus explicaciones las experiencias que los turistas han podido tener durante su estadía en el Perú (Rotondo, entrevista). Por su parte, Amazon Tours & Cruises, además de haber invertido en capacitar a su personal, ha tenido la iniciativa —con otras empresas— de solicitar al Gobierno que inserte un programa de turismo en los colegios para sentar las bases de un mejor servicio (Grande, entrevista).

Una educación poco práctica e insuficiente es sin duda una traba para la competitividad del ecoturismo en Loreto, en especial para el caso de los guías. De acuerdo con el perfil del ecoturista en el ámbito internacional, su alto nivel educativo pondera muy especialmente el contenido histórico, cultural y científico en sus viajes, por lo que un personal improvisado y con poca preparación difícilmente puede satisfacer tales expectativas.



Esto ha sido muy bien entendido entre los principales exponentes del ecoturismo en el mundo, por lo que su éxito no resulta extraño. En las Islas Galápagos (si bien en los últimos años se ha expandido el oficio de guías auxiliares entre los pobladores locales –que al igual que sus símiles peruanos no están calificados ni hablan idiomas–), muchos de los guías que trabajan en las empresas más prestigiosas son científicos que ayudan a proporcionar un ecoturismo con un alto contenido educacional (Honey 1999: 124). De igual manera, las reservas privadas en Costa Rica cuentan con guías bilingües muy bien calificados, que además conocen mucho acerca de la historia y cultura de su país (ibíd.: 172).

En consecuencia, los países que –como el Perú– desean entrar a competir en este difícil mercado deben apuntar en primer lugar a mejorar la calidad de sus recursos humanos. Pese a que todavía no es un importante destino ecoturístico, Cuba ya posee una fuerza laboral mejor que la de Costa Rica: choferes, guías, guardaparques, oficiales de turismo y empleados en general cuentan con una profunda y multifacética concepción del ecoturismo (ibíd.: 211).

3.1.2 Infraestructura

No es posible desarrollar el turismo sin una infraestructura adecuada; sin carreteras ni aeropuertos es difícil asegurar un flujo de turistas que pueda sostener la industria. Un estudio de Checchi and Company, publicado en 1965, encontró que el Perú no contaba con una infraestructura adecuada para el turismo, realidad que hoy persiste (Monitor Company 1995: 33). Por esta razón, no pocos destinos ecoturísticos están fuera del alcance de los visitantes por cuestiones de tiempo y recursos (Rachowiecki 2000: 34).

Afortunadamente para Loreto, su capital es una de las ciudades más importantes del país, por lo que cuenta con un buen aeropuerto que ha sido mejorado con el paso de los años. Sin embargo, aún persiste la falta de organización, que es aprovechada por los operadores turísticos informales que arremeten impetuosos contra los viajeros cuando estos salen del terminal (Acosta, entrevista).

En lo referente a puertos, la realidad es totalmente distinta. A pesar de que la vía fluvial es el principal medio de transporte en la selva, no existe un embarcadero apropiado para turistas, pues el que está destinado para este fin resulta



poco atractivo por estar próximo al lugar donde se vierten aguas servidas; por ello, cada empresa debe procurarse un muelle propio (Peña, entrevista).

La construcción de la infraestructura vial también ha sido postergada por las autoridades. El caso de la carretera Iquitos-Nauta es el más emblemático de todos, pues tiene casi cien años de haberse planificado pero aún no está terminada (Grande, entrevista). Ello representa un sobrecosto para las empresas que operan en la Reserva Nacional Pacaya-Samiria, debido a que sus clientes podrían hacer el recorrido del tramo Iquitos-Nauta por vía terrestre de manera más económica, en lugar de hacerlo por el río. Además, esta obra inconclusa limita el desarrollo de la ciudad de Nauta como puerta de entrada a la reserva natural más grande del país (Acosta, entrevista). Por otro lado, la construcción de la carretera podría también convertirse en una fuente de enormes externalidades negativas:

La carretera Iquitos-Nauta representa un atentado contra la ecología pues a medida que se avanza en su construcción, los extractores talan los recursos madereros de la zona dada la facilidad para el transporte. (Acevedo, entrevista)

Según las recomendaciones de quienes visitan Iquitos, también es necesario mejorar la infraestructura de los atractivos turísticos (PromPerú, mimeo). Una muestra de ello es el Zoológico de Quistococha, administrado por el Consejo Transitorio de Administración Regional (CTAR) de Loreto, pues a pesar de ser un interesante atractivo, se encuentra abandonado y el pésimo estado de sus animales resulta un espectáculo muy triste para los turistas (Acosta, entrevista).

Como puede verse, el despliegue de la infraestructura turística en Loreto no facilita el desarrollo del sector. No obstante, las empresas más grandes como Explorama, Amazon Tours & Cruises y Junglex pueden, una vez más, suplir de alguna manera estas carencias al contar, por ejemplo, con su propio embarcadero. De igual manera, pese a las mejoras del aeropuerto, este aún no cuenta con adecuados salones para turistas VIP, por lo que Junglex ha debido acondicionar uno para sus pasajeros (Rotondo, entrevista).

Si se pretende incrementar el flujo turístico en la zona es evidente que resulta imprescindible aumentar la inversión en infraestructura, pues la industria no está preparada para recibir más de 200.000 turistas de manera adecuada. En



un sector con tanto potencial no será difícil encontrar inversionistas interesados; sin embargo, es necesario crear las condiciones adecuadas para la inversión privada, así como descentralizar las decisiones de Lima. Por ejemplo, la multinacional PZC de Portugal tiene especial interés en adquirir el Zoológico de Quistococha con la finalidad de construir un complejo turístico a la altura de otros parques en Europa, sin embargo el CTAR Loreto no está facultado para decidir sobre el recinto sin la anuencia de Lima (Carvalho, entrevista).

3.1.3 Recursos de capital

La fase de desarrollo competitivo en la que se encuentra una industria depende de cómo se hayan aprovechado los factores básicos, para luego transitar hacia la creación de ventajas competitivas mediante la inversión. Sin embargo, la ausencia de fuentes de financiamiento a costos asequibles ha impedido a la mayoría de las empresas del sector turístico transitar hacia la creación de ventajas competitivas.

Nosotros generalmente trabajamos con recursos propios, los intereses son tan altos que no recurrimos a ninguna entidad bancaria porque eso sería como trabajar para el banco. (Lache, entrevista)

Naturalmente no todo el sector enfrenta tales restricciones de capital. Las empresas más grandes, como Explorama, acceden a líneas de financiamiento así como opciones de refinanciación a tasas y plazos más convenientes (Acevedo, entrevista). Por su parte, Junglex, otra de las grandes empresas del sector, ha optado por financiarse con capital propio desde sus inicios gracias a los recursos de su propietario (Rotondo, entrevista).

Los cruceros y los albergues especializados han compensado la escasez de fuentes de financiamiento con recursos propios, por lo que han sido los únicos capaces de desarrollar innovaciones en el sector: ostentosos cruceros, puentes colgantes, etc. Quienes se valían de sus exiguos recursos han tenido que sobrevivir en el mercado compitiendo en precios, lo cual desencadenó una estrategia de reducción de costos que, como se verá más adelante, terminó sacrificando la calidad en la mayoría de los casos.

También la falta de acceso a fuentes de financiamiento ha constituido una traba al crecimiento del sector en otros países, lo que ha significado una



barrera para que más personas se beneficien del ecoturismo. El alto costo del dinero ha impedido que los costarricenses de recursos medios se unan al *boom* turístico (Honey 1999: 173). Ello es aun más apremiante entre las poblaciones de bajos recursos, cuyas alternativas de subsistencia son muy escasas. Un estudio realizado por el Banco Mundial en Zanzibar encontró que muchos empresarios y comunidades tenían grandes dificultades para conseguir fondos inclusive por parte del Gobierno y de agencias internacionales (ibíd.: 280).

Por último, solo queda agregar que la inversión extranjera en ecoturismo ha sido ínfima en Loreto en los últimos años, a diferencia de lo sucedido en países como Costa Rica, Tanzania o Kenia. Ello refleja sin lugar a dudas que las condiciones para la inversión y el desarrollo del sector son incipientes debido a los problemas políticos, la coyuntura mundial, etc. Asimismo existe una falta de voluntad por parte del sector público para atraer la inversión extranjera, en particular bajo el esquema de privatizaciones, como muestra el fallido intento de PZC Portugal para adquirir el complejo turístico de Quistococha.

Este primer requerimiento muestra una limitación a la creación de ventajas competitivas, pese a que los atractivos naturales de Iquitos son más que propicios para el ecoturismo. Pero la competitividad no se hereda, sino que se crea, y en este sentido no ha habido un proceso de tránsito hacia estados más avanzados en lo referente a recursos humanos e infraestructura. Las recomendaciones de los turistas son elocuentes:

Cuadro 3.1

Recomendaciones para mejorar el nivel de los servicios turísticos, Iquitos

Aspectos del servicio	Porcentaje
Mejorar la infraestructura, los atractivos turísticos y evitar el acoso a los turistas.	23%
Mejorar el servicio de información turística, promoción de la ciudad, preparación, etc.	23%
Mejorar trato/atención, servicio de transporte, aeropuerto, etc.	20%
Mayor limpieza y mejorar los servicios higiénicos.	13%
Reducir precios de restaurantes, transporte, etc.	12%
No precisa.	19%

Fuente: PromPerú, mimeo.



Como se observa en el cuadro 3.1, las observaciones de los viajeros respecto al servicio no se refieren a los atractivos turísticos, sino a aquellos aspectos que determinan las ventajas competitivas. Al igual que en la sección anterior —donde se comparó el ecoturismo en el ámbito nacional con el de Costa Rica—, Iquitos fracasa en transformar las ventajas comparativas en competitivas: el problema no yace en los atractivos turísticos, sino en el servicio al visitante, la promoción, el acceso a información, el despliegue de la infraestructura, etc. Por si fuera poco, algunos empresarios esperan que la riqueza natural de la zona distraiga la atención de los turistas del deficiente servicio que reciben.

La experiencia internacional demuestra que los países no deben conformarse con ofrecer atractivos turísticos, sino que deben tratar de mejorar la experiencia del viajero a través de innovaciones que le permitan aprovechar mejor su visita. Usualmente estas innovaciones consisten en ayudar a interpretar mejor los atractivos turísticos. En Nueva Zelanda, por ejemplo, se han diseñado diversos recursos educativos que buscan incrementar la experiencia turística, lo cual constituye una notable creación de ventajas competitivas (Wearing y Neil 2000: 59). En Trinidad y Tobago se transformó y equipó un autobús de pasajeros que, bajo el nombre de “El expreso ambiental”, viaja a través de los atractivos turísticos con el objetivo de ir creando conciencia ambiental entre los visitantes (ibíd.: 60). En relación a este tema, son pocas las iniciativas que se han llevado a cabo en Loreto, sin embargo resaltan el puente colgante de Explorama y algún vivero o granja de insectos en otros albergues.

Por último, el personal que labora en las empresas turísticas no cuenta con formación profesional, además le falta capacitación y mayor dominio de otros idiomas.

En síntesis, la infraestructura turística de Loreto es insuficiente y la poca que hay resulta inapropiada para el turismo. Es necesario crear las condiciones necesarias para incentivar la inversión privada en atractivos turísticos como Quistococha. La falta de inversión —condición necesaria para la creación de ventajas competitivas— se debe a que los recursos de capital son costosamente accesibles para la mayoría de empresas; solo las más grandes han podido compensar de alguna manera las deficiencias de los factores básicos, pero para ello han tenido que incurrir en sobrecostos, perdiendo así competitividad en precios.



3.2 Condición de la demanda: turistas entendidos y exigentes

La condición de la demanda procura establecer el grado en que los consumidores exigen productos que incorporen innovaciones y normas de alta calidad, estimulando a las empresas a ofrecer bienes y servicios cada vez más competitivos. Afortunadamente una de las principales características del ecoturismo es la demanda exigente no solo en términos de calidad del servicio, sino también en cuanto al contenido cultural de los viajes. Como se mencionó anteriormente, el 82% de los ecoturistas en el ámbito internacional tiene títulos universitarios (The International Ecotourism Society), por lo que es un público muy entendido e informado, que valora especialmente las experiencias educativas que adquiere en sus viajes (Patterson 1997: 7).

El mercado en Loreto se caracteriza por recibir ecoturistas preparados, si bien ha experimentado una recomposición según sea el país de destino. Tradicionalmente el mercado americano era el principal emisor de turistas a la región, pero el europeo ha venido cobrando mayor importancia (Paredes, entrevista), lo que ha traído ciertas consecuencias en las empresas que buscan captar este creciente mercado que es mucho más exigente.

Mi producto está enfocado al mercado europeo, un mercado muy exigente si no se cumple lo que se promete. El americano todavía acepta una disculpa, pero los alemanes, los españoles y los ingleses no son para jugar . . . Por otro lado, si se les satisface es un mercado constante, no tan sensible y volátil como el americano frente a problemas políticos o atentados. (Lache, entrevista)

Por otra parte, las empresas que cuentan con oficinas o vendedores mayoristas en los Estados Unidos mantienen este mercado como el principal, si bien no excluyen al europeo. Amazon Tours & Cruises ha recibido mayormente a turistas norteamericanos gracias a sus oficinas en Miami, un mercado que si bien es tan entendido y preparado como el europeo no es tan intransigente como este (Grande, entrevista). Asimismo, la empresa Explorama tiene a Estados Unidos como su mercado objetivo, pues considera que es una plaza más accesible, más fácil de vender y mucho más cercana en términos de distancia que el europeo; esta empresa tiene además la particularidad de amoldarse a las distintas necesidades de los viajeros y ofrece hasta cinco diferentes destinos en la Amazonia, desde un lujoso *resort* hasta un campamento en medio de la selva (Acevedo, entrevista).



En cuanto a las nacionalidades, en el nivel internacional, la mayor parte de los ecoturistas proviene de Norteamérica y Europa (Eurocentro 1998: 14). Según una encuesta realizada por el Banco Central de Reserva del Perú en la ciudad de Iquitos en 1998, el 74% de los turistas eran extranjeros provenientes de Estados Unidos (49%), España (16%), Inglaterra (3%), Brasil (3%) y Alemania (3%), entre los más importantes (Vigo 1998: 28).

Apenas un cuarto de los turistas que visitan Iquitos son peruanos, por lo que no es sorprendente que empresas como Amazon Tours & Cruises reporten solo turistas extranjeros (Grande, entrevista). Esto suele ser común entre las empresas más grandes, dado que los precios de sus paquetes turísticos están por encima de las posibilidades del turista nacional. Sin embargo, ello puede ser interpretado como una desventaja, pues no existe una demanda nacional que permita a las empresas anticiparse y prever una proyección de demanda internacional más exigente. En este sentido podrían adoptarse medidas como las de Ecuador, donde el Gobierno y la industria turística han asumido esfuerzos conjuntos para promover el turismo doméstico (Honey 1999: 124).

