



LA MINGA TURÍSTICA TURISMO RURAL COMUNITARIO



Créditos caratula

Miembros de la Comunidad El Chino, socios de la Minga Turística, reconocido empresario nacional de pesca deportiva y dueño de Sport Fishing Perú, y consultores del Proyecto Perú Bosques juntos identifican cochas con potencial para la pesca deportiva. Cocha Bufeó, ACR Comunal Tamshiyacu Tahuayo, Loreto, Perú. 2015. Fotógrafo: Pamela Montero.

Perú Bosques

La “Actividad de Apoyo al Manejo Ambiental y Gobernanza Forestal”, conocida como el proyecto “Perú Bosques”, es una iniciativa de los gobiernos del Perú y los Estados Unidos de América hecha realidad a través de la Agencia de los Estados Unidos de América para el Desarrollo Internacional (USAID), que busca reducir la tala ilegal de los bosques amazónicos peruanos, tarea tan extensa y complicada como es la propia geografía amazónica peruana.

En sus poco más de cinco años de vida, Perú Bosques ha logrado ser un actor permanente en el escenario forestal, ha participado desde un rol facilitador y promotor en el diseño e implementación de un nuevo marco regulatorio del estado peruano en sus diversos niveles, ha colaborado de cerca con la máxima autoridad forestal nacional (SERFOR) y con los Gobiernos Regionales de Loreto, Ucayali y Madre de Dios y apoyado de cerca la construcción y fortalecimiento de la nueva institucionalidad del estado peruano trabajando directamente con OSINFOR, SERFOR y las Autoridades Ambientales de los Gobiernos Regionales.

Ha sido un aliado estratégico de las organizaciones indígenas más representativas de la Amazonía, las que han tenido un rol fundamental en la construcción de este nuevo escenario forestal.

Ha estado cerca de las iniciativas forestales privadas y comunitarias, apoyándolas en el proceso de formalizar sus actividades y a la vez ser más productivas y rentables, mediante el uso de tecnología, instrumentos de gestión empresarial y mecanismos de acceso a mercados.

En ese camino Perú Bosques ha tenido la ocasión de vivir experiencias únicas y conocer gente extraordinaria, éste documento así como los otros cuatro que completan la serie, constituye el medio para trascender del proyecto y contribuir al conocimiento global.

En nombre de quienes tuvimos la suerte de ser parte de esta inolvidable y constructiva experiencia, me place presentar estos estudios de caso, cuya lectura así como una semilla en tierra fértil, permitirá replicarlas y seguir enriqueciendo el duro camino de una gestión forestal sostenible en el Perú.

