

EVALUACIÓN DE IMPACTO

PROYECTO “INCREMENTO DEL EMPLEO EN EL CIRCUITO TURÍSTICO NORORIENTAL (CTN)”

CENFOTUR – ASOCIACION YANACOCHA

Informe de Consultoría

Elaborado por el CEDEP por encargo de Fondoempleo

Lima, septiembre del 2004

El presente documento ha sido elaborado por un equipo de trabajo conformado por Juan Chacaltana, Miriam Camacho, Cesar Franco y Vanessa Ríos. Dicho equipo agradece la colaboración del CTN por el apoyo que recibió durante el proceso de evaluación, muy especialmente a Elmer Barrio de Mendoza, Miriam Gayoso, Germán Rijalba y Violeta Vigo.

Contenido

	Pg.
I. Introducción al tema	3
II. La situación del sector turismo	6
III. La imagen histórica del Perú y las dificultades de posicionamiento del CTN	10
IV. Las actividades en los tres componentes técnicos del proyecto	19
V. Metodología de evaluación de impacto	27
VI. Resultados generales y específicos	31
VII. Conclusiones y recomendaciones	51
VIII. Referencias	65
Anexos	66

I. INTRODUCCIÓN

El tema principal de este documento es el análisis, discusión y evaluación de los resultados del Proyecto del Circuito Turístico Nororiental (CTN) al cabo de tres años de su ejecución (2000-2003) y concluidas todas las etapas previstas en esta fase.

El Circuito Turístico Nororiental está integrado por Amazonas, Cajamarca, Lambayeque, La Libertad y San Martín, regiones que constituyen el ámbito de ejecución del proyecto. La ubicación de la sede central en Cajamarca se basó en la decisión de las instituciones que participaban como titulares del proyecto – Fondoempleo, Yanacocha y Cenfutur- de que esta ciudad sea la puerta de entrada al CTN. Hay que señalar, además, que Cajamarca también se eligió porque las bases de Fondoempleo, estipulan que este organismo debe invertir en zonas que generan sus recursos¹. A ello se sumaba el hecho de que la minera Yanacocha estaba deseosa de realizar actividades de tipo social en la zona, a fin de asentar su legitimidad ante la población y las autoridades y aumentar su grado de influencia.

Fundamentos y objetivos del proyecto CTN

Los fundamentos del proyecto estaban relacionados a la percepción social de la importancia del turismo y; la adhesión y reconocimiento al discurso político y económico que postula a éste como fuente de desarrollo y, sobre todo, como actividad capaz de generar empleo. Asimismo, a la percepción crecientemente positiva sobre la tendencia a invertir en el desarrollo de ese sector, y en la necesidad de elevar la capacitación de los propios empresarios y trabajadores que allí laboran. Todo ello debía contribuir, se asumía, al logro de los objetivos que establecía el proyecto.

En un principio dichos objetivos se ordenaron alrededor del incremento del empleo, el que se alcanzaría a través del aumento de la afluencia turística y del periodo de permanencia en el Circuito Turístico Nororiental. Se sostenía que estas situaciones permitirían ampliar la demanda de los servicios que generaban empleo y aumentarían, por consiguiente, la rentabilidad de las empresas que ofrecían dichos servicios, en este caso las pymes, de manera sostenible. Todo ello se traduciría, se concluía, en una elevación de los ingresos del personal que laboraba en esas empresas. Como se sabe, el turista es un gran consumidor de bienes y servicios cuya presencia dinamiza ramas de actividad destinadas a cubrir sus necesidades (hostería, restaurantes, comercio, museos), estimulando, al mismo tiempo, el desarrollo de otros sectores.

¹ Las bases de Fondoempleo requieren que este fondo invierta en zonas en donde se generan los recursos que lo conforman.

Los tres componentes técnicos

Para conseguir dichos objetivos se establecieron tres componentes técnicos básicos:

- *La formación de recursos humanos competentes a fin de proveer de mano de obra de calidad a las empresas.* Para ello se previeron cursos de actualización y entrenamiento, programas de capacitación técnica en hotelería y las subsecuentes actividades de certificación de la competencia laboral, seguimiento de sus beneficiarios e intermediación a fin de conseguir su integración al mercado de trabajo.
- *El diseño e implementación de productos turísticos capaces de desarrollar ofertas turísticas competitivas,* para lo cual se concibieron, luego de la identificación consensual de recursos turísticos en las zonas del proyecto, programas de asistencia técnica, consultorías especializadas, producción de instrumentos promocionales y eventos de difusión e información turística de los lugares o monumentos seleccionados.
- *El fortalecimiento de las pymes turísticas,* para lo que se debía proceder al registro de las empresas involucradas, el desarrollo de programas de asistencia técnica y capacitación para gestores, la certificación de la calidad turística, la constitución de un Fondo de garantía y el establecimiento de una Bolsa de subcontratación.

La aplicación del proyecto, los cambios y el énfasis en sus nuevas metas

Como se advierte, la propuesta se basaba en el hecho que las principales receptoras del beneficio de los programas sean las empresas turísticas de la zona en que se ejecutaba el proyecto, pues todos los componentes técnicos se orientaban a su mejoramiento. Luego de transcurridos algunos meses de aplicación del proyecto y conforme se procesaban las primeras experiencias, se estimó necesario cambiar el énfasis y orden de algunas actividades propias a la consecución de los objetivos planteados. En ese sentido, se consideró que el incremento del empleo y de las remuneraciones tenía como condición previa el fortalecimiento de las empresas. De allí que el acento debería estar centrado en reforzar la institucionalidad de las pymes, asentar su presencia y trabajo en conjunto en el ámbito local y regional a fin de que puedan articular iniciativas que favorezcan su dinamismo y aumenten su competitividad en la calidad y efectividad de su oferta. Solamente así, se pensaba, se podrían plantear perspectivas de crecimiento y extensión de actividades que permitan involucrar a mayor cantidad de personas, aumenten la calidad del empleo y los niveles de remuneración. Por consiguiente, los logros del proyecto estarían basados, principalmente, en el cumplimiento de estos propósitos.