3.2.1 Composición y crecimiento de la demanda

Pero la nacionalidad no es la única característica dentro de la demanda, o por lo menos no la más importante. Como se mencionara anteriormente, los operadores brindan sus servicios a dos grupos de turistas: los que adquieren paquetes desde el exterior o los que contratan los servicios en el mismo Iquitos. Si bien ambos grupos se muestran entendidos y exigentes, el primero puede pagar hasta cuatro veces el precio del servicio al comprarlo mediante una agencia o intermediario fuera de Iquitos (Frommer 2000), por lo que los márgenes son mucho más atractivos para las empresas. Gracias a sus mayores recursos para la promoción y comercialización, las empresas más grandes —como los crucesos y los albergues especializados— operan casi exclusivamente con los turistas del primer rubro, en tanto el resto del sector debe competir (deslealmente en ocasiones) por los turistas que pasean por las calles. A diferencia del primero, este grupo se encuentra constituido por turistas que viajando por el Perú deciden hacer ecoturismo en la selva amazónica, alrededor del 50% lo constituyen jóvenes con un presupuesto no muy holgado (Paredes, entrevista). Por ahora solo importa destacar que la falta de información sobre los operadores turísticos —hecho que según el 23% de los turistas es necesario



mejorar (PromPerú, mimeo)— convierte a este grupo en vulnerable ante la creciente informalidad e ilegalidad del sector, tal como lo evidencia el siguiente comentario:

El 30 de junio del 2001, el señor... vino a mi habitación de hotel y me vendió un paquete de cinco días a la selva que incluía un guía, alimentos, alojamiento y un bote rápido desde Iquitos. En el último día no tuve guía y me dejaron sin transporte de regreso a Iquitos, pidiéndome dinero por algo que ya había sido pagado. Al final hice menos de la mitad de las actividades que me habían prometido y me siento extremadamente insatisfecho por la experiencia... Este ha sido definitivamente el peor viaje que cualquier persona pueda hacer en el mundo. (Municipalidad Provincial de Maynas 2001: 93)

La experiencia anterior contrasta con los comentarios de quienes, gracias a la información de guías turísticas como *Let's Go* o *Lonely Planet* y de la Oficina de Información Turística, evitaron la informalidad y el mal servicio de algunas empresas:

Si quieren una aventura fantástica en la selva, con un personal entusiasta y amigable vayan entonces con... Tuvimos una estadía de cinco días, dos noches en el albergue y dos acampando, y quedaríamos cortos en expresar lo encantadora que fue nuestra experiencia. El albergue... estuvo espléndido e hizo de nuestra aventura en la selva algo que siempre recordaremos. (Municipalidad Provincial de Maynas 2001: 17)

Es comprensible que haya un marcado descontento dentro de un grupo de empresas que no ve con agrado que exista una oficina que brinde información acerca de los servicios de todos los albergues. Malestar aun mayor entre quienes viven estafando y robando sistemáticamente a los viajeros. Más adelante se tratará el desempeño de la Oficina de Información Turística, así como de otras instituciones relevantes, por el momento solo es necesario dejar constancia de la apreciable labor de información y asesoramiento que brinda a los turistas, tarea que ha llegado en ocasiones a exceder sus funciones debido al mal funcionamiento de otras instituciones.



Las oficinas de turismo en las ciudades que he visitado brindan un servicio muy irregular, algunas lo hacen bien y otras no tan bien, pero he encontrado que en Iquitos el servicio es buenísimo: mucha información, comentarios de turistas respecto a albergues y advertencias respecto a ilegales y estafadores... Además tienen la ventaja de que hablan distintos idiomas y eso es de mucha ayuda para el turista porque a veces no entiende qué está pasando y se encuentra desorientado y nervioso. (Brumagin, entrevista)

En cuanto al crecimiento de la demanda, como se especificó anteriormente, el ecoturismo es uno de los sectores con mayor potencial dentro de la industria turística mundial: en pleno auge ha experimentado tasas de crecimiento anual entre 10% y 30% (Honey 1999: 6). Por contraste, en Loreto –según estimados obtenidos sobre la base de las estadísticas proporcionadas por el MITINCI (gráfico 2.3)– el desempeño del sector en la última década ha sufrido un decrecimiento promedio anual de -6%. No obstante, la situación particular de cada empresa puede ser muy disímil según los entrevistados: mientras Amazon Lodge casi no ha experimentado una variación en su flujo de turistas (Lache, entrevista), Explorama ha crecido en un 20% (Acevedo, entrevista), en tanto Amazon Tours & Cruises apenas en un 3% (Grande, entrevista).

3.2.2 Vocación por satisfacer al turista

Líneas arriba se citaron los comentarios de dos turistas sobre sus experiencias con distintos operadores, ambos contrastaban enormemente en tanto que el primero fue timado y el segundo estuvo más que satisfecho con su estadía. No es extraño encontrar experiencias tan opuestas en Iquitos, el “Libro de comentarios y sugerencias” de la Oficina de Información Turística de dicha ciudad está muy bien documentado al respecto (Municipalidad Provincial de Maynas 2001). En este caso, se recogió el comentario de un viajero insatisfecho que contrató los servicios de un conocido operador informal, uno de los tantos que trabaja a la luz del día sin ningún control o sanción por parte de las autoridades competentes. Es una práctica tan conocida que incluso las guías turísticas como *Lonely Planet* en su edición del Perú recoge el nombre del más famoso operador ilegal como advertencia para sus lectores (Rachowiecki 2000: 486). De todos modos, es inevitable que aquellos turistas que llegan a Iquitos sin ningún servicio contratado y con escasa información caigan en manos de estos infractores.



Pero el descontento de los turistas no proviene únicamente por haber contratado empresas ilegales o informales. La falta de vocación de servicio de muchos operadores turísticos constituidos formalmente es también fuente de descontento para muchos:

Contraté los servicios de... por dos días y una noche, saliendo el domingo a las 10:00 am. Luego de esperar horas y horas, a eso de las 11:00 pm. me confirmaron que debido a un retraso no podríamos salir al albergue. Al día siguiente me dijeron que por motivos ajenos a su voluntad no podían llevarme, me devolvieron mi dinero pero perdí mi única oportunidad de visitar la selva... Vine hasta Iquitos por nada. (Kobalija, entrevista)

Este comentario se refiere a una de las empresas más prestigiosas del sector, pero que pese a las buenas observaciones registradas en el “Libro de comentarios y sugerencias” de la Oficina de Información Turística, incurre ocasionalmente en prácticas que provocan denuncias y quejas de los usuarios (Mayeaux, entrevista). Ello refleja de alguna manera que el sector no tiene una firme convicción por conocer, atender y anticipar las posibles necesidades y exigencias de los turistas.

Si bien las empresas realizan encuestas con la finalidad de conocer el nivel de satisfacción de sus clientes, así como recoger comentarios acerca de sus servicios, según los empresarios entrevistados no hay reportes que reflejen insatisfacción o descontento, ni tampoco sugerencias relevantes que impliquen cambios de consideración. No obstante, algunos estudios resaltan la indiferencia de los empresarios por conocer si sus servicios están a la altura de las expectativas que ellos mismos crean en los turistas referentes a comodidad, calidad, variedad y riqueza de la flora y fauna (Vigo 1998: 24).

Aquí la mayoría no cumple lo que le promete al turista, falta seriedad, hay mucha informalidad... No hay planes, no hay proyectos, todo es para hoy, si al turista le saco 50 soles hoy día entonces bien, ya mañana no importa... (Sarfaty, entrevista)

Según una encuesta realizada por PromPerú, que recoge las impresiones y recomendaciones de los turistas, la percepción respecto al servicio fue en



general buena. No obstante, ello puede explicarse por las pocas expectativas que los viajeros traían antes de visitar el Perú (Pascó-Font 2000: xix).

En definitiva, esta condición presenta una demanda que presiona por innovar, pero que no siempre ha encontrado una industria que busque con afán satisfacer, o incluso superar, sus necesidades y expectativas. Ello es aun más inquietante con la recomposición del flujo turístico hacia mercados más exigentes como el europeo. Por otro lado, la falta de información ha dejado a merced de los operadores informales a los viajeros que llegan a Iquitos sin ningún servicio pactado de antemano. No obstante, dentro de las dificultades que encuentran los turistas, la falta de vocación de servicio es la más resaltante de todas. De no revertirse esta tendencia, será inevitable escuchar comentarios contradictorios de los viajeros sobre sus experiencias, como los mostrados en esta sección, por lo que la satisfacción del turista se torna un mero juego de azar y no una tendencia del sector. No complacer las expectativas puede ser más perjudicial de lo que se imagina, teniendo en cuenta que el 53% de los ecoturistas que visitó el Perú vino por recomendaciones de terceros (Del Castillo 2000: 128).

3.3 Sectores confines y de apoyo: la falta de encadenamiento productivo

Las industrias internacionalmente competitivas suelen encontrarse rodeadas de proveedores y sectores conexos igualmente competitivos. Este punto busca establecer el grado en que la red de proveedores, distribuidores locales, instituciones y empresas relacionadas contribuyen o no al proceso de innovación.

3.3.1 Sectores proveedores

Según la mayoría de entrevistados, los insumos más importantes dentro del servicio al turista son alimentos, agua y combustible. De este grupo, los alimentos constituyen un aspecto esencial, a pesar de presentar ciertos inconvenientes, como el que la cocina local no siempre es del total agrado de los viajeros. Por esta razón, las empresas se ven en la necesidad de preparar platos de cocina internacional, para lo cual requieren insumos que no son oriundos de la selva (Peña, entrevista). Si bien los alimentos son adquiridos directamente en Iquitos, son llevados desde Lima, ya que la producción local no cuenta con la variedad, cantidad y calidad necesaria para servir los requerimientos del turismo. Dentro de esta dieta, las verduras son de especial inte-



rés, más aun dado el creciente número de turistas vegetarianos (Acosta, entrevista). Debido a la inaccesibilidad de Iquitos, los productos tienen que viajar por vía aérea, encareciendo hasta en cuatro veces su valor real debido a la poca frecuencia de vuelos de la Fuerza Aérea y a las altas tarifas de los vuelos comerciales (Lache, entrevista).

La calidad de los comestibles depende de los distintos distribuidores de Lima (Lache, entrevista), aunque la mayoría de los empresarios entrevistados declara estar satisfecho con la calidad de los mismos, así como los turistas con los alimentos. No obstante, la creación de ventajas competitivas requiere más que una simple relación comercial, pues es necesario un intercambio de ideas para amoldar las necesidades específicas de las empresas y así brindar alimentos mejor seleccionados, más frescos, etc. Según algunos empresarios, los niveles de confianza con los proveedores han permitido una estrecha relación en aras de un mejor servicio (Grande, entrevista). No obstante, en algunos casos la realidad parece ser distinta, en tanto que son los propios administradores de los albergues quienes deben encargarse directamente de la compra de alimentos para asegurar su calidad (Lache, entrevista), demostrando así que no necesariamente existe una relación comercial basada en confianza y sinergias entre las empresas y los proveedores.

Para las compañías más grandes, los proveedores de Iquitos no se abastecen de lo necesario para servir a su selecto grupo de turistas, por lo que deben llevar algunos productos desde Lima. Tal es el caso de Junglex, la mayor empresa de cruceros, que ante las exigencias de sus clientes se ve en la necesidad de trasladar toda una serie de productos, como por ejemplo cereales (Rotondo, entrevista).

3.3.2 Sectores relacionados

3.3.2.1 Aerolíneas

Las líneas aéreas comerciales constituyen un elemento fundamental en la industria turística, ya que un sector poco desarrollado y competitivo a la vez puede obstaculizar el desarrollo de atractivos turísticos. Ello es de especial consideración en países con una accidentada geografía como el Perú, y en particular para regiones aisladas como Iquitos, donde la industria aérea se torna el medio de transporte más importante.



En la década de 1990, el sector aéreo ha visto la entrada y salida de varias empresas, lo cual es un indicador de una industria poco competitiva que aún está a la búsqueda de operadores consolidados en el mercado. Actualmente el líder es AeroContinente, una empresa peruana que ha mantenido una estrategia de precios gracias a sus bajos costos. Luego se encuentra LanPerú, propiedad de LanChile; TACA Perú, filial del grupo TACA, y TANS una aerolínea comercial administrada por la Fuerza Aérea. Todas estas compañías operaban frecuencias Lima-Iquitos-Lima, aunque a la fecha de la publicación de este documento TACA Perú anunciaba la cancelación de sus vuelos, pues no podía competir con los precios de AeroContinente manteniendo sus estándares internacionales: aviones más grandes y mayor personal de atención en los aeropuertos (Aguilar, entrevista). En opinión de muchos operadores turísticos, la menor afluencia de visitantes a Iquitos explica la cancelación de las frecuencias aéreas, sin embargo este no siempre ha sido el caso.

La cancelación de los vuelos internacionales Lima-Iquitos-Miami tuvo un tremendo impacto en la industria turística. Esta ruta fue quizá el último *boom* del turismo en Iquitos. Tal fue la magnitud del flujo turístico que surgieron proyectos de inversión como el Hotel Dorado Plaza, el cual se inauguró apenas cancelados estos vuelos y nunca llegó a funcionar según las expectativas que animaron su construcción (Aguilar, entrevista). Las razones para la suspensión de estos vuelos no son muy claras; si bien hay muchas versiones al respecto, es evidente que la cancelación no se debió a una caída en la demanda. En opinión de algunos operadores turísticos, las verdaderas razones a pesar de no ser oficiales son de público conocimiento:

Se cancelaron los vuelos Lima-Iquitos-Miami porque Lima perdió su clientela, ello influyó en el Ministerio de Transportes, el cual retiró la facultad de Iquitos para recibir aviones del exterior: es el viejo problema del centralismo . . . Cada vuelo venía una vez por semana con 180 pasajeros que se quedaban siete días en Iquitos, beneficiándose los albergues, los hoteles, restaurantes, etc. (Lache, entrevista)

La falta de competitividad de la industria aérea se observa en que casi todas las operaciones deben empezar y terminar en Lima, lo cual es muy costoso en términos de tiempo y recursos, especialmente para los viajeros. Si bien es cierto que el flujo existente entre la mayor parte de las ciudades no ameritaría



establecer una conexión directa, si existen necesidades insatisfechas (sobre todo de los turistas) en ciertas frecuencias. Tal es el caso de una conexión directa entre Iquitos y Cuzco. La falta de un vuelo que cubra ambas ciudades es de suma importancia para Iquitos, pues el principal destino turístico del Perú es el Cuzco²; los turistas que a partir del Cuzco quieran agregar una visita a la selva deberán trasladarse a Lima para llegar a Iquitos, un desplazamiento incómodo teniendo en cuenta la cercanía de opciones no menos atractivas como el Manu o Tambopata. Por otro lado, para muchos de los viajeros que visitan Iquitos el atractivo “río Amazonas” es un título que bien puede valer el costo extra en términos de dinero y tiempo (algunas veces teniendo que pernoctar en Lima), sin embargo su desagrado por esta incomodidad es manifiesto.