Enrique Rivas W.
Jefe de Proyecto/Chief of Party
Perú Bosques

Contenido

Resumen ejecutivo

página 4

El contexto de la intervención

página 6

Hipótesis del proyecto

página 10

Situación de partida

página 15

La estrategia

página 16

Resultados

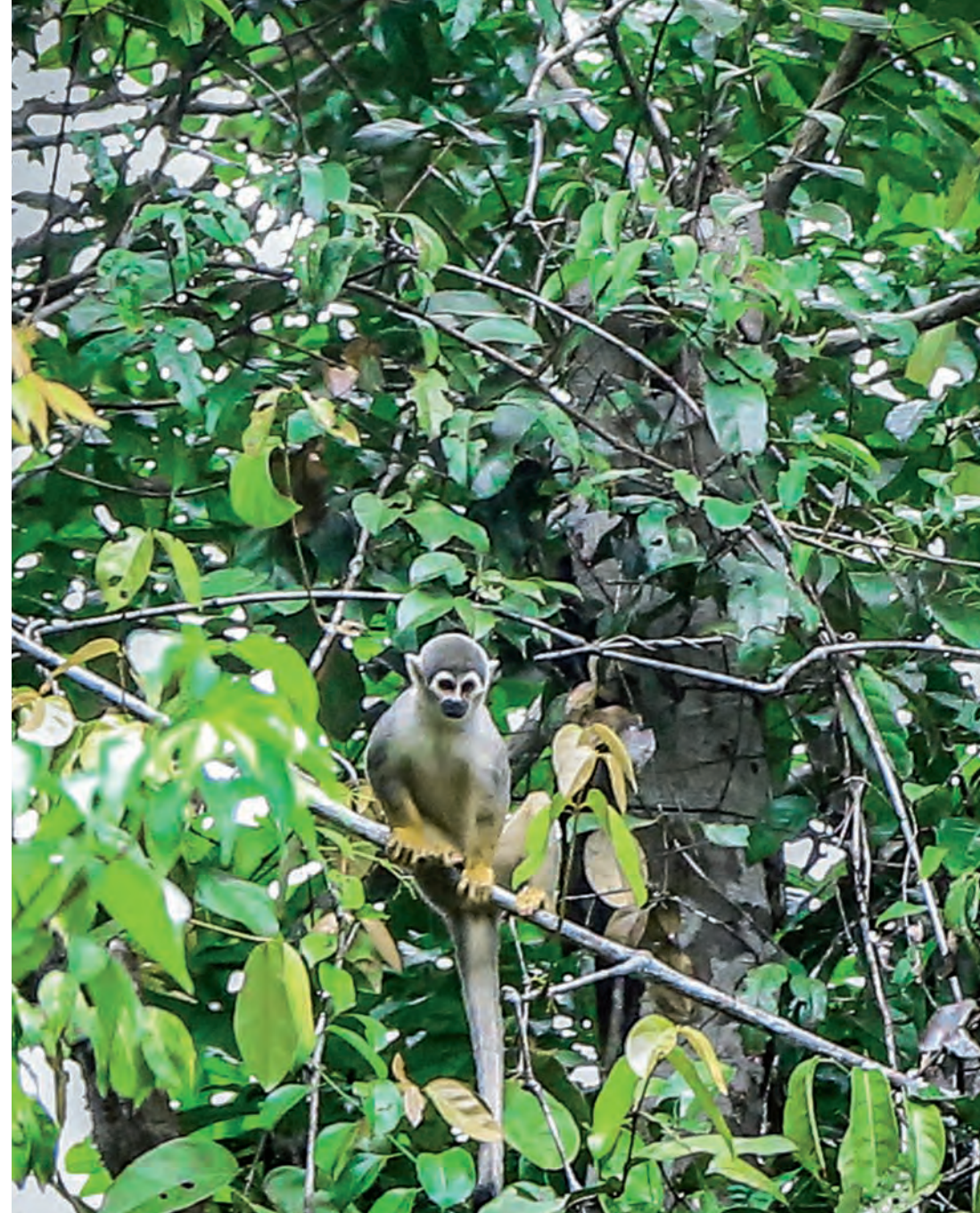
página 18

Conclusiones

página 20

Lecciones aprendidas

página 22



Monos Frailecillos (*Saimiri sciureus*) se asoman desde las ramas de un árbol. ACR Comunal Tamshiyacu Tahuayo, Loreto, Perú. 2015. Fotógrafo: Diego Montoya.

Resumen ejecutivo

En el marco de la implementación del Acuerdo de Promoción Comercial (APC), el Proyecto Perú Bosques firmó un acuerdo con el Gobierno Regional de Loreto para brindar apoyo técnico y financiero para actividades de conservación e importancia biológica. Se previó para ello la implementación de planes de capacitación para fortalecer al personal y la formulación de cuatro proyectos de gestión pública en materia ambiental.

El organismo responsable de la implementación de políticas y de la gestión de las áreas de conservación regionales¹ es el Programa de Conservación, Manejo, y Uso Sustentable de Diversidad Biológica en la Región de Loreto (PROCREL), con quien se elaboró el Plan Maestro para el Área de Conservación Regional (ACR) Comunal Tamshiyacu Tahuayo.

Las poblaciones que habitan esta zona venían realizando labores de conservación desde hacía muchos años y habían iniciado algunas actividades turísticas.

Sin embargo, aun no había una estrategia comercial que orientara sus acciones y que les permitiera rentabilizar sus esfuerzos de conservación. La intervención del Proyecto Perú Bosques presentada en este caso, tuvo como

objetivo desarrollar un modelo de negocios de turismo que respondiera a esta necesidad.

La experiencia de esta intervención revela los desafíos existentes para la implementación de un proyecto de turismo rural comunitario, así como las oportunidades que se deducen de una iniciativa que desde sus inicios tuvo una orientación hacia el mercado, creando alianzas con operadores de turismo para asegurar flujos futuros de visitantes y un relacionamiento horizontal entre las comunidades y sus clientes.

El caso también evidencia que las comunidades son capaces de gestionar su bosque, trabajar para la conservación e involucrarse activamente en las tareas de planificación.

El caso deja como lecciones aprendidas la conveniencia y rentabilidad de cuidar el bosque, pues esto genera beneficios múltiples para todos los actores; la generación de oportunidades al dirigir la estrategia hacia nichos de mercado especializados; y la importancia de una implementación progresiva y flexible de la estrategia, integrando activamente a los operadores y con una disposición abierta a la negociación.

1.- Se trataba de una entidad joven que buscaba empoderarse al interior del mismo Gobierno Regional. Dentro de ella existía a su vez una unidad que supervisaba y orientaba la gestión dentro de las ACRs. Esta había sido creada recién en el 2012, por lo que la elaboración de procesos y medidas fue algo lento. Además de los desafíos propios de la maduración institucional, esta unidad tenía serias limitaciones financieras que frustraban constantemente las labores de supervisión y planeamiento, pues debía enfrentar constantes trabas burocráticas e inesperadas reducciones de presupuesto.



Cocha Huiririma, potencial recurso turístico para pesca deportiva y ecoturismo. Río Tahuayo, ACR Comunal Tamshiyacu Tahuayo, Loreto, Perú. 2015. Fotógrafo: Diego Montoya.



La idea de crear un Área de Conservación Regional Comunal surgió en 1988, pero no es sino hasta el 2005 que el ACR Comunal Tamshiyacu Tahuayo fue creada



Vivienda elevada típica de las comunidades que pueblan el río Tahuayo. ACR Comunal Tamshiyacu Tahuayo, Loreto, Perú. 2015. Fotógrafo: Diego Montoya

El contexto de la intervención

La zona que hoy corresponde al ACR Comunal Tamshiyacu Tahuayo estuvo ocupada desde fines del siglo XIX por caucheros y por pequeñas operaciones agrícolas y madereras. Uno de los primeros caseríos ribereños en constituirse en la zona fue El Chino, alrededor del año 1937, en las inmediaciones de lo que era la hacienda Santa María. La crecida del río obligó a que una parte de sus pobladores se mudara a tierras más altas, donde se creó la comunidad de San Pedro.

Por esos mismos años se fundaron otras comunidades cercanas como Buenavista, Diamante-7 de Junio y Huaysi, también por iniciativa de colonos y ex trabajadores de las antiguas haciendas madereras.