Tareas de evaluación del proyecto

Establecidos los objetivos del proyecto y los medios ideados para conseguirlos, puede precisarse más concretamente la intención principal del presente documento: analizar y evaluar, en primer término, el cumplimiento de los programas o planes operativos elaborados para las distintas

fases de cada uno de los componentes técnicos mencionados, registrando las dificultades que se presentaron en el curso de su ejecución que pudieran haber motivado su retardo o abandono. Ello permitirá colegir cuáles fueron los aciertos o logros obtenidos por el proyecto y cuáles aquellos propósitos que no pudieron llevarse a cabo, explicándose los motivos que indujeron a esos cambios y a sus resultados.

De ese mismo análisis y cotejo de los postulados originales, y la realidad de los efectos obtenidos, fluyeron nuevos temas, fundados, esta vez, en la decantación, ponderación y pertinencia de esos mismos objetivos y su capacidad de réplica y extensión para proyectos futuros.

La evaluación y las nuevas interrogantes

Igualmente los resultados, tanto los positivos, que señalaban aciertos en las predicciones y supuestos del proyecto, así como las carencias o abandonos constatados en el curso de su aplicación, sirvieron para nuevas reflexiones e interrogantes, imposibles de concebir antes de realizada la experiencia. Ello permitió, así mismo, brindar una mirada prospectiva en función de la dirección de la línea de trabajo desarrollada, sustentada en las fortalezas adquiridas, las oportunidades abiertas en el campo del turismo que el proyecto se había encargado de demostrar, así como en las debilidades y amenazas constatadas.

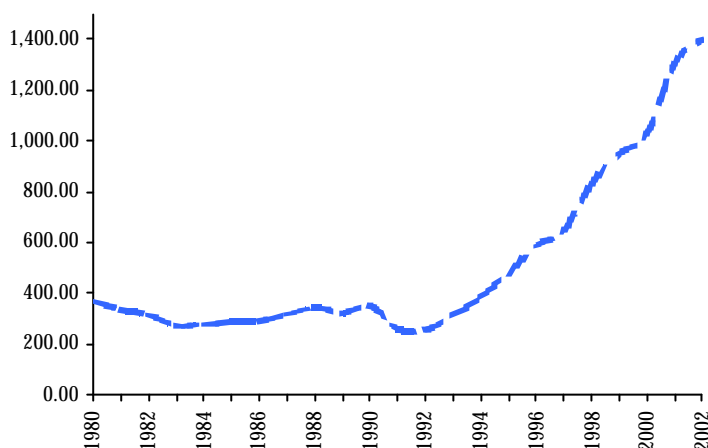
Para el equipo evaluador, que ha tenido a su cargo la elaboración de este documento, la experiencia acumulada por el proyecto y las lecciones aprendidas al cabo de los tres años de su ejecución, constituyen ventajas comparativas que forman parte de su acervo de activos. Estos elementos cualitativos permiten una lectura de la realidad más crítica y creativa y contribuyen a evaluar el peso y significado de los resultados obtenidos, superando de este modo el registro puramente formal y mecánico entre objetivos y números que certifican su cumplimiento.

II. LA SITUACIÓN DEL SECTOR TURÍSTICO

2.1 La situación del sector turístico

Después de un período de estancamiento bastante prolongado (1980 y 1993), a partir de 1993, el número de arribos internacionales a Perú se fue incrementando hasta representar en el año 2001, en la contabilidad oficial usada para medir este fenómeno –cuestionable por cierto-, la cifra de 1.3 millones de turistas².

Gráfico 1. Perú: Arribos Internacionales, 1980-2002 (miles)



Fuente: MITINCI

El periodo de estancamiento estuvo determinado fundamentalmente por dos fenómenos. Por un lado, el proceso de violencia terrorista y política que estuvo vigente en el país. Por otro lado, el proceso de volatilidad económica y social, especialmente a finales de la década de los ochenta (Chacaltana, 1999). Estos fenómenos son cruciales debido a una característica fundamental del turismo: desde el descarnado y ciertamente reductor punto de vista de la economía se trata de un bien cuyo consumo debe realizarse en el lugar de producción: es decir, el consumidor (el turista) debe trasladarse al lugar de producción (el país de destino) para hacer efectivo su consumo. Es obvio, por tanto, que más allá del precio y calidad del producto, las condiciones en las que se encuentre el lugar de producción incentivan o desincentivan el consumo del producto turístico. En cualquier otro bien, los elementos que rodean al producto no tienen tanta relevancia como en el caso del turismo.

A partir de 1993, con la estabilización del país y los logros en contra del terrorismo, se genera un clima de incentivo a esta actividad. Miles de turistas habían dejado de venir al país y empezaron a visitarnos de manera creciente. Cabe indicar que este crecimiento del turismo en la década de los noventa en el país ocurre simultáneamente con el crecimiento del turismo en el

² La definición del número de turistas es un tema controversial. Las cifras oficiales indican “arribos internacionales”. Sin embargo, se ha planteado que ese concepto puede estar sesgado en la medida en que muchos arribos internacionales pueden ser de nacionales que retornan al país. En todo caso, la definición

mundo, el cual se incrementó notablemente: los arribos internacionales en el mundo pasaron de 458 millones de personas en 1990 a 689 millones en el 2001. Los sucesos del 11 de septiembre en Estados Unidos han afectado este indicador, pero parecería que el efecto consiste más en una desaceleración del crecimiento del sector que en una contracción del mismo.