Percibiendo este malestar, algunos operadores han intentado que las aerolíneas programen un vuelo Cuzco-Iquitos, pero a pesar de asegurarles un flujo regular de pasajeros estas no han accedido (Sarfaty, entrevista). Otros operadores grandes, como Jungle Exports, han intentado reanudar los vuelos internacionales a Iquitos garantizando la ocupación del vuelo, pero una vez más las aerolíneas desistieron (Rotondo, entrevista).

3.3.2.2 Agencias comercializadoras

La colocación de los servicios turísticos se realiza a través de las agencias de viajes, tanto nacionales como extranjeras. Las empresas más grandes pueden construir una red de comercialización en el exterior, lo que les da la ventaja de no depender de los turistas libres que llegan a Iquitos a contratar directamente sus paquetes turísticos. En cambio, para quienes la venta de sus servicios solo tiene cabida en las calles y lugares más frecuentados por los viajeros, el trabajo de promoción está siempre afectado por prácticas desleales y competencia informal.

Para organizar una red de agencias comercializadoras, las compañías turísticas han tenido que valerse de contactos y recursos que les permitan llegar a las plazas de venta importantes, ya sea en Lima o en el extranjero. La sofisticación y los precios de algunos operadores determina que su mercado objetivo sean los países del Primer Mundo, por lo que sus esfuerzos de ventas se

2. Cuzco es el primer departamento del Perú en número de arribos totales de visitantes y de pernoctaciones en establecimientos de hospedaje (MITINCI, mimeo).



realizan mediante agencias extranjeras. Tal es el caso de Explorama, que cuenta con una agencia en los Estados Unidos y otras en diversos países (Acevedo, entrevista); por su parte, Amazon Tours & Cruises y Jungle Exports tienen su propio agente de ventas en los Estados Unidos (Rotondo, entrevista).

Si bien toda agencia comercializadora funciona bajo el esquema de comisiones, hay una gran diferencia entre las agencias de viaje nacionales e internacionales: para una agencia extranjera es muy importante que sus pasajeros lleguen a buenas manos, por lo que procuran promocionar solo a operadores con un récord conocido de buen servicio. Para muchas de las agencias que venden paquetes turísticos en Lima, el margen de las comisiones es prácticamente el único factor que determina a quién promocionar, por lo que no es extraño que solo un par de operadores tengan cabida entre las agencias limeñas. Estas barreras a la entrada al mercado turístico generadas por algunos operadores (también internacionalmente) hace que para muchas empresas nuevas, como Muyuna, sea muy difícil vender en este mercado:

Uno de los problemas que enfrentamos es que vivimos del turista libre que viene a Iquitos, a pesar de los esfuerzos de nuestro socio en Lima es muy difícil entrar en ese mercado porque un par de empresas acapara a casi todas las agencias . . . Todo depende del precio que le das a la agencia, no les importa el servicio en términos de calidad o variedad de especies que podrá ver el turista, solo les concierne el margen de ganancia que usualmente debe bordear el 20%. (Sarfaty, entrevista)

De esta manera, los operadores más favorecidos serán aquellos cuyas estructuras de costos les permitan soportar los reducidos precios que dejan las agencias luego de sustraer sus márgenes de ganancia. Lamentablemente esta reducción de costos no obedece a una eficiencia operativa, sino más bien a una merma en la calidad de los servicios³. Así, cuando la empresa Explorama vio una reducción en la demanda de sus servicios luego de que las agencias en Lima triplicaran sus precios para favorecerse de mejores márgenes, decidió promocionar directamente sus servicios haciendo públicas sus tarifas; esto le ha valido un mayor flujo de turistas tanto nacionales como extranjeros (Acevedo,

3. Una muestra de ello es el descontento que muestran los turistas con el servicio prestado por muchos de los operadores favoritos de las agencias en Lima. (Municipalidad Provincial de Maynas 2001).



entrevista). En la actualidad el precio de los servicios de Explorama es el mismo ya sea adquirido directamente o a través de agencias, estas últimas tienen la posibilidad de vender otras prestaciones como hoteles, transportes, pasajes aéreos, etc.

Por último, los operadores turísticos están aprovechando las ventajas de Internet para promocionarse internacionalmente y así contactarse con el turista evitando a los intermediarios. Aquellos con mayores recursos, como Explorama, invierten entre US\$ 12.000 y US\$ 18.000 mensuales en publicidad en revistas extranjeras como *National Parks*, *International Travel Lush*, etc. (Acevedo, entrevista). Finalmente los operadores con un buen servicio aprovechan la publicidad gratuita, pero sumamente efectiva, de las afamadas guías de viajes como *Let's Go* y *Lonely Planet*.

3.3.3 Instituciones públicas y privadas relacionadas con el turismo

No solo las empresas que mantienen relaciones comerciales con los operadores turísticos pueden contribuir al proceso de innovación; también las instituciones públicas relacionadas con el turismo y su reglamentación, los centros de investigación y las universidades pueden prestar un gran apoyo al momento de crear ventajas competitivas.

La colaboración que las empresas reciben de las instituciones públicas vinculadas al turismo es muy poca. En Iquitos, las más importantes y representativas son el Instituto Nacional de Recursos Naturales (INRENA), que posee una vasta información acerca de la riqueza ecológica de la Amazonia; PromPerú, que es la agencia estatal encargada de la promoción turística del país y cuenta con una serie de publicaciones e información acerca del turismo nacional; y la Dirección Regional de Turismo, que es el agente que norma el funcionamiento del turismo en Iquitos. Entre otras no menos importantes se encuentran la Oficina de Turismo de la Municipalidad Provincial de Maynas, la Policía de Turismo e INDECOPI (Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual).

En opinión de casi todos los empresarios, INRENA no solo no colabora con información sino que constituye una traba burocrática para expandir los servicios que prestan los albergues. Por ejemplo, solo los requerimientos legales para establecer un vivero ascienden a entre US\$ 5.000 y US\$ 6.000, sin



contar con la inversión necesaria para su construcción (Lache, entrevista). Otras empresas vienen esperando por más de un año la autorización para la construcción y el funcionamiento de una granja de mariposas para mostrar a los turistas la biodiversidad de estas especies (Acevedo, entrevista). No obstante, es justo reconocer que todos los esfuerzos de INRENA –por más burocrático e ineficiente a ojos de los empresarios– se enfocan a la conservación de los mismos recursos que los operadores venden. Sin embargo, para cumplir tal responsabilidad, INRENA enfrenta una apremiante escasez de recursos, por ejemplo solo existen trece puestos de vigilancia para los dos millones de hectáreas que conforman la Reserva Nacional Pacaya-Samiria (Grocio Gil, entrevista). Dada la escasa capacidad de INRENA para vigilar la reserva, esta es constantemente depredada por viles comerciantes, quienes inclusive han llegado al extremo de asesinar a un biólogo, un bachiller y un guardaparque porque intentaron impedir la pesca ilegal de paiche (Sandoval, entrevista).

En cuanto a PromPerú, los operadores turísticos no tienen acceso a ninguna de sus publicaciones o investigaciones acerca de la evolución del mercado turístico en el país. Por otro lado, muchos critican su labor en favor de la promoción turística:

PromPerú no hace nada para promocionar; su similar en Brasil, EMBRATUR, promociona cualquier iniciativa que venga de cualquier ciudad: absorben, canalizan y difunden todo lo referente al turismo. (Lache, entrevista)

Su similar en Costa Rica, consciente del potencial turístico de su país, lanzó una campaña publicitaria de US\$ 15 millones para atraer al mercado norteamericano y canadiense (Honey 1999: 134). Los esfuerzos de PromPerú, en cambio, no siempre han favorecido a Loreto:

En la página web de PromPerú no existía Iquitos, hubo una vez un manual de observación de la naturaleza en el que no se mencionó a Iquitos. (Acevedo, entrevista)

Pero ninguna otra institución como la Dirección Regional de Turismo enfrenta el total rechazo de todos los involucrados en el sector (Magino, entrevista). Los esquemas de trabajo de esta institución son excesivamente burocráticos y



aletargados por lo que, en definitiva, no cumple su función fiscalizadora y constituye más bien una traba al desarrollo del turismo⁴.

Una institución que tiene tanto críticas como buenos comentarios es la Oficina de Turismo de la Municipalidad Provincial de Maynas, que brinda información a los viajeros acerca de albergues a través de los comentarios de otros turistas que los visitaron con anterioridad. Es natural que esta información clara y transparente no sea del agrado de aquellos empresarios cuya atención al visitante no es esmerada. Por otro lado, hay quienes aseguran que existe favoritismo y promoción encubierta hacia algunos albergues, lo cual no ha podido ser confirmado. Sea esto cierto o no, sí es de mucha utilidad el récord de denuncias y malos comentarios, pues constituye una presión para mejorar los servicios de aquellos albergues y operadores informales delatados. No obstante, estas denuncias no han sido recibidas por INDECOPI (Meza, entrevista) o la Dirección de Turismo (Arias, entrevista), instituciones que no han adoptado las acciones necesarias para proteger al turista de malos tratos. En las oportunidades en que la policía ha tenido que intervenir, no ha participado de manera eficiente, inclusive se conocen casos en los que el turista ha debido sobornar a los policías para que estos hagan cumplir sus derechos (Mayeaux, entrevista).

Entre las instituciones privadas que bien podrían colaborar en el desarrollo del sector se encuentra el Instituto de Investigaciones de la Amazonia Peruana (IIAP), el cual lleva a cabo estudios en favor del desarrollo económico y social de la región. No obstante, los resultados de sus análisis en favor del ecoturismo son desconocidos para la mayor parte de operadores (Lache, entrevista). Otra institución que intentó inicialmente agrupar a los empresarios relacionados con el sector fue la Asociación Peruana de Turismo de Aventura y Ecoturismo (APTAE), sin embargo al tener su sede en Lima presenta poca utilidad práctica para algunos asociados, quienes optaron por separarse (Acevedo, entrevista).

En consecuencia, este tercer requerimiento muestra que los sectores involucrados en el ecoturismo no constituyen mayormente un incentivo al proceso de inno-

4. Como una muestra se puede mencionar que los funcionarios de esta oficina pretendían que las quejas de los turistas, para ser efectivamente atendidas, debían realizarse personalmente en la sede de la Dirección Regional, acompañadas de una manifestación escrita ante la policía. Es difícil concebir que un turista que tiene los días contados en la ciudad, que solo está de tránsito hacia la selva, que definitivamente no conoce la dirección de las oficinas, tenga que acercarse con una manifestación escrita cuando lo más probable es que ni siquiera hable español (Arias Ochoa, entrevista).



vacación que permita reforzar las ventajas competitivas del sector. Pero quizá sea más el aislamiento entre los eslabones productivos que la actuación de cada uno lo que dificulta el desarrollo competitivo del ecoturismo. En otras palabras, no hay un encadenamiento productivo o *cluster* mediante el cual proveedores, aerolíneas, agencias comercializadoras e instituciones relacionadas puedan beneficiarse del intercambio de ideas que les permitan adecuar mejor sus procesos productivos o presionar para la adopción de medidas en beneficio del sector. Por ejemplo, si las gestiones las realizara todo el sector en conjunto, es probable que la respuesta de las aerolíneas sobre reabrir las frecuencias internacionales o crear una Cuzco-Iquitos sería muy distinta. Su capacidad de negociación mejoraría si entre todos pudieran asegurar un mayor flujo de pasajeros.

Esta necesidad urgente de agruparse para trabajar mejor no es desconocida por los albergues, hoteles y diversas instituciones del sector. Ya anteriormente existió un gremio de albergues, pero este no persistió debido a la falta de seriedad de sus integrantes, quienes no cumplían los acuerdos. Asimismo se carecía de una visión de mediano y largo plazo para la cual trabajar, es decir, no había una visión común sobre a dónde dirigirse y cómo (Sarfaty, entrevista).

Se debe establecer un consejo de turismo donde esté presentado el municipio, el Gobierno central y las entidades privadas para trabajar en común difundiendo la amazonia. (Lache, entrevista)

Trabajar a partir de *clusters* permitió a las Islas Galápagos conservar su frágil ecosistema una vez que estuvo amenazado: la respuesta conjunta de operadores turísticos, guías, guardaparques y científicos posibilitó la creación de un modelo ecoturístico de bajo impacto ambiental y gran calidad (Honey 1999: 123).

Afortunadamente ya hay intentos de agruparse, como quedó claro en la visita al Salón Internacional de Turismo, organizado en Lima en mayo del 2001. Para este evento se reunieron algunos operadores como Amazon Tours, el Hotel Dorado Plaza, el Hotel Copo Azul, el albergue Muyuna, los albergues de la empresa Victoria Regia y Paseos Amazónicos (Sarfaty, entrevista). Esta experiencia les ha permitido trabajar en conjunto para planear otras acciones, como el establecimiento de un promotor en Lima (Aguilar, entrevista). Pese a



que algunos operadores consideran difícil el establecimiento de un *cluster* debido a la costumbre individualista al momento de trabajar, iniciativas como esta constituyen un avance a favor del desarrollo del sector.

3.4 Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas

Este tema busca conocer las condiciones en que las empresas se crean, organizan y gestionan para crear ventaja competitiva. Constantemente es la dinámica competitiva entre las empresas lo que inyecta energía a los demás determinantes, presiona a innovar y produce los competidores de mayor realce en el ámbito internacional.

3.4.1 Inicio y organización de las empresas

Los inicios de la clase empresarial turística de Iquitos data de la década de 1960, cuando empezaron sus operaciones Paseos Amazónicos, Amazon Lodge, Explorama, etc. De estas primeras empresas salieron luego otras iniciativas, como Cumaceba Lodge, cuyo propietario trabajó para Paseos Amazónicos (Pinedo, entrevista), así como Amazon Lodge, que pasó a ser propiedad del antiguo administrador del albergue (Lache, entrevista).

La estructura del organigrama de las empresas depende de la escala de sus operaciones. Casi todos los albergues intermedios y económicos mantienen una estructura plana, un manejo básicamente familiar; en tanto las empresas más grandes —como los cruceros y los albergues especializados— presentan organizaciones más complejas para poder atender la magnitud de sus operaciones. Si bien no ha sido posible analizar en detalle este punto, la manera cómo están organizadas las compañías parece responder de manera adecuada al flujo de turistas que manejan. Prueba de ello es que cuando algunas empresas pequeñas desean pasar de un tipo de organización compacta a otro de mayor tamaño, el manejo se vuelve lento e ineficaz y terminan perdiendo competitividad.

A manera de ejemplo se puede citar el caso de Amazon Lodge, cuyo primer propietario sobrecargó el organigrama creando divisiones ociosas que mermaron la competitividad de la empresa, por lo que tuvo que venderla a su administrador. Este mantuvo el tamaño de la gerencia al mínimo, haciendo él mismo en ocasiones las veces de guía, entre otras funciones (Lache, entre-



vista). Naturalmente las empresas más grandes, como Explorama, cuentan con una organización más vertical que ha probado ser lo suficientemente efectiva y flexible, de tal modo que sus cuatro gerencias han sabido atender las emergentes necesidades de la compañía (Acevedo, entrevista).