Al encontrarse estas poblaciones viviendo fuera del sistema de haciendas, ya no contaban con el abastecimiento de alimentos provisto por los patrones, lo cual los hacía enteramente dependientes del bosque para su subsistencia.

Si bien el territorio en el que vivían les proveía de lo necesario para vivir, también se encontraba muy depredado debido a la presencia y actividad de madereros ilegales, cazadores y pescadores con redes, quienes entraban a extraer recursos sin ningún control.

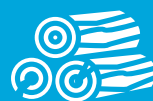
Esta situación duró varios años y los líderes de las comunidades vieron en ello una amenaza, pues al depender casi en su totalidad de los recursos alimentarios que les brindaba el bosque, su propia supervivencia peligraba si estas prácticas depredadoras persistían.

Había empezado a escasear la comida y ya casi no había peces en las cochas. Los pobladores tomaron la iniciativa de organizarse en comités de vigilancia en cada comunidad para frenar a los extractores.

Tras las primeras resistencias internas y luego de casi diez años, la mayoría de pobladores estaba convencido de la importancia de conservar el bosque

si querían seguir viviendo en él. Otros se fueron y no regresaron, pues no aceptaron esta determinación por parte de sus líderes comunitarios.

La presión comercial y productiva empujaba la frontera agrícola y ejercía presión sobre los recursos naturales. También generaba crecientes impactos culturales sobre los espacios rurales, pues los intercambios con la realidad urbana eran cada vez más abiertos y constantes.



Había empezado a escasear la comida y ya casi no había peces en las cochas. Los pobladores tomaron la iniciativa de organizarse en comités de vigilancia en cada comunidad para frenar a los extractores.

Su situación era de extrema vulnerabilidad. Se necesitaba generar nuevas actividades económicas en la zona, pues de lo contrario los más jóvenes continuarían migrando a las ciudades y la población local podría terminar involucrándose en actividades ilegales, como la tala, pesca descontrolada y tráfico de especies nativas, que amenazaban con arruinar años de trabajo cuidadoso.

La idea de crear un Área de Conservación Regional Comunal surgió en 1988, pero no es sino hasta el 2005 que el ACR Comunal Tamshiyacu Tahuayo fue creada, con el apoyo del Instituto Nacional de Recursos Naturales (INRENA), el Instituto de Investigación de la Amazonía Peruana y organizaciones como Naturaleza y Cultura Internacional (NCI), Wildlife Conservation Society (WCS), Rainforest Conservation Fund (RCF) y el PROCREL y fue ratificada en el 2009, cuando el Ministerio de Ambiente dio el Decreto Supremo² que creó el ACR.

Tras ello se dio inicio a la elaboración de un Plan Maestro, documento en el que se definirían las principales estrategias de uso de la zona, y posteriormente, el Plan de Uso Turístico.

2.- Decreto Supremo: 010-2009-MINAM, el 16 de mayo del 2009



Como es costumbre, una familia de la comunidad nativa Nuevo Jerusalén asume la responsabilidad de preparar los alimentos para la reunión del comité de gestión. Comunidad nativa Nuevo Jerusalén, ACR Comunal Tamshiyacu Tahuayo, Loreto, Perú. 2015. Fotógrafo: Diego Montoya.

El contacto con Perú Bosques se dio en el contexto de este diseño, debido al acuerdo preexistente con el Gobierno Regional de Loreto en el marco de la implementación de los compromisos del Acuerdo de Promoción Comercial.

Una de las metas del Proyecto Perú Bosques era brindar apoyo técnico y financiero a las actividades de conservación e importancia biológica con entidades del Estado. Dicho apoyo fue canalizado a través del PROCREL, para el fortalecimiento de sus herramientas técnicas, la implementación de planes de capacitación para fortalecer al personal y la formulación de cuatro proyectos de gestión pública en materia ambiental.

El turismo ya había empezado a despertar expectativas entre los pobladores, existían algunas operaciones incipientes y hacía falta ordenarlas con una herramienta de gestión. Por ello la colaboración del Proyecto Perú Bosques también consideró el diseño del Plan de Uso Turístico del ACR Comunal Tamshiyacu Tahuayo, que se enmarcaba dentro del Plan Maestro. Durante varios meses las comunidades de El Chino, San Pedro, Diamante -7 de Junio, Buenavista y Huaysi trabajaron de manera muy cercana con el PROCREL y el Proyecto Perú Bosques para concluir el plan. Finalmente fue presentado en el 2014.

Si bien el Plan de Uso Turístico regulaba lo que serían las actividades del área, no daba luces sobre cuál sería el mercado para un negocio inclusivo que se podría abordar a partir de las potencialidades del área, qué tipo de productos se podrían ofrecer para ser competitivos y cómo se tendrían que implementar las estructuras operativas para darle sostenibilidad a los beneficios a generarse con este emprendimiento.



Se asumía el turismo como actividad económica compatible con la conservación y beneficios sociales, ambientales y de género.



Reconocido empresario nacional de pesca deportiva y dueño de Sport Fishing Perú, comparte herramientas para la pesca con mosca con miembros de La Minga Turística. ACR Comunal Tamshiyacu Tahuayo, Loreto, Perú. 2015. Fotógrafo: Pamela Montero.