En el 2001, los arribos internacionales decayeron en 0.6%; pero para el 2002 el turismo comenzó a seguir su curso normal de crecimiento, experimentado desde 1982. Sin embargo, ha habido algunos cambios en el comportamiento de la demanda mundial, así como de la oferta. Estos cambios tienen motivaciones complejas, pues en ellos concurren factores tan diversos como la evolución de la economía y de la moda, que venían incubándose desde hace algunos años y que han sido favorecidos o acelerados -en parte al menos- por los sucesos del 11 de septiembre. En la demanda, la preferencia de los turistas se inclina actualmente hacia viajes cortos y por medios de transporte considerados seguros, siendo la industria del transporte aéreo la más afectada. Por otro lado, en la oferta, las empresas se adaptan a la situación reduciendo sus costos, equilibrando sus finanzas e implementando campañas de marketing para sus productos.

En el 2002 no había un pronóstico de lo que sucedería en el futuro y cuáles serían las consecuencias del acto terrorista del 11 de septiembre; había un ambiente de incertidumbre acerca de próximas acciones militares (Noticias de la Organización Mundial del Turismo, 9 Septiembre 2002). Pero, las proyecciones de la Organización Mundial del Turismo seguían siendo optimistas: se preveían mil millones de arribos internacionales para el año 2010 y 1,500 millones para el 2020.

El continente latinoamericano se ha visto claramente favorecido en este proceso. La proporción de arribos a América Latina ha fluctuado entre el 18% al 20% entre 1990 y 2000; se espera que esa proporción se mantenga en alrededor del 19% en el 2010 y 18% en el 2020. Durante el 2003, la invasión y guerra en Irak, los atentados en Balí, la situación crítica del conflicto en el Medio Oriente que compromete la estabilidad política de muchos países de la zona, la desestabilización de África del norte con los atentados en Marruecos contribuirán a reorientar los flujos turísticos a favor de América Latina.

En este concierto internacional, favorable para el turismo en Latinoamérica, Perú aún tiene una participación bastante reducida: alrededor del 0.15% del turismo mundial y el 5% del turismo en América Latina. Visto desde esta perspectiva, el turismo está pasando de ser una promesa a una realidad: en el año 2002, el ingreso de divisas por turismo al país superó los 800 millones de dólares. Como cualquier sector de actividad, el turismo genera efectos directos e indirectos sobre el resto de la economía. Por un lado, genera divisas que pueden ser utilizadas en el mismo sector pero que inevitablemente, a través de los encadenamientos existentes, logran esparcirse hacia otros sectores. Por otro lado, genera empleo directo e indirecto.

utilizada en este documento se basa en el indicador (arribos) que es el más empleado en el ámbito internacional.

Las divisas generadas por el sector turístico conforman a groso modo lo que constituye el vabr bruto de la producción del sector turístico, por lo menos en su componente internacional. Este indicador agregado tiene dos factores explicativos fundamentales: el número de días que cada turista se queda en Perú, y el monto de dinero que éste gasta diariamente. Lo que se observa es que la estancia media se ha incrementado a lo largo de la década, especialmente hasta 1998, fecha a partir de la cual se empieza a reducir ligeramente. Con respecto al gasto medio diario, éste también se ha empezado a reducir desde 1999.

Cuadro 1. Perú: Divisas por turismo en el país (millones de dólares americanos)

	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002
<i>Número de Turistas (miles)</i>	56	82	77	-10	-33	-153	-170	-204	-263	-246	-220	-257
<i>Turismo receptivo 1/</i>	288	299	349	376	508	510	577	616	681	781	790	796
<i>Turismo egresivo 2/</i>	232	217	272	386	541	663	747	820	944	1027	1010	1053
<i>Divisas netas (mill. \$)</i>	-38	-99	-54	65	131	20	382	393	447	381	196	185
<i>Ingresos</i>	225	156	215	331	428	670	816	845	890	911	788	801
<i>Egresos</i>	263	255	269	266	297	650	434	452	443	530	592	616
<i>Gasto medio per capita (\$ diarios)</i>	77	51	50	64	49	53	67	79	73	59		
<i>Estancia media (días)</i>	13	14	16	14	18	19	16	13	13	15	14	15
<i>PBI (mill. S/: 94)</i>	3,183	3,002	3,145	3,450	3,746	3,950	4,454	4,546	4,588	4,706	4,821	4,826
<i>Empleo (miles de personas) 3/</i>	254	267	232	222	303	326	351	364	383	357	430	

Fuente: Promperú (2004, 2003), Cuánto (2003)

1/ Entrada de extranjeros. 2/ Salida de nacionales. 3/ Datos para Lima Metropolitana.

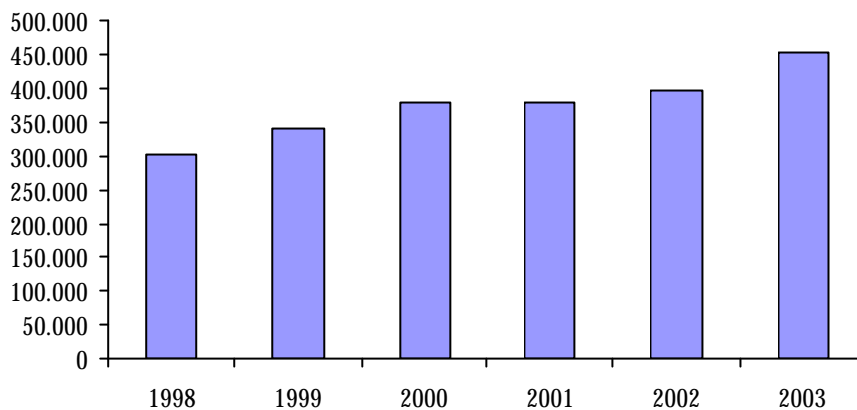
Sin embargo, lo que realmente interesa es el efecto económico de este sector sobre el valor agregado, es decir, sobre el PBI del sector. Para conocer el aporte del turismo al PBI se suele utilizar el PBI del sector de restaurantes y hoteles, plenamente identificado en las cuentas nacionales³. Este sector ha representado alrededor del 4% del PBI total en la última década, aunque su participación se ha venido incrementando a lo largo de los años⁴.