Sin embargo, se debe agregar que si bien la estructura organizacional de las empresas responde a sus necesidades, no es poco frecuente que las empresas familiares permanezcan activas solo mientras la generación que inició el negocio continúa administrándolo. Ello ha ocasionado que la entrada y salida de las empresas en el segmento de albergues intermedios y económicos impida la consolidación de operadores, salvo algunos casos como Paseos Amazónicos.

3.4.2 Competencia entre empresas

La competencia entre las empresas no obedece a las mismas variables en el sector. Entre los operadores más grandes se pueden percibir estrategias innovadoras: los cruceros que organiza Jungle Exports, la construcción de puentes colgantes por Explorama, los *resorts* como Zungarococha o la especialización en esoterismo de Sachamama, etc.

Por el contrario, la competencia entre los albergues intermedios y económicos no se basa en las innovaciones, y he ahí el porqué de su poca diferenciación. Debido a esto, no queda otra alternativa que competir en el terreno de precios. Sin embargo, hay albergues que intentan diferenciarse buscando locaciones más lejanas, de tal manera que los turistas puedan observar una mayor variedad de flora y fauna. Esta estrategia ha sido adoptada por albergues como Muyuna, Loving Light y Paseos Amazónicos con su Tambo Amazónico. Pese a ello, la competencia sigue librándose en los precios:

Como se compite por precio, los albergues tratan de bajar costos a merced de la calidad del servicio. El turista que no conoce cree que los albergues que estamos más lejos somos más caros sin razón; pero hay una gran diferencia entre estar a 30 km. de Iquitos, donde el turista ve una selva depredada y sin animales, que estar a 120 km. Por mantener nuestro estándar de calidad perdemos atractivo frente a los turistas que, siendo engañados, creen que es lo mismo ir a cualquier distancia de la ciudad, por lo que eligen opciones con cuyos precios sería imposible brindar un buen servi-



cio. Totalmente distinta es la historia cuando se informan por las guías de viajes, pues en ese caso nuestro albergue figura como el más recomendable, entonces entienden y pagan la diferencia del costo. Muchos operadores juegan a la desinformación. (Sarfaty, entrevista)

Con este sistema de competencia en precios, muchos operadores y establecimientos de hospedaje en la ciudad se ven en la necesidad de contratar a vendedores bajo el esquema de pago de comisiones, lo cual genera toda una serie de prácticas desleales. Es conocido, por ejemplo, que muchos “motocarristas” mienten a los turistas cuando estos preguntan por un albergue u hotel en particular, diciéndoles que dichos establecimientos ya no existen con el fin de llevarlos adonde puedan cobrar mayores comisiones (Peña, entrevista).

Como yo no pago comisiones, los vendedores de la calle se paran en la puerta de mi oficina a decirles a los turistas que cobramos caro, damos mal servicio, etc. (Sarfaty, entrevista)

A ello debe agregarse la competencia informal que trabaja al margen de las leyes que rigen el funcionamiento del sector a vista y paciencia de las autoridades. Una muestra de ello es la venta ambulatória de paquetes turísticos en el aeropuerto, cuando la ley estipula que dicha práctica está prohibida (Paredes, entrevista). Si bien es la policía quien debería hacer cumplir el reglamento, se sabe de casos en los que los mismos policías derivan a los distraídos viajeros a estos vendedores (Sarfaty, entrevista).

Además, los operadores turísticos informales trabajan sin licencias, sin infraestructura propia y no pagan impuestos. Esta es una práctica tan común que guías turísticas como *Lonely Planet* en su edición del Perú recoge el nombre de uno de los operadores ilegales más conocidos como advertencia para sus lectores (Rachowiecki 2000: 486). Sin embargo, este personaje como muchos otros no encuentran sanción por parte de las autoridades competentes.

Pero la competencia desleal no solo la sufren los albergues intermedios y económicos, pues los operadores más grandes como Jungle Exports también han adoptado prácticas desleales, aunque legales, para deshacerse de la competencia:



- ¿Alguna vez han sido víctimas de competencia desleal por parte de algún operador?
 - Sí, hace poco venía un crucero de una empresa francesa que entraba por el Atlántico en Brasil y llegaba por el Amazonas hasta Iquitos.
 - ¿Por qué considera que se trataba de competencia desleal?
 - Por que traían turistas.
 - ¿Hicieron algo al respecto?
 - Sí, los demandamos porque de acuerdo con la ley de exoneración tributaria todo lo que se adquiera en la Amazonia y no pague impuestos es para consumirlo aquí y ese crucero cargaba combustible para regresar a Brasil.
 - ¿Y qué pasó?
 - Ya no van a venir más.
- (Rotondo, entrevista).

Prácticas como estas son lamentables, pues impiden que Iquitos se beneficie de un flujo de turistas importante. Se sabe que esta misma empresa, Jungle Exports, ha adoptado prácticas igualmente vergonzosas en aspectos que atentan contra la conservación de la naturaleza.

Este cuarto y último requerimiento muestra que la organización de las empresas responde adecuadamente a los flujos que manejan. También se ha observado que las empresas familiares tienden a salir del mercado con la siguiente generación. En relación a la competencia, se puede afirmar que los cruceros y los albergues especializados están presionados a innovar y crear ventajas competitivas, lo cual resulta extremadamente positivo. No obstante, las prácticas desleales están presentes con tremendas consecuencias negativas para el turismo en Iquitos. Para el segmento de albergues intermedios y económicos, la competencia en precios no presiona para mejorar el servicio –salvo en aquellos que han buscado alejarse de la ciudad para ofrecer una mejor flora y fauna–, sino para reducir los costos, hecho que influye directamente sobre la calidad de los servicios.

En el caso del Ecuador, la competencia en precios en las Islas Galápagos trajo como consecuencia la reducción de costos, lo que llevó a que se adoptaran estrategias que afectaron el ecosistema, como el desecho de los desperdicios en el océano (Honey 1999: 113).



3.5 El Estado y el papel de la casualidad

Hasta aquí se han analizado las cuatro condiciones fundamentales que establecen el grado en que una industria puede crear o no ventajas competitivas. Quedan por considerar dos elementos para completar el escenario: la función del Estado y de la casualidad.

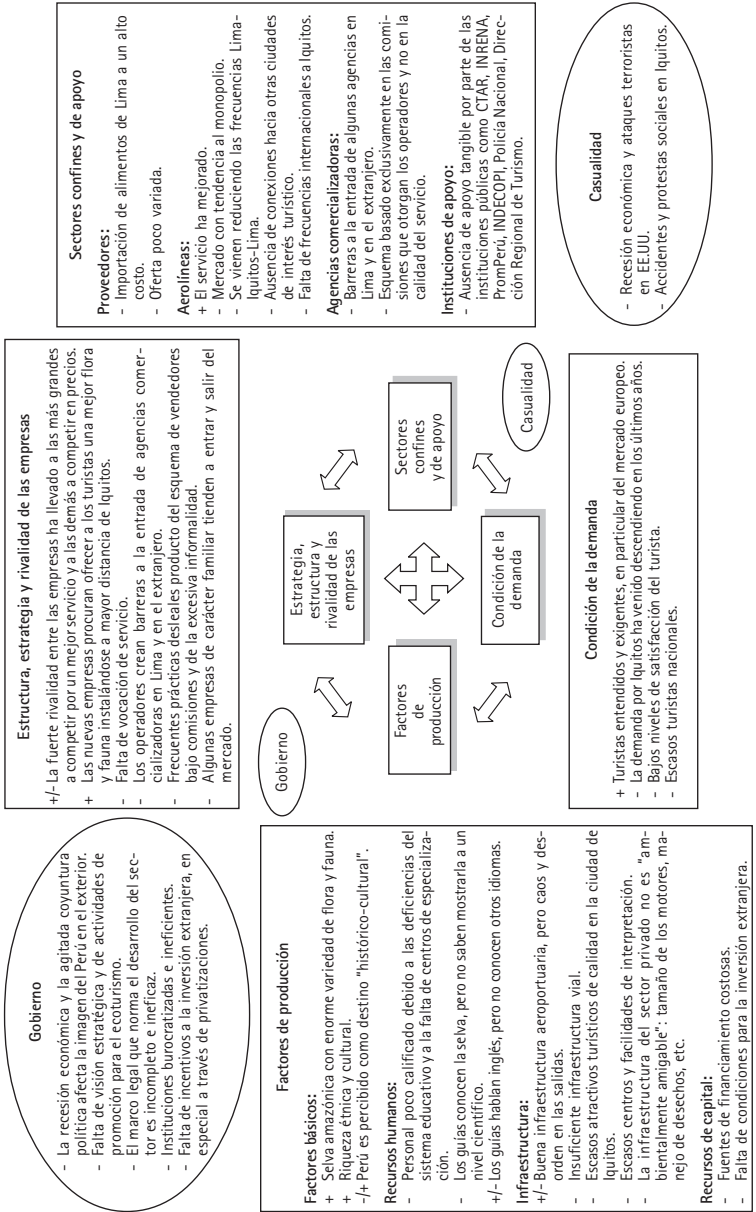
El Estado desempeña una importante función, en tanto puede influenciar en todos los requerimientos a través de políticas educativas, sociales, tributarias, ambientales, etc. Anteriormente se ha comentado el papel de las instituciones públicas que regulan el funcionamiento del turismo: el deficiente desempeño, la ausencia de coordinación, la superposición y falta de definición de funciones demuestra que no existe una visión estratégica común en relación a la industria turística. Esto se debe a los cambios y políticas gubernamentales que han hecho imposible resolver los problemas del turismo (Monitor Company 1995: 29). De igual modo, el manejo de la estabilidad política y económica, aspecto que concierne al Estado, puede ser una traba para el desarrollo del turismo. En el Perú, la larga recesión por la que atraviesa el país muestra que el Estado no ha cumplido con su papel de “facilitador” en la economía; a esto debe agregarse la agitada coyuntura política, que en el 2001 trajo consecuencias negativas para muchos sectores económicos, entre ellos el turismo.

La “casualidad” recoge aquellos factores que benefician o perjudican el desenvolvimiento del sector y que no se consideran en los demás requerimientos. En general, agrupa sucesos sobre los cuales no se ejerce ningún control o influencia. Se pueden citar como muestras la recesión económica en los países emisores de turistas, los atentados terroristas en los Estados Unidos, el caso de la avioneta de misioneros derribada por la Fuerza Aérea peruana en Iquitos o los disturbios sociales ocasionados por el Frente Patriótico de Loreto.

Así finalmente se ha completado el análisis del entorno competitivo en el cual se desenvuelven las empresas ecoturísticas en Iquitos. Ya estamos en condiciones de responder a la preguntas planteadas a lo largo de la presente sección: ¿Por qué los operadores ecoturísticos no han podido generar ventajas competitivas frente a otros países? ¿Por qué no se ha innovado el servicio? ¿Por qué el bajo flujo de turistas a Loreto en comparación con otros destinos? Antes concentremos los resultados del análisis de los seis requerimientos en el “diamante del ecoturismo en Iquitos”:

Gráfico 3.1

Entorno competitivo: el diamante del ecoturismo en Iquitos





Este “diamante” es una representación del escenario en el cual las empresas deben crear ventajas competitivas frente a países como Sudáfrica o Costa Rica. Con este despliegue de condiciones desfavorables no es de extrañar que Loreto sea un destino poco significativo internacionalmente y que su flujo de turistas se haya reducido.

De todos los componentes analizados, ninguno en particular pero todos a la vez han jugado en contra del proceso de innovación del sector, sin embargo en orden de importancia se pueden enumerar las condiciones más relevantes:

- 1) La falta de educación ha generado recursos humanos que no pueden atender a este exigente mercado, ello a pesar de los esfuerzos del sector privado por capacitar a su personal. Tampoco hay un despliegue de infraestructura productiva que atienda a las necesidades del sector; además, los recursos de capital son muy costosos.
- 2) No existe un encadenamiento productivo que permita a los operadores y sus proveedores, aerolíneas, instituciones públicas y privadas adoptar formas de comercialización y apoyo que sean de común beneficio para el ecoturismo. En relación a las instituciones públicas, este divorcio es aun más evidente, pues la gran parte de los operadores desconoce las funciones de entidades como la Dirección Regional de Turismo o PromPerú. Todo esto refleja que las empresas y las instituciones han venido trabajado en total descoordinación, sin aprovechar las ventajas de una sinergia que va más allá de una simple relación comercial, sino que debería ser más bien un fluido *feedback* en provecho del desarrollo del ecoturismo.
- 3) Si bien los turistas se muestran conocedores y exigentes, lo que constituye un estímulo para ofrecer un mejor servicio, el flujo turístico ha descendido considerablemente (incluso la demanda nacional es reducida), por ello los operadores pierden cada vez más los incentivos para mejorar.
- 4) La rivalidad entre empresas ha llevado a las más grandes a competir por innovar y mejorar el servicio, pero también ha incentivado a las demás a competir en precios y bajo esquemas que han acarreado prácticas desleales. Por otro lado, dentro de este segundo grupo, algunos operadores han procurado diferenciarse ubicándose en zonas alejadas de Iquitos para rodearse de una mejor flora y fauna que ofrecer al turista.



- 5) El Estado no cuenta con una visión de desarrollo del sector y carece de un marco legal que norme el funcionamiento del mismo. Para el sector privado, las instituciones públicas relacionadas al ecoturismo parecen no ejercer ninguna función. Asimismo, la recesión y la agitada coyuntura política del 2001 han afectado considerablemente el desenvolvimiento de la industria.
- 6) Los *shocks* externos más importantes que han afectado al ecoturismo son la recesión económica en países emisores de turistas, así como los atentados terroristas en los Estados Unidos. Entre los *shocks* internos, figuran las protestas sociales del Frente Patriótico de Loreto y accidentes como el caso de la avioneta de misioneros derribada por la Fuerza Aérea.

No obstante, sería injusto no reconocer los esfuerzos de algunas empresas que sí han realizado importantes innovaciones, como Jungle Exports, cuyos cruceros están considerados entre los diez mejores del mundo (Rotondo, entrevista); Ceiba Tops, que ha construido lujosos *resorts*; o Explorama, que tiene el único puente colgante de América y el más largo del mundo, por citar los casos más importantes. Las demás empresas, fuera de algunas innovaciones menores como la construcción de viveros, brindan un servicio muy similar al ofrecido por Wong Amazon Tours hace cincuenta años: hospedaje, alimentación, excursiones por la selva y visitas a comunidades seudonativas (Najar 1997: 39).

Es evidente que si el ecoturismo ha de ser el motor de desarrollo de Loreto, deben tomarse medidas para incrementar considerablemente los niveles de competitividad de la industria, de esta manera la innovación no será atributo de unos pocos. Pero antes de describir las acciones estratégicas, debe examinarse un tema que hasta el momento ha quedado rezagado: ¿qué capacidad tiene la industria para generar empleo?, o mejor aun ¿qué capacidad tiene la industria para generar empleo que permita salir de la pobreza a las poblaciones necesitadas?



4. Conservación e impacto social del ecoturismo en Loreto

Anteriormente se habló de la heterogeneidad de las empresas turísticas de Iquitos; pese a ello, el sector tiene una coincidencia no muy grata: carece de responsabilidad social. Este vacío se evidencia de dos maneras: no incorpora los beneficios del ecoturismo a las comunidades y tiene un manejo ambiental irresponsable.