Hipótesis del proyecto

El caso presentado a continuación expone el proceso de asistencia técnica del Proyecto Perú Bosques para la elaboración de una estrategia comercial que permitiera a las comunidades del ACR Comunal Tamshiyacu Tahuayo obtener beneficios económicos complementarios a partir del turismo como negocio inclusivo.

Las hipótesis de base del proyecto fueron:

- Se asumía el turismo como actividad económica compatible con la conservación y beneficios sociales, ambientales y de género. Era importante que los pobladores percibieran un beneficio económico resultante de sus actividades de conservación y el turismo se ofrecía como una actividad rentable que no estaba enfrentada con los objetivos de conservación, además de incluir a la cohesión social y mayores oportunidades para la generación de ingresos para mujeres.
- El proyecto requería el desarrollo de un enfoque de demanda, en vez del tradicional enfoque de oferta. La estrategia comercial partiría de la identificación de las necesidades del mercado en equilibrio con los objetivos de conservación, es decir, que estos serían los criterios guía para desarrollar los elementos del producto turístico. Se buscaba articular e incluir a la gente de las comunidades dentro de la cadena de valor, para que así pudieran negociar con otros actores en igualdad de condiciones y que no estuvieran supeditados sobre todo a un operador; no ser empleados sino socios.
- La institucionalidad del negocio inclusivo clave para la seguridad jurídica, parte por la formalización de los comuneros participantes que debía darse bajo una sola organización que les diera legitimidad frente a terceros y les permitiera relacionarse de manera horizontal, y darles seriedad y seguridad. Desde un inicio se buscó crear una entidad que los representara y los unificara. Esto permitiría minimizar el riesgo de conflictos, evitar situaciones de abuso de poder o incumplimiento por parte de la comunidad, establecer normas claras desde el principio y construir una cultura de negocios.



Se exploró el mercado de operadores turísticos y establecieron contactos con algunos de ellos que tenían presencia, o que podrían tener interés en llevar turistas a la zona.



Situación de partida

Considerando importante desarrollar un tejido de relaciones institucionales con el entorno local, en octubre del 2014 el Proyecto Perú Bosques estableció un primer contacto con funcionarios de la Cámara de Turismo y con representantes del Gobierno Regional de Loreto, para hacer un diagnóstico de base y complementar las ideas preliminares de una intervención turística en la zona. Luego en enero del 2015 se realizó una primera incursión de campo para visitar a las comunidades y constatar el estado de conservación de los recursos. Estos primeros encuentros permitieron generar información valiosa sobre el estado de la oferta turística, las capacidades y las expectativas existentes. Asimismo, permitió profundizar la relación de confianza entre los participantes y los promotores del proyecto. De manera paralela a esta indagación de la oferta, se exploró el mercado de operadores turísticos y establecieron contactos con algunos de ellos que tenían presencia, o que podrían tener interés en llevar turistas a la zona.

3.1. Oportunidades identificadas

La indagación de mercado permitió la identificación de cuatro posibles nichos:

a) Pescadores deportivos: Este era probablemente el segmento más atractivo en términos de rentabilidad económica. Atraía a visitantes muy especializados que ya eran atendidos con éxito por operadores en Bolivia y Brasil, pero que en Perú no había la oferta adecuada. Su modalidad recreativa es la de captura y devolución, en la que se extrae el pez para luego devolverlo a la cocha sin que se vea perjudicado el animal y sin causar un impacto a su población. Si bien la actividad de pesca sólo podría realizarse en épocas de la vaciante del río, los montos que podrían ser pagados por cada inmersión justificaban ampliamente los esfuerzos destinados a desarrollar un producto para este segmento.

b) Voluntarios nacionales e internacionales: Este segmento agrupaba principalmente a estudiantes que viajan para involucrarse en proyectos

sociales temporales de apoyo a comunidades. Estas comunidades se benefician tanto por el pago recibido como por los proyectos sociales realizados. Se trata de un mercado en crecimiento y la ACR tenía todas las condiciones necesarias para brindar actividades para este segmento. La activación de este mercado permitiría a las comunidades implementar actividades de capacitación, mejorar aspectos de infraestructura local y además contar con un fondo para cubrir algunos costos fijos operativos. Resultaba conveniente, pero había que encontrar a las organizaciones dedicadas a traer voluntarios de fuera que podrían estar interesadas en llevar visitantes.

c) Ecoturistas: Representa al segmento que Loreto venía atrayendo desde hacía años. Los visitantes acudían a la zona para realizar actividades de caminata y de observación de la naturaleza. Si bien el segmento era atractivo, había mucha competencia, pues ya existían operadores dedicados en atenderlo y no habían muchas oportunidades de innovación.

d) Cazadores deportivos: La actividad de caza si bien podía despertar anticuerpos y ser políticamente riesgoso³, estaba justificada ya que los mismos pobladores estaban autorizados a cazar animales de monte para autoconsumo según una cuota establecida por el PROCREL. La diferencia en este caso era que la cuota de caza podría ser cumplida por los cazadores deportivos en beneficio de los pobladores, ya que estos recibirían la carne, el pago por realizar la actividad y podrían, si deseaban, comercializar los excedentes en la ciudad de Iquitos.

Las cuotas de caza eran definidas por las comunidades en coordinación con el PROCREL. Se trataba de un nicho altamente especializado y de alta capacidad de pago. Más aún, ya habían antecedentes de aproximaciones con grupos de cazadores deportivos extranjeros en la comunidad de Diamante-7 de Junio que indicaban que habría indicios de una oportunidad de negocios. No obstante, había que tener en cuenta de que esta sería una actividad esporádica y que el volumen de carne que se podía obtener era, a pesar de todo, limitado.