³ La estimación del PBI del sector turístico es más compleja. Este tema ha sido discutido notablemente en los últimos años y ha dado origen a la propuesta de las Cuentas Satélites en Turismo. Lamentablemente, este tipo de estimaciones, dada la realidad de las estadísticas nacionales, se encuentra aún en una dimensión de más largo plazo.

⁴ La Cuenta Satélite de Turismo (CST) es una metodología de contabilidad nacional que equivale a registrar en una cuenta específica la demanda de los turistas y la inversión de los proveedores turísticos para la atención de los visitantes. Los propósitos principales de la CST son, en primer lugar, dar a los gobiernos, empresarios y ciudadanos mejores instrumentos para realizar diseños de políticas y estrategias de negocios para el sector turístico, y así realizar una evaluación efectiva y eficiente de su inversión. En segundo lugar, la Organización Mundial del Turismo tiene como fin obtener un instrumento estándar de medición del turismo para realizar comparaciones entre países. La estructura fundamental de la CST está basada en el balance general existente dentro de una economía entre la demanda de bienes y servicios turísticos y su oferta. La idea detrás de su construcción es analizar en detalle los aspectos de la demanda de bienes y servicios dentro de la economía y observar cómo ocurre su interconexión con la oferta, así como la relación de ésta última con otros sectores de la misma economía. Las cuentas satélites ofrecen la posibilidad de medir el aporte del turismo al PBI, el número de empleos generados, los impuestos obtenidos por dicha actividad y además su impacto en la balanza de pagos.

El otro efecto importante es sobre el empleo. Al respecto, en Chacaltana (1999 y 2004) se muestra que el empleo en actividades turísticas -que estuvo estancado desde 1980 hasta 1992- creció de manera considerable a partir de 1994, al igual que el ingreso de divisas hasta el año 1999⁵. El año 2000 experimentó una caída debido a la recesión, pero el 2001 se recuperó a niveles similares a 1999, como se puede ver en el gráfico 2.

Gráfico 2. Perú: Empleo generado en el sector turístico, 1998-2003



Fuente: (INEI, 1998-2002) ENAHO-IV Trim.; INEI (2003-2004) ENAHO.

Como se ha indicado (Chacaltana 1999), la elevada capacidad del sector turístico para generar empleo tiene un lado controversial. La mayor parte del empleo en este sector es de baja calidad: la mayor parte de los trabajadores de este sector se encuentran laborando en calidad de trabajadores sin contrato, es decir, carentes de las mínimas condiciones legales de trabajo.

Esto quiere decir, por tanto, que el objetivo de generación de empleo en el sector turismo no es un objetivo válido por sí mismo. De lo que se trata es de generar empleo de calidad. El problema principal de la baja calidad del empleo consiste no sólo que ello significa la violación de las condiciones mínimas que exige el desempeño de la actividad laboral, sino que un puesto de esas características implica baja productividad, arriesga la rentabilidad de la empresa en el corto plazo, y pone en riesgo la sostenibilidad del crecimiento en este sector en el mediano plazo. Como se sabe, un cliente insatisfecho genera publicidad adversa contra el país; es muy difícil de recuperar, incluso más difícil que ganar un nuevo cliente. Por el contrario, un cliente satisfecho genera publicidad favorable y da lugar a un círculo virtuoso a favor del desarrollo del sector.

⁵ Hasta 1994, el número de turistas sólo se refería a los ingresos con pasaporte al país, en tanto que a partir de ese año se contabilizan también los ingresos con salvoconducto. Esto podría hacer dudar de la naturaleza del crecimiento observado en el sector, pero éste se ve confirmado con el crecimiento sin precedentes en divisas provenientes del turismo.

III. LA IMAGEN HISTÓRICA DEL PERÚ Y LAS DIFICULTADES DE POSICIONAMIENTO DEL CTN.

3.1 La mirada de afuera: la imagen histórica del Perú y la importancia del sur

Para la conciencia histórica occidental, el Perú fue percibido tradicionalmente como un país andino. Los europeos en distintas épocas, los cronistas españoles, los viajeros del siglo XVII y XIX, y los geógrafos contemporáneos fueron siempre atraídos por el paisaje andino, el que les suscitaba admiración y sorpresa. Luis Baudin, autor francés de una obra clásica sobre los incas, decía: “... *nada aquí es a nuestra escala. Ríos, montañas, bosques, todo es obstáculo y hostilidad. En el plan de la creación de este continente, el hombre no parecía estar previsto. El no es más que un accidente*” (Baudin, 1973). Todo ello fue dibujando una imagen que jugó muy claramente en detrimento del interés por las otras regiones del Perú, las que no empezaron a ser conocidas sino más recientemente.

Para esa misma conciencia histórica universal, el Perú fue igualmente identificado como el país de los incas; a ello contribuyó durante una larga época el nivel de los conocimientos arqueológicos, que atribuía a los soberanos quechuas los principales hechos civilizadores ocurridos en este territorio. Fue sobre ese fondo histórico, que entretejía imágenes y nociones vagas sobre nuestro país, su territorio y su cultura; que el Cusco, pero sobre todo Machu Picchu, descubierto en 1911 y cuyo acceso fue habilitado solamente a mediados del siglo pasado con el funcionamiento del ferrocarril, llegaron a convertirse en los íconos más representativos del país.