Como ya se mencionó, ambos inconvenientes guardan una estrecha relación entre sí, ya que si las comunidades no participan de los beneficios de proteger el medio ambiente, no tendrán incentivos para conservarlo. A manera de ejemplo puede citarse el caso de Kenia, donde la riqueza de la fauna de los parques ha decaído, a excepción de aquellas reservas donde las comunidades locales se benefician directamente de la protección de la fauna silvestre (Honey 1999: 330-1).

Por contraste en Loreto, las comunidades que habitan en las proximidades de los albergues no se han beneficiado del ecoturismo, pese a que tuvieron que dar su consentimiento para que el Ministerio de Agricultura otorgue la concesión del terreno a los operadores turísticos. Si bien es cierto que algunas empresas contratan un reducido número de su personal en las comunidades cercanas a sus instalaciones, esto no representa un beneficio para ellas, en tanto no participan de la gestión ni de las utilidades. Por otro lado, los empresarios aseguran que sí ayudan a generar ingresos a las comunidades a partir de las visitas que realizan con los turistas como parte de sus recorridos; pero este beneficio no pasa de ser propinas o estipendios menores. Por lo tanto, las comunidades deben seguir basando sus economías en actividades depredadoras, como la caza y la destrucción de bosques primarios para poder cosechar. En consecuencia, no incorporar a las comunidades en el manejo y los beneficios del ecoturismo atenta contra el ecosistema y, por ende, contra el atractivo que los operadores “venden” a los turistas.



Si bien los albergues turísticos constituyen efectivamente una fuente generadora de empleos, esta capacidad se aprovecha más que nada en Iquitos y no en las zonas donde se practica el ecoturismo (más adelante se ahondará en este punto). Dichas zonas están habitadas por comunidades cuyas únicas alternativas para generar ingresos son la agricultura o la caza, y carecen de servicios públicos, postas médicas, etc. Entonces, ¿cómo es posible que estas poblaciones tengan que aprobar el funcionamiento de un albergue en sus tierras para luego recibir solo estipendios menores? La falta de un marco legal adecuado que ordene estas viejas e injustas prácticas es desconcertante.

Al mismo tiempo, las empresas turísticas no realizan ningún tipo de monitoreo ambiental para determinar el impacto de sus operaciones en el ecosistema. Trabajan sin fuentes alternas para generar energía, con grandes motores que perturban a los animales y sin un adecuado manejo de residuos; por ello, no es de extrañar que la flora y fauna que promocionan sea muy distinta a la que efectivamente presentan. Por si fuera poco, hay empresas que no muestran ningún respeto por el reglamento que afortunadamente existe para las zonas reservadas. Por ejemplo, los cruceros de la empresa Jungle Exports han sido denunciados por entrar a la cuenca Yanayacu, en la Reserva Nacional Pacaya-Samiria (RNPS), con enormes motores que son nocivos para el ecosistema de la zona; en otra ocasión la misma empresa fue acusada de querer talar árboles en plena reserva para construir una trocha carrozable por donde pasear a sus turistas (Huggard-Caine, entrevista).

Luego de casi cincuenta años de actuar sin ninguna responsabilidad por parte del sector privado o control por parte del sector público, la depredación en zonas próximas a Iquitos es palpable. Esto ha llevado a que la infraestructura de los albergues se ubique en áreas donde la flora y fauna están muy deterioradas, por lo que los turistas prácticamente no pueden ver animales, pero sí toparse con grandes comunidades —a las que incluso hacen pasar como nativas para impresionar a los visitantes— y explanadas que antes fueron bosques primarios. Es por ello que en los cuadros 2.2, 2.3 y 2.4 se especifica la ubicación del albergue respecto al río Amazonas y su distancia de Iquitos, aquellos que se encuentren río abajo y más cerca de Iquitos estarán por lo general menos favorecidos por la flora y fauna que los rodea.

En consecuencia, el no involucrar a las comunidades y la falta de prácticas menos perjudiciales para el ecosistema han mermado el atractivo turístico por excelencia del ecoturismo, encontrándose los turistas con áreas cada vez más deterioradas y



con poca fauna que observar. Sin embargo, el empresario no parece asignarle mayor trascendencia a las diferencias que existen entre la flora y fauna de la selva que muestra y la que promociona (Vigo 1998: 24). Si bien los atractivos y el potencial de la selva amazónica para el ecoturismo son notables, más del 70% de la oferta turística descrita en los cuadros del capítulo 2 está muy por debajo de su verdadero potencial en términos de recursos naturales.

En la actualidad, la mayoría de albergues ofrece caminatas por un bosque ya depredado. Y las comunidades nativas que visitan son etnias totalmente integradas a la civilización, que conservan muy poco de sus costumbres ancestrales. Peor aun, muchas veces, muestran al turista grupos montados con seudonativos, cuyo accionar permite descubrir el engaño del que son objeto los turistas, constituyendo esto un factor negativo para el turismo. (Vigo 1998: 25)

Entonces, ¿resulta el término “ecoturismo” un tanto holgado para denominar a la actividad turística de Loreto? Según lo analizado hasta el momento, todo parece indicar que es así, lo cual reafirma los bajos niveles de competitividad de la industria, pues contraviniendo su definición, no admite un desarrollo equitativo y sostenible. Al igual que en otros países, como Sudáfrica (Honey 1999: 377), el ecoturismo en Loreto es una etiqueta de *marketing* bajo la cual muchas empresas –entre ellas una de las más prestigiosas y antiguas– han llegado a faltar a la verdad en su promoción, por ejemplo, al ofrecer sus servicios turísticos hacia la Reserva Nacional Pacaya-Samiria afirman que trabajan con las comunidades y en asociación con INRENA.

Habiendo conocido cómo ha funcionado el ecoturismo en el Perú, no queda otro camino que rectificar aprendiendo de las lecciones del pasado. Hasta hace algunos años, las Islas Galápagos eran ejemplo de lo que podía ocasionar un ecoturismo que se expande rápidamente sin un planeamiento adecuado, sin control del Gobierno, sin involucrar a las comunidades de los beneficios y sin responsabilidad social por parte del sector privado o de la comunidad internacional. Pero justo cuando el daño al frágil ecosistema de Galápagos estaba apunto de volverse irreversible, el Gobierno reaccionó de manera adecuada promulgando una serie de reformas enmarcada en un marco legal para controlar las actividades que dañaban el medio ambiente (Honey 1999: 123). Posteriormente instaló por primera vez un proceso de consulta y negociación conducido por la Comisión Permanente de Galápagos, la cual incluía a representantes de grupos de conservación, de la industria turística, autoridades ambientales, industriales y representantes de organiza-



ciones internacionales y nacionales. El fruto del consenso de todos los involucrados con las islas fue la Ley Especial para la Conservación de Galápagos, un contundente ejemplo de legislación ambiental que además provee un respaldo a los residentes de las islas (ibíd.: 121-3):

- Se reserva una mayor zona destinada a la conservación.
- Busca estabilizar el tamaño de la población (incrementada enormemente a raíz del *boom* turístico).
- Se distribuyen los ingresos económicos por las entradas al parque balanceando cuidadosamente los esfuerzos de conservación y las necesidades de las comunidades locales.
- Si bien la ley dice poco acerca de la regulación del turismo, hay límites a la expansión de infraestructura, aunque no se ha estipulado un máximo número de turistas por año. Sin embargo, uno de los elementos más rescatables es que promueve la economía local, otorgando derechos exclusivos a los residentes permanentes para futuras oportunidades en materia de ecoturismo.

Este es un buen ejemplo de cómo un marco legal adecuado puede cambiar la dirección de una industria ecoturística hacia un modelo ambientalmente sostenible, económicamente viable y con un impacto social tangible, como lo demuestra el incremento en los estándares de vida y en las oportunidades de empleo de los habitantes de las islas (ibíd.: 125).

Si bien el Perú está dando sus primeros pasos en este tema —aún iniciales debido a la falta de *cluster*, tal como se demostró a partir de uno de los requerimientos presentado en la sección anterior—, existen algunas iniciativas dentro del contexto de la Reserva Nacional Pacaya-Samiria que se encuentran en la dirección correcta.

4.1 El Consorcio Rumbo al Dorado

El Consorcio Rumbo al Dorado es un proyecto piloto que opera en la Reserva Nacional Pacaya-Samiria (RNPS) y busca integrar a las comunidades en la gestión y los beneficios de un ecoturismo que cumpla con tres componentes: ambiental, social y económico (Huggard-Caine, entrevista). Este proyecto surgió a partir de los talleres de capacitación para la conservación y manejo de la diversidad biológica y de los ecosistemas frágiles del programa IRG/BIOFOR, realizado con financiamiento de USAID. El objetivo del consorcio es ofrecer una alternativa de ingresos a las poblaciones locales mediante el ecoturismo, para lo cual



se ha desarrollado una permanente capacitación que cree conciencia acerca del valor de los recursos naturales, asegurando así su conservación (De Col, mimeo).

Como miembro del consorcio se encuentra la ONG Pro Naturaleza, que ha venido ejecutando proyectos de conservación y manejo de recursos naturales con comunidades en la RNPS, su papel reside en garantizar una operación que tenga el menor impacto en el medio ambiente (Huggard-Caine, entrevista). El segundo miembro es la ONG Green Life, que posee experiencia en ecoturismo en el área de El Dorado y cuenta con profesionales especializados en el campo administrativo y turístico (INRENA 2001: 26). Por último, atendiendo a la definición de ecoturismo, son también socios los pobladores locales de tres comunidades establecidas a lo largo de la cuenca del río Yanayacu: 20 de Enero, Yarina y Manco Cápac (se aprovechó la existencia de grupos asociados en una serie de microempresas constituidas a raíz de las capacitaciones de manejo sostenible de recursos naturales brindadas por Pro Naturaleza). Para entender mejor cómo participan las comunidades en el consorcio es preferible conocer primero la realidad existente en la zona.

En un primer momento, la ley de áreas naturales protegidas contemplaba que solo el Estado podía manejar los recursos, mientras que las comunidades no podían aprovechar nada. Afortunadamente esto cambió y se otorgó a las poblaciones de la zona la responsabilidad del manejo de los recursos naturales (Huggard-Caine, entrevista). Pero para llevar a cabo esta nueva tarea se requería capacitar a las comunidades; en ese sentido, las agencias internacionales de cooperación y las ONG como Pro Naturaleza desempeñaron un notable papel.

A manera de ejemplo se puede citar el caso de los huevos de taricaya, una especie de tortuga muy común en la RNPS y que, a pesar de estar protegida, es un manjar muy apreciado en Iquitos, por lo que es un negocio muy rentable para quienes puedan proveerlos ilegalmente. Para evitar la depredación de esta especie, Pro Naturaleza capacitó a las comunidades de la RNPS para que recolecten los huevos de taricaya y los reubiquen en playas vigiladas por los pobladores hasta que las tortugas nazcan y sean liberadas (Huggard-Caine, entrevista). Análogamente se capacitó a la población para manejar sosteniblemente recursos como palmeras, de esta manera se crearon microempresas denominadas Comité de Manejo de Palmeras (COMAPA) que, a cambio de proteger el recurso, pueden comercializar cotas predeterminadas. Lo mismo ocurre con la pesca, actividad administrada por las comunidades a través de microempresas denominadas Unidad de Pesca Comunitaria (UPC).

Aprovechando este tipo de organizaciones capacitadas en la conservación de recursos, el Consorcio Rumbo al Dorado entra en sociedad con el COMAPA 20 de Enero, la UPC Yarina y la UPC Yacu Taita (comunidad Manco Cápac). El COMAPA 20 de Enero está constituido por 19 familias (el 58% de la comunidad), la UPC Yarina por 17 familias (el 71% de la comunidad) y la UPC Yacu Taita por 12 familias (el 18% de la comunidad, número inferior a las demás debido a que Manco Cápac cuenta con un mayor número de conglomerados productivos, por lo que la población se encuentra más dispersa) (De Col, entrevista). Es necesario resaltar que estas tres comunidades están calificadas como poblaciones en extrema pobreza, según el mapa de pobreza de FONCODES 2000.

El siguiente cuadro presenta un esquema del marco lógico del proyecto:

Cuadro 4.1

Matriz del marco lógico del proyecto "Consorcio Rumbo al Dorado"

Resumen	Indicadores	Medios de verificación	Supuestos
FIN Contribuir a mejorar la calidad de vida de los pobladores de la cuenca del río Yanayacu Pucate en la RNPS y la conservación de la diversidad biológica de la zona.	Al cabo de dos años, contribuir a mejorar los ingresos de 48 familias en al menos 30%. Tres especies de la zona mantienen o mejoran su estatus poblacional.	Libros contables de microempresas. Informe de monitoreo del proyecto y el INRENA.	El país mantiene estabilidad política, económica y social.
PROPÓSITO Sentar las bases para el desarrollo del ecoturismo en la cuenca del río Yanayacu para mantener el interés de conservación por parte de los pobladores locales.	Participación de tres grupos locales organizados en la gestión y operación turística.	Tres refugios y un tambo para turistas operando bajo la administración del consorcio. Informes de Pro Naturaleza. Informes de INRENA.	La política del país se mantiene orientada al desarrollo del turismo sostenible.
RESULTADOS Pobladores desarrollan capacidades para el manejo del ecoturismo. Plan de operaciones turísticas y de monitoreo ambiental en marcha. Despliegue de infraestructura y equipos para la operación ecoturística en la cuenca. Promoción de un adecuado producto ecoturístico.	Constitución legal del consorcio. Al menos 24 pobladores capacitados en distintas actividades. Planes operativos y de monitoreo presentados en los primeros tres meses. Infraestructura operativa. Tres tipos de paquetes turísticos en promoción. Dos grupos de turistas experimentan satisfactoriamente el producto.	Archivos del consorcio. Archivos del INRENA. Informes del proyecto. Evidencias físicas. Folletos promocionales. Encuestas a turistas.	Se mantiene un buen nivel de concertación de las comunidades. No se promueven políticas o concesiones que atenten contra la conservación y el manejo ecoturístico en la RNPS. Son manejables los conflictos comunales y la influencia de habilitadores.

Fuente: Consorcio Rumbo al Dorado. Propuesta técnica, mimeo.



Si bien los cinco socios participan de la gestión del consorcio, durante las fases iniciales del proyecto la participación en la toma de decisiones se distribuye como sigue: 31% Pro Naturaleza, 30% Green Life y 13% cada comunidad; se prevé que para el año 2004 cada socio participe con el 20%. En cuanto al reparto de utilidades, cada una de las partes obtiene el 20% desde el inicio de las operaciones (De Col, entrevista). Es necesario aclarar que si bien dentro de los accionistas se encuentran microempresas y ONG, el Consorcio Rumbo al Dorado está constituido como una empresa privada y, por lo tanto, está sujeto a todos los requerimientos de ley.