3.- La cacería tiene detractores por lo cual puede ser controversial si se realiza en un ACR.

3.2. Acciones emprendidas

El equipo del Proyecto Perú Bosques se reunió con dos empresarios, un operador hotelero de Iquitos y otro operador de turismo de pesca deportiva de Lima, los cuales estaban muy interesados en visitar las cochas de la ACR Comunal Tamshiyacu Tahuayo, pues argumentaban que era difícil encontrar cochas que no tuvieran redes de pesca, lo que dificulta la actividad turística buscada. El hecho de que fuera una zona donde el bosque había sido depredado auguraba una buena pesca. Dichos empresarios venían ya organizando grupos de visitantes que buscaban precisamente productos turísticos nuevos con las características que ofrecían las cochas del ACR Comunal Tamshiyacu Tahuayo.

Los pescadores deportivos no eran exigentes en términos de comodidades, pues su principal interés estaba en la actividad de pesca. En sus incursiones de selva solían dormir en carpas o en las mismas embarcaciones, pero estaban dispuestos a pagar por servicios de alojamiento y comida si las comunidades se los brindaban. Estas características los convertían en turistas idóneos para el proyecto, ya que para ese momento, la infraestructura de hospedaje permitía responder a las expectativas y requerimientos de visitantes como ellos.

En las cochas del ACR Comunal Tamshiyacu Tahuayo podían encontrarse peces grandes como el Tucunaré, que son especialmente atractivos para los pescadores deportivos. No obstante, para que el negocio funcionara, era importante que las comunidades se comprometieran a no hacer pesca con redes y a ejercer un rol de vigilancia sobre aquellos que quisieran entrar a las cochas a pescar bajo esta modalidad, incluso si en algunos casos se tratara de sus propios vecinos.

Tras la exploración de mercado, entre febrero y abril del 2015, se realizaron más visitas a campo y se trabajó intensamente en el diagnóstico participativo y en lo que serían las bases de la estrategia comercial, sobre todo la apropiación de las comunidades de su negocio, ya que el apoyo del Proyecto Perú Bosques tenía plazo determinado.

Se formuló un documento con las directrices del proyecto, el cual tendría que ser consensuado y ampliado en los siguientes viajes. Las comunidades habían madurado en su rol como guardianas del bosque y los resultados de la conservación eran visibles.

Esto permitía augurar que el ACR Comunal Tamshiyacu Tahuayo podría convertirse en un destino turístico interesante para atraer a nichos de mercado especializados. Asimismo, la indagación de operadores de turismo permitía encontrar posibles puntos de intersección entre la oferta del lugar y la demanda turística.

3.3. Los desafíos del planeamiento

Así como se identificaron oportunidades de mercado, la investigación también reveló algunos importantes desafíos, principalmente ligados al manejo social del proyecto y a la delicada construcción de relaciones entre las partes. Los desafíos se sintetizaron en los siguientes puntos:

a) Comunidades diferentes, capacidades diferentes: Si bien todas las comunidades del ACR Comunal Tamshiyacu Tahuayo habían tenido contacto con el turismo, habían diferencias a nivel de capacidades humanas, recursos económicos, potencial de aprovechamiento turístico y condiciones de acceso. Esto implicaba una organización compleja para diseñar un modelo que pudiera responder a estas diferencias. Mientras unas comunidades podrían ofrecer ecoturismo, otras eran más adecuadas para actividades de pesca deportiva, algunas tenían ya albergues construidos, otras tenían un centro de interpretación, y otras no tenían infraestructura de turismo. El desafío estaba en diseñar un modelo de negocios que pudiera responder simultáneamente a todas estas diferencias bajo una propuesta unificada y consistente.

b) Seguridad jurídica del proyecto y el manejo del tema social. Era necesario conectar la oferta con la demanda, es decir, a las comunidades prestadoras de servicios, con los operadores de turismo e instituciones que podrían llevar visitantes, y construir relaciones de confianza entre ambas partes, brindándoles a los operadores garantías mínimas para que puedan llevar a turistas. Esto supondría también el desarrollo de protocolos, contratos de servicios y mecanismos supervisores que velaran por el cumplimiento de los acuerdos.

c) Calidad operativa. Persistían en la comunidad problemas de acceso al agua potable e infraestructura de servicios básicos que amenazaban con alterar la calidad de los servicios. Esto necesitaba ser solucionado para que la operación funcionara.



Representantes del comité de gestión del ACR Tamshiyacu Tahuayo eligen fechas para la elección de la nueva junta directiva, en la reunión de asamblea. Durante la reunión, personal de Perú Bosques compartió información sobre lo avanzado para la entrega de chalupas, paneles solares, radiofonías, y otros equipos que fortalecerán las capacidades de control y vigilancia del ACR. Comunidad nativa Nuevo Jerusalén, ACR Comunal Tamshiyacu Tahuayo, Loreto, Perú. 2015. Fotógrafo: Diego Montoya.



La Minga Turística contemplaba también la mejora de la posición de negociación de las comunidades, a través de un plan de capacitación continuo.



Representantes del comité de gestión del ACR Tamshiyacu Tahuayo participan en una reunión donde personal de Perú Bosques compartió información sobre lo avanzado para la entrega de equipos que fortalecerán las capacidades de control y vigilancia del ACR. Comunidad Nativa Nuevo Jerusalén, ACR Comunal Tamshiyacu Tahuayo, Loreto, Perú. 2015. Fotógrafo: Diego Montoya.