Por razones muy diversas esta imagen del Perú ha venido cambiando y enriqueciéndose en los últimos años. Los descubrimientos arqueológicos del siglo pasado (cuyos hitos más recientes son la tumba del Señor de Sipán, Sicán, Kuélap y la cultura de los Chachapoyas, los trabajos en las Huacas del Sol y la Luna de Moche, y la ciudad de Caral) alteraron radicalmente el esquema del desarrollo cultural que manejaban los círculos académicos y de especialistas. El intercambio y las visitas que desarrolla el turismo, la importancia que suscita la preservación del medio ambiente y el reconocimiento del Perú como un país mega diverso, la revolución en las comunicaciones y la Internet, que aumentan prodigiosamente la velocidad de la información en un mundo que se globaliza, son algunas de las razones que amplían los cánones en donde se formó tradicionalmente la imagen del Perú. Prueba de ello y tomando ejemplos únicamente del terreno que nos interesa es que desde hace algún tiempo se observa que algunas guías turísticas extranjeras que gozan de cierto reconocimiento (Lonely Planet, Guía Michelin,) proponen otros destinos además de los clásicos del sur, incluyendo informaciones sobre la complejidad geográfica de nuestro país y el rol que jugaron en su desarrollo cultural pueblos asentados en diversos puntos de su territorio.

Sin embargo, la imagen del Perú como país preponderadamente andino en su perfil geográfico y país de los incas en su representación cultural sigue estando vigente para la enorme mayoría de los turistas que nos visitan. Es más, en una fecha muy reciente, mayo del 2004, un informe de un diario local (*El Comercio*) señalaba que la imagen de nuestro país en el exterior está tan

ligada a su pasado incaico y a los Andes que al revisar los programas ofrecidos por 140 manuales de venta de agencias de turismo de Estados Unidos, Canadá, España, Inglaterra, Alemania, Italia y Francia, que ofrecían viajes al Perú, se encontraba que, en general, se aludía más a estos temas – el pasado incaico y los Andes- que a la palabra Perú.

No es por ello de extrañar que un porcentaje absolutamente mayoritario de extranjeros se dirija hacia el sur – en donde se hallan los testimonios mejor conservados de ese pasado incásico- como destino primordial. A ello contribuye el gran atractivo, estado de conservación y espectacularidad de algunos monumentos de la cultura inca que se recortan en el marco de una geografía grandiosa (Machu Picchu, Sacsayhuaman, Písac, Ollaytaytambo, etc). Se suma a ello, la presencia e interés que suscitan las vistosas danzas, costumbres típicas, la variedad de artesanías y, sobre todo, el patrimonio religioso y civil de las ciudades históricas: viejas casonas, iglesias, santuarios, conventos, parroquias que guardan una impresionante producción artística (lienzos de la escuela cuzqueña, mobiliario litúrgico, tesoros religiosos). Cabe señalar, que este segundo gran componente del interés que suscita el Perú, es decir el patrimonio religioso y civil procedente de la colonia y de los primeros tiempos de la república, expresión del mestizaje cultural que se produce con el advenimiento de la conquista, se halla clamorosamente ausente en las campañas de promoción del Perú y en los discursos y documentos oficiales, a tiempo que, ante la inercia de las autoridades, se multiplica su saqueo y deterioro.

Pero volviendo al tema que estamos tratando, esta visión del país que traen los turistas, legitimada en gran parte por hechos macizos de la historia, pero que al no ser equilibrada segmenta, reduce y empobrece de alguna manera la complejidad de su cultura y su geografía, es un hecho tozudo de la realidad que deberá tomarse en cuenta y ser aprovechado como punto de partida, incluso para ser cambiada y reorientada hacia nuevos fines.

El posicionamiento histórico del sur del país en la mirada del extranjero fue notablemente reforzado por el apoyo promocional y desarrollo de la infraestructura pública y privada. Cabe señalar, en ese sentido, el papel que cumplió el Plan Copesco durante los setenta y ochenta, plan exitoso que desempeñó un papel de primer orden en el mejoramiento de la infraestructura vial y del transporte en general, acompañado con la restauración y puesta en valor de muchos monumentos históricos, especialmente en el Cusco. En los últimos años esta infraestructura de servicios se ha visto fortalecida, especialmente por la construcción hotelera, el mejoramiento y modernización del transporte aéreo terrestre y ferroviario, y la atención al turista.

A todo ello, se añade que el sur y los circuitos que les son característicos han posicionado igualmente otros atractivos muy importantes, convertidos a su vez en otros tantos íconos: el Lago Titicaca, las Líneas de Nazca y, en los últimos años, las reservas naturales del Manu, la región de Arequipa y el Valle del Colca.

Todo ello ha llevado a dibujar una imagen bastante desigual en el mapa del turismo en el Perú, pudiéndose distinguir claramente un circuito del sur cuyo eje principal es el Cusco y subsidiariamente la región de Puno, Arequipa y en parte Ica (Nazca), visitado masivamente por

extranjeros y peruanos en donde existe un mayor desarrollo en infraestructura, conexión aérea, instalaciones de diverso tipo y disponibilidad de servicios turísticos, etc., frente a otros circuitos o itinerarios de desplazamiento turístico del resto del país, parcial o temporalmente establecidos durante una época del año, empujados por una demanda cuantitativamente menor y principalmente nacional.

Este circuito del sur goza, a su vez, de una gran ventaja en términos de oferta en el Perú y en el exterior muy por encima de las demás zonas. En el mismo informe periodístico citado líneas arriba (*El Comercio, mayo del 2004*), se señala a este propósito que el norte del Perú, por ejemplo, no ocupa ni la décima parte de los programas regulares ofrecidos por las 140 agencias de viaje extranjeras mencionadas, lo cual indica el gran esfuerzo que, en términos de promoción, se requiere para reequilibrar esta realidad.