¿Pero cuáles son los beneficios para la comunidad? Este proyecto puede aportar beneficios directa e indirectamente a las poblaciones locales. Directamente porque genera alternativas de ingresos a los socios del consorcio, es decir a las 48 familias que componen las microempresas (el COMAPA y las UPC). El ecoturismo significa una fuente alterna de ingresos y no constituye en ningún modo una ocupación a tiempo completo, pues las microempresas no cambiarán de giro en ningún momento. En este sentido, a los miembros de las comunidades que trabajarán para el consorcio se les pagará por los servicios prestados: administradores, guías, motoristas, cocineros, etc. Por otro lado, el beneficio directo también incluye la participación en el reparto de utilidades que ascenderá al 20% para cada accionista.

Por otra parte, los beneficios indirectos que crea el proyecto serán de provecho para todos los miembros de la comunidad, sin importar que sean socios o no del consorcio. Las ganancias en este caso se dan de dos maneras: por la compra de alimentos dentro de la comunidad para la manutención de los turistas y por una donación que el consorcio otorga a la comunidad.

Esto dista mucho de los beneficios que el ecoturismo en Loreto ofrece a las comunidades: las empresas contratan a algunos pobladores para tareas menores, ofrecen transporte a miembros de la comunidad, regalan medicinas, útiles escolares, llevan a los turistas para que a cambio de algún espectáculo dejen propinas, etc. Dado que los pobladores no participan en la gestión, sus beneficios se limitan a retribuciones menores, lo suficiente como para no tener en las comunidades vecinas un factor que pueda estropear las operaciones turísticas. Sin embargo, esta estrategia de “goteo” no ha funcionado.



4.1.1 Impacto social

Regresando al Consorcio Rumbo al Dorado, ¿qué tanto se benefician las comunidades realmente? El proyecto se encuentra aún en su etapa piloto, pero se espera que cuando alcance su madurez, a partir del 2005, con un estimado de 600 turistas al año, los beneficios directos para el COMAPA 20 de Enero, la UPC Yarina y la UPC Yacu Taita asciendan en total a US\$ 9.157 por reparto de dividendos y US\$ 18.900 como ingresos a cambio de la prestación de sus servicios. Indirectamente, los pobladores de las tres comunidades se beneficiarían al actuar como proveedores de alimentos, en cuyo caso el consorcio espera adquirir cerca de US\$ 9.450 en comestibles. Finalmente, está acordado que un porcentaje aún no convenido sea donado por el consorcio a las comunidades de manera no monetaria; este donativo podría alcanzar un máximo del 15% de las utilidades después de impuestos y reinversión, es decir un monto alrededor de los US\$ 2.693.

En consecuencia, este proyecto significaría –bajo el supuesto de recibir 50 turistas al mes– que tanto directa como indirectamente las comunidades se beneficiarían con un total de US\$ 40.200, es decir el 17% de los ingresos brutos.

Cuadro 4.2
Principales operadores turísticos en la Reserva Nacional Pacaya-Samiria

Empresa	Descripción	¿Incorpora a las comunidades?
Jungle Expeditions	Empresa de cruceros que funciona desde 1994 y maneja el 80% de los turistas que entra a la reserva.	No.
Amazon Tours & Cruises	Empresa de cruceros a menor escala que la anterior, opera desde hace 30 años.	No.
Paseos Amazónicos	Es una de las empresas que viene actuando en la Amazonia desde hace 25 años y en la reserva a partir de 1995.	No.
ESTYPEL	Empresa constituida desde el año 2000 y está conformada por pobladores del distrito de Lagunas.	Es una empresa de la comunidad.
ASIENDES	Organización constituida a finales del año 2000 por pobladores de la comunidad nativa de San Martín de Tipishca.	Es una empresa de la comunidad.

Fuente: INRENA 2001: 25-6.



Es muy difícil que exista una alternativa que sea capaz de inyectar tal cantidad de recursos en las elementales economías comunitarias (compuestas de agricultura, pesca, caza y recolección) sin atentar contra el medio ambiente (INRENA 2000: 86). Sin embargo, de todas las empresas que operan en la RNPS, solo algunas incorporan a las comunidades en los beneficios del ecoturismo.

Las tres primeras empresas dan cuenta del 90% del flujo turístico que ingresa a la RNPS (INRENA 2001: 29), esto implica que a lo sumo el 10% del ecoturismo que se promueve en la reserva beneficia a las comunidades de una manera no marginal.

En Ecuador, el *boom* turístico en las Islas Galápagos causó un serio daño al frágil ecosistema de las islas por no haber incorporado a las comunidades locales en sus beneficios (Wearing y Neil 2000: 22-3). Por otro lado, el gobierno mexicano —consciente de la importancia de relacionar las necesidades sociales con las de conservación— limitó la capacidad de carga en las lagunas de San Ignacio, a la par que incentivó a los pescadores locales a ofrecer sus embarcaciones para los recorridos, en lugar de las “zodiacs” que utilizaban los cruceros de turistas (Keating 1997: 138-9).

Cualquier plan de desarrollo estratégico que incentive el ecoturismo en la RNPS debe basarse en un esquema que involucre a las comunidades, ya que el 63% de la población de la reserva está calificado como “pobre extrema” y el 37% como “muy pobre”¹. Afortunadamente esta exigencia está recogida en el “Plan de uso turístico de la Reserva Nacional Pacaya-Samiria”:

La participación de las poblaciones locales en las actividades turísticas, desde su planificación hasta su ejecución y gestión, es un mecanismo que favorece su integración en las labores de gestión del área protegida. La obtención de beneficios directos por el turismo, su sensibilización hacia la necesidad de conservar el recurso para el visitante y la relación de proximidad que establece entre los pobladores y la administración del área para el desarrollo de esta actividad son elementos claves. Pacaya-Samiria, como Reserva

1. La composición distrital de la reserva ha sido obtenida de INRENA 2000: 20. La composición de los distritos según niveles de vida proviene de FONCODES 2000.



Nacional, promueve el desarrollo del turismo con la participación de la población local. Si bien esta hasta ahora ha sido meramente anecdótica, iniciativas recientes... están abriendo paso a esta participación. (INRENA 2001: 23)

Asimismo, este plan reconoce la importancia del respaldo y coordinación de todas las entidades del sector público, la participación del sector privado como conocedor de las tendencias de la demanda y de las actividades de promoción y comercialización, y la asistencia técnica de ONG y agencias internacionales de cooperación entre los componentes más importantes (ibíd.: 23-4).

Si bien el plan aún cuenta con algunos vacíos, los lineamientos generales se encuentran en la orientación correcta. Con este marco que regula el funcionamiento del turismo se está protegiendo a la RNPS de un final similar al que tienen las zonas que rodean Iquitos. Comparando el ecoturismo como se conoce hasta hoy con aquel que se espera llegue a practicarse en la RNPS, las ventajas de este último como motor de desarrollo económico y social son evidentes. Tomando en cuenta la figura del Consorcio Rumbo al Dorado y si se consideran los requerimientos de inversión para generar un puesto de trabajo, este tipo de proyectos aparece una vez más como la mejor alternativa para ayudar a las comunidades a generar ingresos y reducir los niveles pobreza.

Cuadro 4.3

Loreto: inversión requerida para generar empleo en el ecoturismo según tipo de empresa

Tipo de empresa	Inversión requerida	Generación directa de puestos de trabajo	Inversión necesaria para generar un empleo directo
Cruceros	US\$ 8.000.000	300	US\$ 26.667
Albergues especializados	US\$ 800.000	160	US\$ 5.000
Albergues intermedios	US\$ 150.000	40	US\$ 3.750
Consorcio Rumbo al Dorado	US\$ 130.000	48*	US\$ 2.708

* No es un empleo a tiempo completo pero sí generado en las comunidades.

Fuente: Elaboración propia.

Es necesario aclarar que el Consorcio Rumbo al Dorado crea puestos de trabajo que constituyen una alternativa para generar ingresos, por lo que no son empleos a tiempo completo como en las demás empresas. No obstante, por



más temporales que estos sean, los empleos se generan en comunidades de extrema pobreza: hogares que no cuentan con agua, luz, teléfono y con déficit de infraestructura educativa, de salud, etc. (FONCODES 2000). Además, estos nuevos ingresos se realizan a partir de prácticas que se espera no atenten contra el medio ambiente, gracias a la asistencia de una ONG como Pro Naturaleza y la supervisión del INRENA.

Es importante resaltar que bajo ningún punto de vista se está despreciando la iniciativa privada representada en las tres primeras categorías del cuadro 4.3, pues aquellos montos de inversión significan un sinnúmero de ventajas en creación de puestos de empleo y además constituyen el tipo de empresas con mayores ventajas competitivas de la región. Pero bajo la óptica social, es deseable que el número de iniciativas que involucren a las comunidades se incremente en el futuro, ya que los beneficios se generarán entre poblaciones clasificadas como “muy pobres” y “pobres extremos”.

Pero, ¿qué tan provechoso sería para las comunidades participar de los beneficios del ecoturismo? Líneas arriba se indicó que con el supuesto de recibir 600 turistas al año, los 48 socios del consorcio recibirían beneficios directos bajo el esquema de pagos por sus servicios y por el reparto de utilidades. Estos beneficios ascenderían a US\$ 28.057 o S/. 96.797 al año. Para entender el impacto de estos recursos, consideremos primero a cuánto asciende el nivel de gasto en poblaciones como 20 de Enero, Yarina o Manco Cápac:

Cuadro 4.4

Gasto promedio de los hogares de la selva rural según nivel de vida
(en nuevos soles)

	Hogares		<i>Per cápita</i> ²	
	Anual	Mensual	Anual	Mensual
Pobre extremo	4.121	343	676	56
Pobre no extremo	6.100	508	173	98
No pobre	8.616	718	2.101	75

Fuente: Webb y Fernández Baca 2001: 564.

2. El ingreso per cápita está calculado a partir del número promedio de miembros del hogar por niveles de pobreza según áreas de estudio (Webb y Fernández Baca 2001: 556).



Esto quiere decir que a partir de los beneficios directos del ecoturismo, 48 familias incrementarían sus ingresos mensuales en un 49% (S/. 168 cada una), con lo cual podrían elevar sus niveles de gasto mensual y pasar de un nivel de extrema pobreza hacia un nivel de pobreza. Si en el futuro este proyecto pudiese llegar al tope de la capacidad de carga establecida, los beneficios para estas 48 familias ascenderían a un monto anual de S/. 161.329, es decir que cada familia aumentaría sus ingresos en un 82% (S/. 280), lo cual si bien no es suficiente para elevar el nivel de gasto por encima de la línea de pobreza, sí acortaría la brecha sustancialmente.

Incorporar a las comunidades en la gestión y beneficios del ecoturismo sí puede generar una diferencia en los niveles de vida de la población. Naturalmente, a medida que mayor éxito tenga este tipo de iniciativas, mayor será el impacto sobre las poblaciones beneficiadas. ¿Cómo asegurar un buen desempeño? Se debe buscar que estas iniciativas sean lo más competitivas posibles.

4.1.2 Niveles de competitividad

¿Cuál podría ser la ventaja competitiva de iniciativas como la del Consorcio Rumbo al Dorado frente a sus demás competidores en Loreto o en el extranjero? Para esta investigación, se desplegó un gran esfuerzo para determinar los niveles competitivos de la industria instalada en Loreto, por lo que sería injusto no someter al mismo escrutinio a este nuevo actor.

Como es de prever, el Consorcio Rumbo al Dorado solo cuenta con ventajas comparativas para competir, pues opera en la reserva natural más grande del país, cuya riqueza natural es difícilmente superada por otro operador, al menos en Loreto. Al trabajar con las comunidades, esta nueva empresa se encuentra en un entorno competitivo mucho más adverso que el resto de la industria. Estas mayores desventajas se evidencian particularmente en el punto “factores de producción”:

- Los recursos humanos están mucho menos capacitados dada la extrema deficiencia de la educación en las comunidades. En la selva rural del país, solo el 17% de la población en extrema pobreza llegó a cursar educación secundaria (Webb y Fernández Baca 2001). La falta del conocimiento de otros idiomas es absoluta.



- Las zonas carecen de infraestructura como puertos, carreteras, servicios públicos, etc. No obstante, se han construido sobrios refugios que cumplen con los estrictos requerimientos de la RNPS (INRENA 2001: 34-5). A diferencia de sus contrapartes en Iquitos, estas instalaciones cuentan con un funcionamiento que no es ambientalmente nocivo, lo cual representa un alivio tratándose de una reserva nacional.

En relación al primer punto, se han programado talleres de capacitación para los pobladores que harán de guías; sin embargo, para llegar a suplir las carencias en la educación será necesaria una formación continua y permanente con personal especializado. Respecto a los idiomas, parece que la carencia no podrá ser salvada, al menos no en el corto plazo. Reconociendo el déficit en la educación de las comunidades, se espera en el futuro becar a un poblador para que se capacite en Administración de Negocios y pueda luego manejar el consorcio.

En cuanto a la carencia de infraestructura, esto no necesariamente constituiría una desventaja, considerando que el mercado objetivo es más bien el subsegmento de aventura dentro del ecoturismo, el cual es menos exigente en términos de confort. No obstante, sí debería proyectarse la instalación de centros de interpretación para incrementar el valor de la experiencia de los ecoturistas.

Todo parece indicar que el ecoturismo que maneje el consorcio estará en un estado de desarrollo competitivo, basado esencialmente en los factores primarios en sus primeros años. Para crear ventajas competitivas deberá trabajar en capacitación del personal, en especial instruir a los guías en biología, conservación, historia y cultura de las comunidades de la zona. Además, será vital que se solucione cuanto antes la falta de conocimiento de idiomas. En cuanto a la infraestructura, los requerimientos de una reserva natural no son muchos, por lo que este aspecto se tendrá que enfocar en construir centros de interpretación, viveros, criaderos de mariposas, etc. Será necesario que los responsables del proyecto den rienda suelta a su imaginación para crear mayores atractivos que no atenten contra el ecosistema.

Que el ecoturismo tiene un impacto social no es una idea nueva, así muchos predicen que el ecoturismo sacará a Tanzania de la pobreza, pues siendo uno de los países más pobres del mundo es uno de los más ricos en fauna silvestre



(Honey 1999: 221). Experiencias como la del Parque Nacional Tortuguero en Costa Rica demuestran que esto sí es posible (ibíd.: 146-7). En consecuencia, si se quiere que el ecoturismo sea una vía de conservación del medio ambiente y el motor de desarrollo económico, pero por sobre todo social, de Loreto, deben incentivarse las prácticas que se asienten en estos tres pilares: ambiental, social y económico. Estos tres componentes deben estar presentes en las futuras concesiones que se otorguen en la RNPS y el modelo debería aplicarse también fuera de las áreas reservadas.

¿Cuál hubiese sido el impacto social en Loreto si la inversión ecoturística hubiese funcionado bajo el esquema del Consorcio Rumbo al Dorado? La RNPS está compuesta por unos 6.557 hogares, de los cuales 4.135 se encuentran en condición de extrema pobreza. Si se estima toda la inversión privada de las empresas que figuran en los cuadros del capítulo 2 en US\$ 14 millones, bajo el concepto del Consorcio Rumbo al Dorado dicha inversión hubiese generado 5.206 puestos de trabajo temporales. Esto significa que 4.135 hogares hubiesen elevado sus niveles de gasto por encima de la extrema pobreza, beneficiando además a otros hogares. Sin embargo esta afirmación debe tomarse con cuidado, pues no se tiene calculada la capacidad de carga de los circuitos turísticos con los que cuenta la RNPS.