La estrategia

El concepto de branding del proyecto fue “La Minga Turística”. El término “minga” era empleado por los colonos del área para referirse a las faenas y al trabajo comunitario y resumía la esencia de lo que se buscaba: crear un proyecto de base comunitaria donde los socios tuvieran una relación horizontal con los operadores y los demás socios. Cada uno sería dueño de un eslabón de la cadena comercial. Se partió de la idea de que las comunidades unidas podrían lograr resultados favorables en alianza estratégica con operadores privados.

Se desarrollaron cinco sub marcas por actividades, para cada uno de los productos turísticos dirigidos a los nichos de mercado previamente identificados: Mijano (pesca deportiva), Pucuna (caza), Anaconda (caminatas), Amigos de la Selva (actividades de voluntariado) y Artesaneando (comercialización de carne de caza y otros productos culinarios originarios del lugar).

La Minga Turística contemplaba también la mejora de la posición de negociación de las comunidades, a través de un plan de capacitación continuo que permitiera a los comuneros aprender de los aspectos operativos y de negocios para incrementar sus competencias.⁴ Así, en junio del 2015, y tras la presentación del modelo a las comunidades y el recojo de sus sugerencias, se realizaron los primeros talleres de capacitación, en los que se identificaron delegados, se designaron responsabilidades y se sentaron las bases institucionales para que el modelo funcionara, tanto desde la parte humana, como desde la parte operativa, con los debidos lineamientos y protocolos, acuerdos firmados y compromisos explícitos.

De otro lado, se organizaron visitas (“Fam Trips”) con operadores turísticos de modo que se familiaricen con los productos, que conozcan a la gente, que perciban el valor de los productos turísticos que se podrían desarrollar y que opinen acerca de los mismos, para caracterizarlos y desarrollarlos.

El siguiente paso fue la formalización de la Asociación La Minga Turística en Julio del 2015, la cual estaría integrada por los líderes de cada comunidad representada en el Comité de Gestión del ACR Comunal Tamshiyacu Tahuayo.

La finalidad de ello era darle al proyecto una personería jurídica que tuviera la responsabilidad de operar los productos turísticos y que estuviera en capacidad de negociar con operadores de turismo y clientes finales la venta de los productos en iguales términos de formalidad. Se redactó un reglamento de la asociación donde se detallaban las responsabilidades operativas de los participantes.

Para esto, se hizo también un diagnóstico sobre el estado actual de las operaciones, a partir del cual se establecieron las medidas para llegar a un estado óptimo de las mismas, siguiendo los estándares establecidos por el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo.

De esta manera, se constituyó un órgano supervisor que velara por la seguridad jurídica del proyecto ante la eventualidad de diferencias entre las partes y para garantizar la calidad operativa de los servicios. No obstante, el protocolo que brindaba las pautas sobre como resolver eventuales diferencias estaba aún por redactarse.

Para el servicio de ventas se propuso la creación de una Central de Reservas, desde la cual se haría el contacto con los operadores turísticos y se programarían los servicios. Se trataba de desarrollar elementos para una buena gobernanza de la asociación.

De esta manera se atacaban los riesgos de posibles diferencias y se sentaba una de las bases clave para una sostenibilidad futura, asegurando el cumplimiento de acuerdos de mediano y largo plazo. Esta era también la base para la estrategia de salida de Perú Bosques.

4.- Entre los meses de marzo y agosto del 2015 Perú Bosques realizó capacitaciones a las que acudieron aproximadamente 70 comuneros, entre mujeres y hombres



La decisión estratégica de partir de la demanda para conformar una oferta sentaba un antecedente importante en la manera de hacer turismo rural comunitario en el Perú.

Resultados

La implementación de la estrategia supuso la llegada de los primeros operadores de cada unidad de negocio en el mes de agosto del 2015. Se buscaba establecer alianzas formales con estos operadores, pues sus observaciones y necesidades serían inmediatamente recogidas e incorporadas para la mejora de los productos.

Se recibieron operadores para el producto “Amigos de la Selva” que podrían llevar grupos de voluntarios al lugar. Entre ellos hubo representantes de escuelas de cocina, universidades, operadores de turismo e instituciones que organizan experiencias con voluntarios extranjeros⁵.

De la misma manera, en septiembre del 2015 los operadores de pesca deportiva acudieron al lugar y evaluaron las posibilidades de pesca en las cochas de Bufe, Domingo, Narcisa y Huiririma.

Tras estas incursiones se elaboraron los tarifarios y las descripciones de productos y programaron visitas piloto de turistas para el año 2015 y 2016. Sería la primera vez que se armaría un producto de pesca deportiva en alianza con comunidades de selva en el Perú.