El escenario natural y la ampliación de la imagen clásica del Perú

Hemos visto, pues, que por razones complejas y diferentes, que tienen que ver con impulsos que vienen del exterior y políticas locales que los ayudaron o complementaron, el Perú se ha proyectado como un destino histórico cultural, principalmente, pero no únicamente, arqueológico, lo que ha tenido como resultado hasta ahora un clarísimo sesgo y ventaja para el desarrollo turístico del sur.

Esta imagen de un país de atractivos histórico cultural viene acompañada también de una valoración por la belleza del paisaje que rodea esos mismos atractivos. Esta fascinación por la naturaleza data, como hemos visto, desde hace mucho tiempo, cuando los Andes ocupaban casi la totalidad en la imagen que proyectaba el Perú. Lo nuevo de las últimas décadas es que esta imagen amplía e incorpora, aunque lentamente todavía, el reconocimiento de la biodiversidad existente en nuestro territorio. Ello, insistimos, está aún en formación. Salvo destinos puntuales- la región de Iquitos, la reservas del Manu y de Tambopata Candamo, cuya visita efectúan desde hace pocos años grupos principalmente anglosajones, la gran mayoría de turistas que vienen al Perú desconoce o tiene una escasa noción de las riquezas y potencialidades turísticas basadas en la cultura y la naturaleza que ofrecen otros lugares del país. El movimiento, sin embargo, se ha puesto en marcha.

Detengámonos un momento en este aspecto de la biodiversidad que integra, en forma cada vez más creciente, la imagen del Perú y repercute en nuevas variedades del turismo a nuestro país. El Perú posee mar, desiertos, montañas, bosques inmensos y ha sido comparado a un continente con muchos países dentro, muchos climas y muchos tipos de hombres. El litoral peruano cuenta con cerca de 3,000 kilómetros de playas bañadas por el mar Pacífico, la Cordillera Blanca posee 36 nevados que superan los 6 mil metros; el Cañón del Colca y de Cotahuasi en Arequipa se hallan entre los más profundos de la tierra; el Titicaca es el lago navegable más alto del mundo; y en la selva, el caudaloso Amazonas y sus afluentes parecen discurrir en una selva sin fin.

La Cordillera de los Andes, con sus montañas de diversas alturas, que detienen o desvían los vientos; y las corrientes que surcan sus océanos – la fría o de Humboldt que viene del sur y la cálida o del Niño que baja del Ecuador- son algunas de las causas que modifican el clima correspondiente a su latitud, originando una gran variedad de paisajes, cada cual con su propia flora, fauna y cualidades agrícolas y forestales. El Perú tiene 84 de las 117 zonas de vida y 28 de los 32 tipos de clima reconocidos del planeta, lo que propicia un maná extraordinario de vida. De allí que hayan sido catalogadas hasta el momento 462 especies de mamíferos; entre 25 mil de plantas, 2,000 de peces (en ambos casos 10% del total mundial); siendo el primero también en diversidad de aves (1,816), orquídeas y mariposas. (Brack, 2003). La zona reservada de Tambopata-Candamo posee el record planetario en variedad de aves y en Yanamoto, Loreto, se ha identificado 300 especies de árboles por hectárea, la mayor en el mundo. Se sabe también que una pequeña localidad de Pakitza posee el record mundial de mariposas, 1,300 variedades, número asombroso si lo comparamos con las 441 que existen en toda Europa o las 679 de Norteamérica. Esta notable riqueza en flora y fauna se halla encerrada, como dijimos, en las claves de una geografía de contrastes que semeja un compendio paisajístico, un resumen del mundo.

Todo ello coloca al Perú, como se sabe, entre los 12 países más importantes del mundo en términos de la mega diversidad biológica, lo que representa, más allá de su valor intrínseco como fuente de recursos genéticos, una formidable ventaja comparativa en un aspecto que interesa a los propósitos de este documento, es decir al turismo.

En este sentido la alta diversidad de paisajes, especies, y recursos genéticos constituyen un gran potencial para el ecoturismo, turismo de aventura (caminatas, canotaje, etc) y el turismo científicos. El país ofrece oportunidades únicas a partir de los ecosistemas que alberga: el mar frío (islas y aves guaneras), el mar tropical (manglares), el desierto y las lomas costeras, el bosque seco nororiental, el bosque seco ecuatorial, la serranía esteparia, el páramo y la puna, los bosques de lluvia de altura (selva alta), la selva baja o bosque tropical amazónico, la sábana de palmeras (Brack, 2003).

Es así, que para los amantes de la naturaleza - un sector cada vez más importante del turismo que se desplaza por todos los continentes – nuestro país puede convertirse, en la medida que se aprovechen dichas ventajas comparativas dispersas en su territorio, en uno de los lugares más atractivos del mundo. Ello repercutirá – como ya ocurre en casos puntuales- en beneficio de las comunidades locales. Se sabe que sólo la observación de aves o birdwatching tiene más de 70 millones de aficionados en el mundo así como la afición que concitan las mariposas y orquídeas, especies para cuya oferta, el Perú se encuentra, como hemos visto, incomparablemente bien ubicado.

A ese propósito cabe recalcar que el aprovechamiento racional de estos recursos naturales, sustentado en la formación y educación de una conciencia de conservación y en la gestión y administración que permitan la rentabilidad y beneficio económico para las comunidades nativas, sectores privados y asociaciones que los administran, contribuirá a contrarrestar la

deforestación y utilización malsana del bosque y el saqueo y destrucción de esos mismos recursos, práctica desgraciadamente muy extendida.