Podría ocurrir que haya empresas que no deseen trabajar bajo estos esquemas. En este caso, podría incorporarse a la legislación la creación de reservas privadas, tal como ocurre en Kenia, Costa Rica o Sudáfrica, situación que originó una interesante dinámica competitiva entre las reservas públicas y privadas.

Sin embargo, si lo que se procura es un impacto social, es preferible incentivar prácticas que involucren a las comunidades en la gestión y los beneficios del turismo. Esto no solo porque el marco lógico de un proyecto como el Consorcio Rumbo al Dorado (en su etapa piloto y basado en sus proyecciones) lo demuestra en el papel, sino porque es una práctica que ya es una realidad en otros países.



5. Conclusiones y recomendaciones de política

El sector ecoturístico en Loreto ha competido en los mercados internacionales basándose esencialmente en sus recursos naturales; debido a ello, la mayor parte de su oferta turística presenta un estado de desarrollo competitivo basado en factores básicos, similar al servicio ofrecido por Antonio Wong Rengifo cincuenta años atrás. Sin embargo, en los últimos años se han presentado interesantes aunque pocas innovaciones: cruceros, puentes colgantes, etc. Las razones para este pobre desempeño obedecen a la falta de un entorno competitivo adecuado que incentive la innovación: si bien el sector público no erigió un escenario apropiado para la creación de ventajas competitivas, el sector privado tampoco se esforzó en ese sentido, e incluso llegó a capitalizar la falta de reglamentación en el sector.

A manera de conclusión, presentamos la matriz FORD que resume las principales fortalezas, oportunidades, riesgos y debilidades que encara la industria. Seguidamente se delinearán las recomendaciones de política basadas en lo que se ha analizado hasta aquí.

El análisis de la industria refleja claramente la necesidad de elevar los niveles de competitividad; por otro lado, si se busca hacer del ecoturismo una actividad sostenible con impacto social será fundamental incorporar a las comunidades en sus beneficios. En consecuencia, el verdadero objetivo debe ser erigir una industria competitiva pero con rostro humano.

Es preciso que el sector lleve a cabo innovaciones para poder competir de mejor manera en los exigentes mercados internacionales como destino turístico. Si bien en los últimos años han tenido lugar algunas innovaciones importantes, como los cruceros y los *resorts*, estas han sido exclusividad de unas pocas empresas con



Cuadro 5.1

Matriz FORD

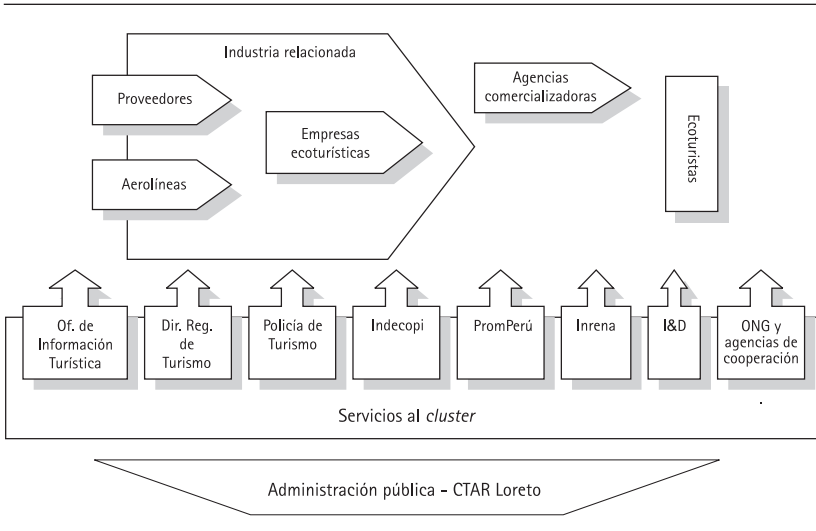
Fortalezas	Riesgos
<ul style="list-style-type: none"> ● Selva amazónica con una gran variedad de flora y fauna. ● A excepción de las zonas aledañas a Iquitos, el equilibrio ecológico se mantiene. ● Riqueza étnica y cultural. ● Destino no gestionado. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Empresas operan sin involucrar a las comunidades ni conocer el impacto ambiental de sus operaciones. ● Consolidación monopólica en el sector aerocomercial. ● Barreras a la entrada en agencias comercializadoras. ● Países con potencial para el ecoturismo vienen desarrollando estrategias con el concurso del sector público, privado, instituciones no gubernamentales, etc. ● Deterioro de la imagen del Perú en el exterior: situación económica, coyuntura política, protestas sociales, etc.
Oportunidades	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> ● Creciente interés por la ecología: el ecoturismo es uno de los sectores más prometedores en la industria turística. ● Turistas valoran los aspectos culturales en sus viajes: el Perú es mundialmente conocido como un destino histórico-cultural. ● Variedad de ofertas: cruceros, <i>resorts</i>, albergues, campamentos, etc. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Guías con escasos conocimientos científicos y de idiomas. ● Pocas facilidades de interpretación. ● Insuficiente infraestructura. ● Falta de vocación de servicio al turista. ● Falta de visión estratégica común entre el sector público y privado. ● Escasa promoción del país como destino ecoturístico. ● No existe legislación que norme el funcionamiento del sector. Creciente informalidad. ● Competencia desleal.

grandes recursos económicos. Para elevar los niveles de competitividad del sector en su conjunto será necesario atender dos elementos claves: buscar atractivos en zonas cuya flora y fauna esté conservada y mejorar los componentes histórico-culturales de los paquetes turísticos. En ese sentido, se deberá desplegar un esfuerzo por explotar mejor la riqueza étnica, social y cultural de la zona. De esta manera se podrá adoptar una estrategia de diferenciación en los mercados internacionales, centrando el objetivo de desarrollo en tres puntos claves: ecoturismo en la selva amazónica, historia y cultura.



Sin embargo, esto no es suficiente si se espera que el ecoturismo contribuya a reducir los niveles de inequidad en la región. Es preciso incorporar a las comunidades en la gestión y beneficios del ecoturismo mientras se garantiza el menor impacto ambiental. El proyecto Consorcio Rumbo al Dorado demuestra que es posible generar ingresos adicionales en familias en condición de extrema pobreza, inyectando recursos que dinamizan en gran parte las elementales economías comunales. Para replicar iniciativas similares será necesario adoptar estrategias en un esfuerzo conjunto, por lo que el primer paso debiera suponer la conformación de un encadenamiento productivo o *cluster* del ecoturismo. Solo con el concurso de los principales actores involucrados se puede evitar la superposición de funciones, la inacción de instituciones y el estancamiento del sector. Si bien hay esfuerzos en ese sentido, es de esperar que estas iniciativas incluyan a todos los actores que desempeñan o deberían desempeñar un papel en el desarrollo del ecoturismo. A manera de gráfico, este esfuerzo podría seguir el siguiente esquema:

Gráfico 5.1
El *cluster* del ecoturismo en Loreto



Bajo esta estructura se encuentran los tres grandes protagonistas: las empresas, el sector público y los organismos de investigación y cooperación internacional. El primer grupo estaría compuesto no solo por los empresarios ecoturísticos, sino



también por todos aquellos sectores afines como los principales proveedores, las aerolíneas, las agencias comercializadoras, etc. El sector público estaría conformado por la Dirección Regional de Turismo, la Policía de Turismo, INRENA, INDECOPI, PromPerú, la Oficina de Información Turística, etc. Dentro de este grupo, el CTAR Loreto ocupa un papel central como orquestador y dinamizador de este esfuerzo conjunto. Finalmente solo queda incorporar el soporte técnico en temas de ecología y política social, en este papel es esencial el concurso de las instituciones de investigación y desarrollo como el IIAP, las universidades, etc; así como las ONG y agencias de cooperación internacional que funcionan en Iquitos. Una vez conformada la agrupación de todos los actores, establecido el mecanismo de coordinación y reglamentado su funcionamiento será posible delinear las principales funciones de cada agrupación.

5.1 Función del sector público

- 1) Definir el marco legal por el cual se otorgan las concesiones turísticas con participación de las comunidades dentro y fuera de las áreas naturales protegidas: establecer objetivos en cuanto a la mejora del bienestar social. Asimismo, sentar las bases para una práctica ambientalmente sostenible, estipulando la capacidad de carga, los requerimientos de infraestructura y planes de monitoreo ambiental manejados por terceros. En este papel las ONG y agencias internacionales de cooperación cumplirán una función esencial.
- 2) Explotando la sed de los ecoturistas por elementos histórico-culturales, PromPerú debe llevar a cabo una campaña de promoción que aproveche la imagen mundial del Perú para vender un destino “histórico-cultural-ecológico”. Si bien en este nicho de mercado hay importantes competidores como Tailandia, las ventajas con las que cuenta el Perú para este segmento pueden convertirlo en uno de los operadores líderes internacionalmente si se explota adecuadamente la etiqueta de “selva amazónica”.
- 3) Impulsar la privatización de los atractivos turísticos en poder del Estado, debido a su incapacidad para mantenerlos adecuadamente y proveerlos de apropiados centros de interpretación.
- 4) Mejorar la infraestructura de acceso a las áreas naturales protegidas.



- 5) La Dirección Regional de Turismo y la Oficina de Información Turística deberán llevar a cabo campañas de información para prevenir a los turistas de ser sorprendidos por estafadores y agencias informales.
- 6) La Dirección Regional de Turismo, INDECOPI y la Policía Nacional deben trabajar juntos para aprovechar las quejas recogidas por la Oficina de Información Turística y así establecer un sistema de advertencias y penalidades a las empresas que brindan un mal servicio, estafadoras o ilegales. Dada la mayor facilidad de interacción de la Oficina de Información Turística con los turistas (sobre todo extranjeros), INDECOPI debería mantener un representante en esta oficina para que las quejas recogidas sean automáticamente denunciadas ante esta entidad y sirvan para adoptar medidas concretas al respecto.
- 7) Condición de los factores básicos:
 - a. Es imprescindible mejorar el nivel y cobertura del sistema educativo, así como ofrecer cursos básicos de idiomas extranjeros.
 - b. Mejorar el despliegue y uso de la infraestructura:
 - i. Prohibir la venta de paquetes turísticos en el aeropuerto.
 - ii. Construir un embarcadero apropiado para los turistas.
 - iii. Mejorar la infraestructura vial: terminar la carretera Iquitos-Nauta.
- 8) Condición de la demanda:
 - a. Incentivar la demanda nacional.
- 9) Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas:
 - a. Prohibir la venta ambulatoria de servicios turísticos.
 - b. Penalizar el abuso de posiciones monopólicas en sectores conexos, como aerolíneas.
 - c. Establecer *clusters* entre las entidades privadas y estatales.
- 10) Organizar al INRENA y la Policía Ecológica de Turismo en el cuidado de las áreas naturales protegidas.

5.2 Función del sector privado

- 1) Aprovechar la imagen de destino “histórico-cultural” del Perú para promocionar paquetes bajo la óptica “histórico-cultural-ecológica”. Para ello resul-



tará indispensable mejorar la capacitación de los guías en relación a historia y cultura de la zona. Para cumplir estas expectativas el sector privado debe concentrarse en dos elementos: a) aprovechar mejor los elementos étnicos y culturales de la región desarrollando adecuados centros y facilidades de interpretación, y b) crear paquetes de circuitos turísticos con operadores de otros destinos y agencias comercializadoras, incluyendo atractivos arqueológicos como Kuélap, Cuzco, etc.

- 2) Desarrollar actividades específicas entre sociedades o grupos especializados en el exterior: *birdwatching*, pesca, botánica, entomología, etc.
- 3) Mejorar el mantenimiento de los atractivos y desarrollar centros de interpretación que ayuden a los turistas a entender cómo “funciona” la selva.
- 4) Condición de los factores:
 - a. Mejorar la capacitación del personal, en particular los conocimientos histórico-culturales de los guías, así como mayores conocimientos científicos en biología, ecología, etc.
 - b. Mejorar la infraestructura de los albergues, así como utilizar prácticas no nocivas para el medio ambiente.
- 5) Sectores confines y de apoyo:
 - a. Establecer *clusters* entre las entidades privadas y estatales.
 - b. Buscar no solo un mejor abastecimiento por parte de los proveedores, sino un relación que aproveche las sinergias a favor de una mejor complementariedad. Esta tarea debe ser de especial importancia en el caso de la industria aerocomercial.
 - c. No construir barreras a la entrada con agencias comercializadoras en Lima y en el extranjero.
- 6) Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas:
 - a. Buscar la competencia en cuanto a calidad de servicio e innovación, mas no en precios.
 - b. Eliminar esquema de ventas bajo comisiones y prácticas desleales.



5.3 Función de las ONG y agencias internacionales

- 1) Actuar como nexos entre iniciativas privadas y las comunidades para las operaciones ecoturísticas. Afortunadamente son muchas las ONG y agencias de cooperación internacional establecidas en Iquitos (algunas son Pro Naturaleza, WWF de Dinamarca, Agencia Española de Cooperación Internacional, Fundación Holandesa para el Desarrollo, Green Life, etc.).
- 2) Brindar asistencia técnica al INRENA y al sector privado en la elaboración y ejecución de planes de monitoreo ambiental.
- 3) Evaluar el impacto social que generan los proyectos ecoturísticos en las comunidades.

Estos son algunos lineamientos generales que podrían ayudar a rediseñar una industria ecoturística que sea competitiva, genere recursos entre las poblaciones rurales y sea ambientalmente sostenible. Esta es la gran tarea que espera a las empresas, al sector público, las ONG y las agencias de cooperación internacional. Dichas instituciones deben afrontar este desafío asumiendo la gran responsabilidad que tienen frente a las omisiones del pasado y a las actuales necesidades de la región. De ello depende el futuro de la industria y el desarrollo social de Loreto.



Bibliografía

Álvarez, José. "Loreto: paraíso de la biodiversidad y del turismo". En: *Kanatari*, año XIV, n° 646, Iquitos, 1997.

Brack, Antonio. "El turismo y el desarrollo sostenible de la Amazonia". En: *Kanatari*, año XIV, n° 646, Iquitos, 1997.

Consortio Rumbo al Dorado. "Propuesta técnica". Iquitos. Mimeo.

De Col, Mario. "Carta abierta a los visitantes del proyecto". Consortio Rumbo al Dorado, mimeo.

Del Castillo, Elena, "Ecoturismo y áreas naturales protegidas". En: Pablo López de Romaña (ed.).

Eagles, Paul F. J. "Understanding the Market for sustainable tourism". En: The International Ecotourism Society (<http://www.ecotourism.org/textfiles/eagles.txt>).

Eurocentro. *El sector turístico peruano frente a las nuevas tendencias del mercado internacional*. Lima: Cooperación Empresarial de la Cámara de Comercio de Lima, 1998.