Se dieron los primeros pasos en la implementación de un modelo comercial para que el proyecto pudiera consolidarse y crecer. En este sentido, los principales logros fueron:

a) Un modelo de negocios horizontal. El proyecto no reposaba en una relación asimétrica de poderes, donde los operadores tendrían el control del negocio y las comunidades serían enteramente dependientes de ellos. Al plantearse una estrategia multi productos las comunidades eran menos dependientes de un solo operador y tendrían más versatilidad para negociar. La selección cuidadosa de los socios fue muy importante. Cada actor tendría un rol específico dentro de la cadena de valor.

b) Productos competitivos y orientados al mercado. La decisión estratégica de partir de la demanda para conformar una oferta sentaba un antecedente importante en la manera de hacer turismo rural comunitario en el Perú.

c) Primeros acuerdos de colaboración con operadores para el producto Amigos de la Selva (voluntariado): Se concretaron alianzas con CESO-SACO Perú para el inicio de un programa de voluntariado piloto para el fortalecimiento de la gestión local⁶. También se firmaron acuerdos con Stages Pérou, quien empezaría a traer a voluntarios y practicantes franceses. De igual manera, se dieron pasos para firmar acuerdos de entendimiento con Face to Face Journeys, para empezar a operar de manera conjunta en el 2016. También se logró identificar mecanismos de trabajo conjunto con la Universidad San Ignacio de Loyola y con la escuela de gastronomía Le Cordon Bleu, para que puedan también enviar a sus estudiantes.

5.- Entre ellos CESO/SACO de Canadá, Stages Pérou de Francia y Face to Face Journeys

6.- CESO Perú



Es conveniente contar con un Plan de Negocios definitivo por producto turístico, que establezca claramente una visión, misión, filosofía de trabajo y objetivos estratégicos.

Conclusiones

El balance final de la experiencia sugiere que las hipótesis planteadas al inicio han sido corroboradas con los resultados del proyecto. La obtención de los beneficios a largo plazo va más allá del tiempo de apoyo del Proyecto Perú Bosques. La continuidad del proceso de implementación del proyecto y su sostenibilidad futura está en manos de los socios y aliados, del tejido institucional construido y de respetar el modelo inclusivo de mercado pro pobre sin recurrir a subsidios.

Pese a que ya se han sentado las bases jurídicas para que el proyecto tenga formalidad e institucionalidad, la maduración comercial del mismo va a tomar todavía algún tiempo y mientras tanto se requerirá apoyo financiero para continuar desarrollando el producto, mejorar las capacidades del personal que lo opera y optimizar el estado de las operaciones. Dados los avances, es posible que éste pueda obtener apoyo a través de otros fondos de cooperación o por financiamiento de los propios operadores inversionistas, trabajando con capitales semillas a manera de fondos re-envolventes.

Hoy en día el proyecto cuenta con tarifarios detallados y análisis de costos por productos que permiten conocer de manera explícita los costos de cada componente del servicio y los márgenes con los que se puede negociar con los operadores. También se ha determinado cuál es la inversión inicial requerida para cada comunero que quiera ingresar al proyecto y habilitar una infraestructura propia para recibir a un turista.

Con el fin de evitar conflictos futuros es importante definir criterios de admisibilidad para ser parte de La Minga Turística, así como una política de distribución de utilidades y aclarar aspectos operativos sobre la capacidad de carga de los lugares visitados. Asimismo, en la línea de los protocolos

internos, queda por desarrollar la distribución de responsabilidades específicas y la definición de sanciones y mecanismos de motivación internos.

Es también importante anticiparse a los posibles impactos que la actividad turística generaría en las estructuras sociales, ambientales, culturales y económicas de las comunidades participantes del proyecto. Existe abundante evidencia bibliográfica que da cuenta de estos impactos y de cómo el turismo, si bien puede contribuir a mejorar las condiciones de vida de las poblaciones, puede también tener efectos indeseados: alteración en los patrones culturales en detrimento de la cultura original, usos extralimitados de la capacidad de carga de los lugares, alteración del paisaje, rencillas inter comunales, competencias desleales, migraciones inesperadas, deterioro del patrimonio ambiental, entre otros. En consecuencia, es necesario tomar medidas para prevenir estos posibles escenarios.

Por otro lado, existen temas que necesitan ser reforzados continuamente para mantener una óptima calidad de los servicios: la estrategia de control de plagas, la renovación de los equipos de primeros auxilios y las capacitaciones en temas operativos y de preparación de alimentos.

Por último, es conveniente contar con un Plan de Negocios definitivo por producto turístico, que establezca claramente una visión, misión, filosofía de trabajo y objetivos estratégicos. En lo que respecta al marketing, es importante contar con una estrategia que brinde luces sobre cuáles son los objetivos de venta anuales, las estrategias de posicionamiento, las estrategias de medios y las políticas de venta con operadores. También es necesario establecer las necesidades de capacitación, un organigrama funcional y las políticas de administración.



Águila de especie *Busarellus nigricollis*, conocida como "Mama vieja," en la cima de un árbol. ACR Comunal Tamshiyacu Tahuayo, Loreto, Perú. 2015. Fotógrafo: Diego Montoya.