La Organización Mundial del Turismo (OMT) ha señalado el acelerado crecimiento de este tipo de turismo centrado en la naturaleza. Así, en 1997, el ecoturismo, en sus diversas modalidades, captaba el 10% del mercado turístico y crecía a un ritmo de 30% anual (Dourojeanni, 2003).

La mayor parte de las actividades de ecoturismo se desarrollan en áreas protegidas de las más diversas categorías. En la actualidad, el Perú tiene bajo protección legal 56 áreas naturales con una superficie total de 16, 377 hectáreas, que representan el 12,74% del territorio nacional (Brack, 2003).

3.2 El Circuito Turístico del Norte: una imagen a construir

Hemos visto, entonces, que la imagen exterior del Perú, la que finalmente empuja la decisión del turista de venir al país y propicia el desarrollo del turismo, se basa principalmente en sus riquezas históricas y culturales, y en la belleza natural y paisajística del territorio, marcada en forma cada vez más creciente por la información sobre la extraordinaria biodiversidad existente.

Se ha visto también que, hasta ahora, dentro de esa dimensión histórica y cultural, el Perú es principalmente reconocido por su pasado incaico y complementariamente por la presencia de ciudades y pueblos que conservan huellas del arte colonial y republicano en su patrimonio religioso y civil, todos los cuales se encuentran en el periplo del circuito de la región sur del país, que ha sido la principal beneficiada.

Constatamos, también, que el turismo centrado en la naturaleza y en la biodiversidad se sigue dirigiendo a Iquitos como destino tradicional, pero que algunos grupos pequeños, especialmente anglosajones, empiezan a visitar, en forma cada vez más creciente, algunas reservas del sur del país en las que existen instalaciones apropiada a esta clase de turismo.

Comprobamos así mismo que el turista tiene una escasa o nula información de la importancia de las culturas preincaicas y de los testimonios que ellas dejaron, en especial las que se desarrollaron en el norte y el nororiente del país, así como del patrimonio civil y religioso y los atractivos naturales que allí se encuentran. Todo ello ha llevado a segmentar – como hemos visto- la imagen del país, a favor del sur, y a desaprovechar masivamente las posibilidades que ofrece el desarrollo del turismo en otros lugares del país. Ello nos ayuda también a explicarnos el hecho paradójico de ser el Perú un país de vastos recursos turísticos que recibe, sin embargo, un flujo de visitantes inferior al de otros países que poseen estos mismos recursos en cantidad y calidad sensiblemente menores.

Características del potencial turístico del CTN

Es en este contexto que, desde hace algún tiempo, en los planes de Desarrollo Turístico Nacional, elaborados por las distintas administraciones así como en documentos procedentes de foros o discusiones destinados a idear estrategias y modelos de desarrollo turístico descentralizado, se viene poniendo particular énfasis en la necesidad de promover la región norte del país a la que se reconoce dotada de un elevado potencial turístico, capaz de constituirse en la principal alternativa al circuito sur tradicional. Todo ello contribuirá a descongestionar, se sostiene, los lugares de mayor afluencia y evitar la saturación o sobre carga de los lugares más visitados.

Sin embargo, el norte es un concepto vasto y, durante mucho tiempo, se han propuesto distintos circuitos, que no llegaron a armar una propuesta concreta y alternativa coherente al circuito del sur. En ese sentido, el Circuito Turístico Nororiental (CTN) se ha distinguido de todos los propuestos anteriormente por ofrecer un área geográfica susceptible de ser identificada como un circuito compacto y orgánico en el bloque de una región de la que forman parte los departamentos de La Libertad, Lambayeque, Cajamarca, y Amazonas. Éste comprende una gran variedad de atractivos naturales, históricos y culturales (destacando los arqueológicos), interconectados por carreteras y conexiones aéreas que facilitan la comunicación entre ellos, y reuniendo, por consiguiente, las características principales para desarrollar las modalidades de turismo con mejores perspectivas de crecimiento en el futuro.

Su potencial es muy amplio, de acuerdo al grado de interés, prioridades y disponibilidad de tiempo, y puede ser considerado de manera autónoma como una segunda opción de visita al Perú o como una extensión del viaje cuando esta visita se realiza por primera vez. Por otro lado, todas las regiones que atraviesan el circuito, o gran parte de ellas, gozan durante todo el año de un clima privilegiado.

El acceso al circuito puede hacerse desde Trujillo, Cajamarca o Chiclayo, a través de vías alternativas (terrestre, aérea y, eventualmente, marítima), lo que supone experiencias determinadas, susceptibles de ser cubiertas en una sola vez o con necesidad de otras, dependiendo del tiempo que se disponga. Del mismo modo, cada etapa del circuito, puede ser la base de otros recorridos, siempre según las necesidades y tiempo de estadía del visitante⁶.

Durante el circuito, el turista recorre una gran variedad de pisos ecológicos, que empiezan al nivel del mar y se despliegan hasta los 3 mil metros (Kuélap), en donde es poco o prácticamente nulo el impacto del mal de altura, observando importantes zonas arqueológicas, herencias coloniales, paisajes naturales y recursos, en estado virgen, de incuestionable valor.

Todos estos recorridos integran testimonios de las culturas preincaicas que se desarrollaron en la costa -Mochica, Chimú, Lambayeque, Sicán- con Cajamarca, escenario andino del ocaso

⁶ A este respecto cabe señalar los cuatro circuitos maestros propuestos por Manuel Bryce en el 2003, entre los cuales destacan: “La Ruta del Oro y sus orígenes” (circuito de 15 días/14 noches); “La Ruta de los Orígenes del Perú” (9 días /8noches); y “La Ruta de Arqueología y Naturaleza Nororiental del Perú (17 días/16 noches).

incaico y de gran significado para el imaginario histórico peruano y universal, como es la muerte de Atahualpa, y con Kuélap y otros vestigios de la cultura de los Chachapoyas, ubicados en el marco de los excepcionales paisajes de bosques, suaves pendientes y sempiternas nubes de los andes nororientales. Estos dos tramos finales del circuito permiten un contacto privilegiado con la fauna y flora de esa parte del Perú, próxima a la gran selva amazónica, pudiéndose desarrollar todo tipo de turismo especializado.