Fondo Nacional de Compensación y Desarrollo Social (FONCODES). *Mapa de pobreza 2000: principales indicadores que definen el nivel de vida*. Lima, 2000. (Versión electrónica en CD-ROM).

Frommer, Arthur. "Book direct, save on jungle tours". En: *Houston Chronicle*, Texas, 20 de agosto del 2000.



Gobierno Regional de Loreto. "Comunicado". En: *Kanatari*, año XIV, n° 646, Iquitos, 1997.

Honey, Martha. *Ecotourism and Sustainable Development*. Washington: Island Press, 1999.

Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). *Conociendo Loreto*. Lima: INEI, 1999.

Instituto Nacional de Recursos Naturales (INRENA). *Plan de uso turístico y recreativo de la Reserva Nacional Pacaya-Samiria*. Loreto, 2001.

----- *Plan Maestro de la Reserva Nacional Pacaya-Samiria*. Loreto, 2000.

----- Dirección General de Áreas Naturales Protegidas. En: www.inrena.gob.pe

Keating, Brian, "Case Study: Whale Watching in Baja Mexico". En: Carol Patterson (ed.).

López de Romaña, Pablo (ed.). *Análisis subsectorial del turismo en el Perú*. Lima: Consorcio de Investigación Económica y Social - IDRC, 2000.

Ministerio de Industria, Turismo, Integración y Negociaciones Comerciales e Internacionales (MITINCI). "Encuesta nacional de establecimientos de hospedaje". Oficina de Estadística. Mimeo.

Monitor Company. *Construyendo las ventajas competitivas del Perú: el turismo*. Lima: PromPerú, 1995.

Municipalidad Provincial de Maynas. "Libro de comentarios y sugerencias 2001". Oficina de Turismo. Mimeo.

Najar, Fernando. "Antonio Wong Rengifo, pionero del ecoturismo en la Amazonia". En: *Kanatari*, año XIV, n° 646, Iquitos, 1997.

Pascó-Font, Alberto. "Resumen ejecutivo". En: Pablo López de Romaña (ed.).

Patterson, Carol (ed.). *The Business of Ecotourism*. Wisconsin: Explorer's Guide Publishing, 1997.



PromPerú. *Guía especializada del viajero: naturaleza y áreas protegidas del Perú*. Lima: Imagen y Medios, 1999.

----- "Nivel de satisfacción de los turistas que visitan Iquitos". Oficina de Estadística. Mimeo.

Rachowiecki, Rob. *Lonely Planet Peru*. Sydney: Lonely Planet Publications, 2000 (4ta. ed.).

Rijalba, Germán y Elmer Barrio. "Perspectiva general". En: Pablo López de Romaña (ed.).

The International Ecotourism Society. "Ecotourism statistical fact sheet". En: <http://www.ecotourism.org/textfiles/stats.txt>

Vigo, Violeta. "El turismo en Loreto: posibilidades y perspectivas". Lima: Banco Central de Reserva del Perú – XV Encuentro de Economistas, 1998.

Wearing, Stephen y John Neil. *Ecotourism: Impacts, Potentials and Possibilities*. Reed Educational and Profesional Publishing, 2000.

Webb, Richard y Graciela Fernández Baca. *Perú en números 2001: anuario estadístico*. Lima: Cuánto, 2001.

Entrevistas

Acevedo, Jaime. Gerente de relaciones públicas de Explorama. Iquitos, 14 de junio del 2001.

Acosta, Carlos. Gerente comercial de Heliconia y Zungarococha Lodges. Iquitos, 13 de junio del 2001.

Aguilar, Henry. Gerente general del Hotel Dorado Plaza. Iquitos, 22 de junio del 2001.

Arias Ochoa, Ella. Dirección Regional de Turismo. Iquitos, 14 de junio del 2001.

Brumagin, Megan. Escritor de investigación de *Let's Go*. Iquitos, 21 de junio del 2001.

Carvalho, Victor. Inversionista de PZC Portugal. Iquitos, 15 de junio del 2001.



De Col, Mario. Green Life. Iquitos, 22 de junio del 2001.

Grande, Orlando. Administrador de Amazon Tours & Cruises. Iquitos, 12 de junio del 2001.

Grocio Gil, José. Jefe de la Reserva Nacional Pacaya-Samiria. Iquitos, 12 de junio del 2001.

Huggard-Caine, William. Pro Naturaleza. Iquitos, 18 de junio del 2001.

Kobalija, Anatoly. Turista norteamericano. Iquitos, 19 de junio del 2001.

Lache, Jorge. Gerente general de Amazon Lodge. Iquitos, 12 de junio del 2001.

Magino, Jorge. Dirección Regional de Turismo. Iquitos, 14 de junio del 2001.

Mayeaux, Gerald. Director de Turismo de la Municipalidad Provincial de Maynas. Iquitos, 15 de junio del 2001.

Meza, Anibal. Jefe de la Oficina Descentralizada de INDECOPI. Iquitos, 19 de junio del 2001.

Paredes, Rozana del Pilar. Oficina de Información Turística de la Municipalidad Provincial de Maynas. Iquitos, 15 de junio del 2001.

Peña, Danilo. Gerente de ventas y *marketing* de Paseos Amazónicos. Lima, 5 de junio del 2001.

Pinedo, Ricardo. Gerente general de Cumaceba Lodge. Iquitos, 19 de junio del 2001.

Rotondo, Jaime. Gerente legal de Junglex. Iquitos, 22 de junio del 2001.

Sandoval, Deoclecio. Guardaparque de la Reserva Nacional Pacaya-Samiria-El Dorado. RNPS, 29 de junio del 2001.

Sarfaty, Analía. Gerente de Muyuna Lodge. Iquitos, 19 de junio del 2001.

Valle Vásquez, Daniel. Dirección de Áreas Naturales Protegidas-INRENA. Lima, 7 de noviembre del 2002.



Documentos de Trabajo

- 1 Velarde, Julio y Martha Rodríguez, *Lineamientos para un programa de estabilización de ajuste drástico*, Lima: CIUP-Consortio de Investigación Económica, 1992, 34 pp.
- 2 Velarde, Julio y Martha Rodríguez, *El programa económico de agosto de 1990: evaluación del primer año*, Lima: CIUP-Consortio de Investigación Económica, 1992, 42 pp.
- 3 Portocarrero S., Felipe, *Religión, familia, riqueza y muerte en la élite económica. Perú 1900-1950*, Lima: CIUP-Consortio de Investigación Económica, 1992, 88 pp.
- 4 Velarde, Julio y Martha Rodríguez, *Los problemas del orden y la velocidad de la liberalización de los mercados*, Lima: CIUP-Consortio de Investigación Económica, 1992, 60 pp.
- 5 Velarde, Julio y Martha Rodríguez, *De la desinflación a la hiperestanflación. Perú 1985-1990*, Lima: CIUP-Consortio de Investigación Económica, 1992, 71 pp.
- 6 Portocarrero S., Felipe y Luis Torrejón, *Las inversiones en valores nacionales de la élite económica. Perú: 1916-1932*, Lima: CIUP-Consortio de Investigación Económica, 1992, 57 pp.
- 7 Arias Quincot, César, *La Perestroika y el fin de la Unión Soviética*, Lima: CIUP, 1992, 111 pp.
- 8 Schwalb, María Matilde, *Relaciones de negociación entre las empresas multinacionales y los gobiernos anfitriones: el caso peruano*, Lima: CIUP, 1993, 58 pp.
- 9 Revilla, Julio, *Frenesí de préstamos y cese de pagos de la deuda externa: el caso del Perú en el siglo XIX*, Lima: CIUP, 1993, 126 pp.
- 10 Morón, Eduardo, *La experiencia de banca libre en el Perú: 1860-1879*. Lima: CIUP, 1993, 48 pp.
- 11 Cayo, Percy, *Las primeras relaciones internacionales Perú-Ecuador*, Lima: CIUP, 1993, 72 pp.
- 12 Urrunaga, Roberto y Alberto Huarote, *Opciones, futuros y su implementación en la Bolsa de Valores de Lima*, Lima: CIUP-Consortio de Investigación Económica, 1993, 86 pp.



- 13 Sardón, José Luis, *Estado, política y gobierno*, Lima: CIUP, 1994, 128 pp.
- 14 Gómez, Rosario, *La comercialización del mango fresco en el mercado norteamericano*, Lima: CIUP, 1994, 118 pp.
- 15 Malarín, Héctor y Paul Remy, *La contaminación de aguas superficiales en el Perú: una aproximación económico-jurídica*, Lima: CIUP, 1994, 88 pp.
- 16 Malarín, Héctor y Elsa Galarza, *Lineamientos para el manejo eficiente de los recursos en el sector pesquero industrial peruano*, Lima: CIUP, 1994, 92 pp.
- 17 Yamada, Gustavo, *Estrategias de desarrollo, asistencia financiera oficial e inversión privada directa: la experiencia japonesa*, Lima: CIUP, 1994, 118 pp.
- 18 Velarde, Julio y Martha Rodríguez, *El programa de estabilización peruano: evaluación del período 1991-1993*, Lima: CIUP-Consorcio de Investigación Económica, 1994, 44 pp.
- 19 Portocarrero S., Felipe y María Elena Romero, *Política social en el Perú 1990-1994: una agenda para la investigación*, Lima: CIUP-SASE-CIID, 1994, 136 pp.
- 20 Schuldt, Jürgen, *La enfermedad holandesa y otros virus de la economía peruana*, Lima: CIUP, 1994, 84 pp.
- 21 Gómez, Rosario y Erick Hurtado, *Relaciones contractuales en la agroexportación: el caso del mango fresco*, Lima: CIUP, 1995, 100 pp.
- 22 Seminario, Bruno, *Reformas estructurales y política de estabilización*, Lima: CIUP-Consorcio de Investigación Económica, 1995, 153 pp.
- 23 L. Dóriga, Enrique, *Cuba 1995: vivencias personales*, Lima: CIUP, 1996, 94 pp.
- 24 Parodi, Carlos, *Financiamiento universitario: teoría y propuesta de reforma para el Perú*, Lima: CIUP, 1996, 138 pp.
- 25 Araoz, Mercedes y Roberto Urrunaga, *Finanzas municipales: ineficiencias y excesiva dependencia del gobierno central*, Lima: CIUP-Consorcio de Investigación Económica, 1996, 217 pp.
- 26 Yamada, Gustavo y José Luis Ruiz, *Pobreza y reformas estructurales. Perú 1991-1994*, Lima: CIUP-Consorcio de Investigación Económica, 1996, 116 pp.
- 27 Gómez, Rosario; Roberto Urrunaga y Roberto Bel, *Evaluación de la estructura tributaria nacional: 1990-1994*, Lima: CIUP, 1997, 140 pp.
- 28 Rivas-Llosa, Roddy, *Los bonos Brady*, Lima: Universidad del Pacífico, 1997, 158 pp.



- 29 Galarza, Elsa (ed.), *Informe anual de la economía peruana: 1996*, Lima: CIUP, 1997, 116 pp.
- 30 Cortez, Rafael y César Calvo, *Nutrición infantil en el Perú: un análisis empírico basado en la Encuesta Nacional de Niveles de Vida 1994*, Lima: CIUP, 1997, 80 pp.
- 31 Yamada, Gustavo y Miguel Jaramillo, *Información en el mercado laboral: teoría y políticas*, Lima: CIUP, 1998, 104 pp.
- 32 Seminario, Bruno y Arlette Beltrán, *Crecimiento económico en el Perú 1896-1995: nuevas evidencias estadísticas*, Lima: CIUP, 1998, 330 pp.
- 33 Cortez, Rafael, *Equidad y calidad de los servicios de salud: el caso de los CLAS*, Lima: CIUP, 1998, 98 pp.
- 34 Cortez, Rafael, *Programas de bienestar e ingresos en los hogares de las madres trabajadoras*, Lima: CIUP, 1999, 78 pp.
- 35 Zegarra, Luis Felipe, *Causas y consecuencias económicas de la corrupción. Un análisis teórico y empírico*, Lima: CIUP, 1999, 71 pp.
- 36 Velarde, Julio y Martha Rodríguez, *Efectos de la crisis financiera internacional en la economía peruana 1997-1998: lecciones e implicancias de política económica*, Lima: CIUP-CIES, 2001, 74 pp.
- 37 Bonifaz, José Luis; Roberto Urrunaga y Jessica Vásquez, *Financiamiento de la infraestructura en el Perú: concesión de carreteras*, Lima: CIUP, 2001, 155 pp.
- 38 Cortez, Rafael, *El gasto social y sus efectos en la nutrición infantil*, Lima: CIUP, 2001, 92 pp.
- 39 Cáceres, Rubén, *Caminos al desarrollo: el modelo de integración transversal*, Lima: CIUP, 2001, 164 pp.
- 40 Espejo, Ricardo, *Teología en la universidad: ¿rezagos arqueológicos? Una propuesta desde la experiencia de la Universidad del Pacífico*, Lima: CIUP, 2001, 162 pp.
- 41 Cortez, Rafael y Gastón Yalonetzky, *Fecundidad y estado marital en el Perú. ¿Influ-yen sobre la calidad de vida del niño?*, Lima: CIUP, 2002, 106 pp.
- 42 Caravedo, Baltazar, *Cambio de sentido: una perspectiva para el desarrollo sostenible*, Lima: CIUP, 2002, 118 pp.
- 43 Zegarra, Luis Felipe, *La economía de la corrupción: hacia una comprensión de las causas de la corrupción y las estrategias para combatirla*, Lima: CIUP, 2002, 108 pp.



- 44 Araoz, Mercedes y Sandra van Ginhoven, *Preparación de los países andinos para integrar las redes de tecnologías de la información: el caso del Perú*, Lima: CIUP, 2002, 112 pp.
- 45 Araoz, Mercedes; Carlos Casas y Silvia Noriega, *Atracción de la inversión extranjera directa en el Perú*, Lima: CIUP, 2002, 108 pp.
- 46 Araoz, Mercedes; Carlos Carrillo y Sandra van Ginhoven, *Indicadores de competitividad para los países andinos: el caso del Perú*, Lima: CIUP, 2002, 105 pp.
- 47 Galarza, Elsa; Rosario Gómez y Luis Ángel Gonzales, *Ruta hacia el desarrollo sostenible del Perú*, Lima: CIUP, 2002, 108 pp.
- 48 Bonifaz, José Luis; Roberto Urrunaga y Jennifer Wakeham, *Financiamiento privado e impuestos: el caso de las redes viales en el Perú*, Lima: CIUP, 2002, 95 pp.
- 49 Morón, Eduardo; Carlos Casas y Eliana Carranza, *Indicadores líderes para la economía peruana*, Lima: CIUP, 2002, 68 pp.
- 50 Tarazona, Silvia y Elena Maisch, *El tránsito de la pérdida del empleo a la empleabilidad*, Lima: CIUP, 2002, 66 pp.
- 51 Naranjo, Martín; Emilio Osambela y Melissa Zumaeta, *Provisiones bancarias dinámicas: evaluación de su viabilidad para el caso peruano*, Lima: CIUP, 2002, 60 pp.