Lecciones aprendidas

- Rentabilidad inclusiva de cuidar el bosque: Conservar el bosque es una tarea que puede tomar muchos años y los resultados no se ven inmediatamente. No obstante, genera una gran oportunidad de negocios que es difícil de igualar y que permite llegar a nichos de turismo especializados y de alta capacidad de pago. Esto reduce la presión de la población sobre los bosques y promueve entre la gente una nueva cultura de relacionamiento con los recursos naturales, mayor cohesión social y oportunidades de ingresos para mujeres.
- Productos turísticos orientados hacia el mercado: Esto implica la apuesta por desarrollar productos turísticos especializados orientados a una demanda capaz de valorar el carácter social y ambiental del producto, sin temor a arriesgar cantidad por rentabilidad. Bajo este razonamiento, sería preferible tener dos visitantes que paguen \$30 cada uno, por ejemplo, a 60 visitantes que paguen \$1 cada uno. Las ventajas de dirigirse a nichos especializados son la fidelización, la posibilidad de tener un menor impacto ambiental en el paisaje y la minimización de la competencia. Así, se evita la competencia por precios, y se trabaja en construir una diferenciación por calidad de la experiencia.
- Estrategia de implementación por aproximación de pasos sucesivos al objetivo: En proyectos de este tipo no todo se puede definir antes de la implementación por su característica de construcción social y ambiental, el estudio de mercado y el plan de negocios son orientadores y sobre todo espacios de negociación de intereses. Es importante que las comunidades tengan la visión y crean en ella, así como contar con objetivos y una hoja de ruta de compromisos y obligaciones que permita aproximarse en pasos sucesivos a los resultados, al ritmo del proceso de empoderamiento del proyecto, asegurando que estén preparados para tocar las puertas de los operadores y negociar en igualdad de condiciones. Al proceder de esta manera y convocar a los operadores en la fase de diseño de los productos, el desarrollo de los mismos fue más eficiente y enfocado, lo que permitió la rápida consolidación de acuerdos para la operación piloto de los servicios.
- Especialización de la cadena de valor y horizontalidad: El modelo propuesto sugería que los socios de La Minga Turística se especializaran como operadores independientes. No resultaba estratégico que abarcaran también la distribución de sus productos, pues esto suponía invertir recursos considerables de marketing y plazos largos para el posicionamiento de sus productos en el mercado. Por otro lado, con el fin de promover una horizontalidad en la relación entre socios y operadores, se promovió un modelo de negocios en el cual los comuneros no serían empleados de un operador bajo un esquema jerárquico, sino que serían proveedores de servicios turísticos organizados bajo una sola asociación. Trabajar de esta manera resultó más rápido y eficiente para el logro de ciertos acuerdos y supuso asumir como prioridad la mejora de las operaciones actuales en temas de infraestructura y aspectos de servicio.

Anexo 1: Cronología de los principales sucesos

Año	Hito
1975	Primeros pobladores se asientan en la Cuenca del Tamshiyacu- Tahuayo
1975-88	Enfrentamientos con madereros ilegales y cazadores. Formación de los primeros comités de vigilancia en las comunidades de El Chino, San Pedro, Diamante, Buenavista, Huaysi.
1988	Se habla de crear un Área de Conservación Comunal por primera vez
1991	Se crea el Área de Conservación Regional (ACR) Comunal
2000	Wildlife Conservation Society (WCS) ingresa a la zona. Apoyo en asesoría legal, capacitaciones y vigilancia. Apoyo para inicio de la formalización del ACR.
2003	Creación del Comité de Gestión del ACR, con apoyo de Instituto Nacional de Recursos Naturales (INRENA y ONGs locales, para su integración al Sistema Nacional de Áreas Protegidas.
2005	Cambio de denominación. Se crea el Área de Conservación Regional Comunal Tamshiyacu- Tahuayo. Participan en el proceso el Instituto de Investigación de la Amazonía Peruana (IIAP), Wildlife Conservation Society (WCS), Naturaleza y Cultura Internacional (NCI), Rainforest Conservation Fund (RCF) y el Programa de Conservación, Manejo, y Uso Sustentable de Diversidad Biológica en la Región de Loreto (PROCREL.
2007	Se emite la Ordenanza Regional que reconoce la ACR, gracias a la gestión de Iván Vásquez Valera, presidente regional. El Ingeniero Luis Alfaro del Servicio Nacional de Áreas Naturales Protegidas por el Estado (SERNANP) ayudó en el proceso. También Antonio Brack.
2009	Ministerio de Ambiente emite el Decreto Supremo que crea el ACR y se constituye ésta como área modelo.
2010	Se legitima el Comité de Gestión. Se empieza a elaborar el Plan Maestro, a cargo del PROCREL. Primer contacto con Proyecto Perú Bosques de USAID.
2012	Aprobación del Plan Maestro. Se empieza a elaborar el Plan de Uso Turístico.
2014	Se presenta el Plan de Uso Turístico. El Proyecto Perú Bosques en coordinación con el PROCREL inicia la colaboración para el diagnóstico participativo y el diseño de un modelo de negocio de turismo rural comunitario. Se decide trabajar con cuatro comunidades de la ACR CTT.
2015	Se da inicio a la implementación de La Minga Turística.

Bibliografía

- Barrera, Ernesto. “Diseño de un Modelo de Negocio de Turismo Rural para el Área de Conservación Regional Comunal Tamshiyacu Tahuayo, Loreto”, USAID, Abril 2015.
- Barrera, Ernesto. Brochure “La Minga Turística”, USAID, 2015
- Chirif, Alberto. La historia del Tahuayo contada por sus Moradores. Wildlife Conservation Society, Lima, 2012.
- Plan de Uso Turístico del Área de Conservación Regional Comunal Tamshiyacu Tahuayo. PROCREL, 2012.

Marzo 2016

Este documento ha sido posible gracias al apoyo de los Estados Unidos de América, a través de la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional –USAID, en el marco de la asistencia técnica del Proyecto Perú Bosques. Su contenido es de responsabilidad de los autores y no necesariamente refleja el punto de vista de USAID.

Créditos

Redacción: Viviana Quea, vivianaquea@gmail.com
Gastón Méndez, gastimen@gmail.com

Revisión y edición: Chemonics International Inc.
Marcela Youle, marcelayoule@yahoo.com

Diagramación: Julio Merino, merino.jc@pucp.pe