Como ha sido señalado, una parte muy importante de la historia preincaica se desarrolló en la región norte y nororiente peruano. Los principales descubrimientos y redescubrimientos arqueológicos de los últimos años, a los cuales nos referimos anteriormente, han tenido lugar en los departamentos de La Libertad, Lambayeque, Cajamarca y Amazonas, vale decir en aquellos que integran el Circuito Turístico Nororiental del Perú. Las Huacas del Sol y de La Luna y las del Brujo, en las afueras de Trujillo; Sipán, el Museo de las Tumbas Reales y el Oro de Sicán, en Lambayeque; Kuntur Huasi y el Acueducto de Cumbe Mayo, en la región de Cajamarca; la Fortaleza de Kuélap, en el departamento de Amazonas, son otras tantas expresiones del brillante desarrollo alcanzado por las culturas Moche, Lambayeque, Chimú, y Chachapoyas. Ellas se presentan acompañadas de una oferta museográfica de nivel internacional de excepcional interés.

Muchos de esos monumentos arquitectónicos del pasado lejano irrumpen ante los ojos del turista en medio de maravillosos paisajes marcados por verdes y bucólicas campiñas, imponentes valles o zonas de violentos contrastes entre escarpados acantilados y suaves pendientes que coronan colinas y los fondos de estrechos valles.

Otros atractivos, que participan de la dimensión cultural de este circuito lo representan las ciudades históricas de Trujillo y Lambayeque, en el norte costero; y, Cajamarca y Chachapoyas, en el nororiente; las cuales han sabido preservar su legado arquitectónico de clara filiación hispano mestiza en casonas, iglesias y algunas áreas de su antiguo trazado urbanístico. Un elemento adicional que añade mayor interés a este recorrido es la presencia de pueblitos de artesanos que realizan trabajos en paja e hilo como sombreros, cestas, carteras (Monsefú, Chiclayo), cerámica artística, alfarería, tejidos, bordados a crochet, objetos decorativos en granito como maceteros, piletas, y bancas (Porcón, Cajamarca),

Por si fuera poco, Trujillo y Lambayeque ocupan un lugar altamente consensuado como provincias peruanas de alta gastronomía, con una variedad de comidas, que han llegado a constituirse en platos emblemáticos de la cocina peruana. Su proximidad al mar auspicia, igualmente, la presencia de muchos restaurantes que se distinguen por su oferta excepcional de platos basados en pescados y mariscos, entre ellos los famosos ceviches y sudados, todo lo cual añade un motivo de interés suplementario al viaje.

El Circuito Turístico Nororiental permite, finalmente, la realización de múltiples actividades: desde el *surf* y el *trekking* hasta la bicicleta de montaña, desde la visita de museos hasta la

observación de la flora la fauna y el agroturismo, desde la exploración arqueológica hasta el termalismo.

Esbozo de los problemas y carencias en el CTN

Los problemas para el desarrollo de las potencialidades del CTN son, en gran parte, aquellos por los que atraviesan igualmente otros atractivos turísticos situados en otras zonas del país: carencia o insuficiencia de inversión pública en infraestructura mínima para desarrollar adecuadamente el turismo, los productos turísticos y la recuperación de monumentos. La inversión preferente en desarrollo turístico, si efectivamente se llevara a cabo, traería un rápido retorno de lo invertido. Allí está para demostrarlo lo que sucede con el Museo Tumbas Reales de Sipán, el cual ha convertido a Lambayeque en un verdadero centro de atracción turística, y cuya realidad maciza señala las prioridades, que, en las políticas de Estado (y en los de cualquier otro organismo cuya mira sea desarrollar el turismo), deben ocupar la restauración, puesta en valor y conservación del patrimonio. Todo ello se puede resumir en una sola frase simple y aparentemente banal: Sin atractivo turístico no hay turismo. De allí que habría al menos que lamentar el uso del Fondo de Promoción y Desarrollo Turístico, el cual consagra actualmente el 80% de los fondos recaudados en promoción y únicamente el 20% en desarrollo Turístico

No es nuestra intención levantar un inventario de los problemas y carencias del CTN. Nos detendremos únicamente en dos factores de naturaleza distinta cuyo planteamiento y resolución consideramos claves para el pleno despegue de las grandes potencialidades de este circuito. El primero de ellos son las vías de acceso insuficientes en algunos tramos, otros en mal estado, principalmente para llegar a Chachapoyas y Kuélap, que originan que esta parte del recorrido sea percibido como largo e incómodo.⁷ Idealmente, aunque ello está fuera del alcance del proyecto (aunque bien haría el proyecto en alentarlos para que figure como una de las prioridades de una efectiva política de desarrollo del circuito), la mejor y más productiva inversión de los organismos públicos y privados, sería la puesta en valor total de Kuélap con todo lo que ello comporta en infraestructura básica, restauración total de los sectores amenazados del complejo, de manera a convertirlo, plenamente, en un nuevo ícono del turismo del Norte. Ello ocasionaría de modo espontáneo, estamos seguros, un extraordinaria cascada de otros proyectos en hotelería, servicio de restaurantes, etc. Pero ello, como repetimos, está fuera del alcance del proyecto por lo que nos contentaremos en plantear lo que nos parece posible hacer dentro de los límites que la realidad impone.

Otro de los problemas de gran importancia es el de la información. Del análisis de la imagen del Perú en el exterior que ocupa la primera parte de este artículo, corroborada por las encuestas que

⁷ Es el caso de la vía Chiclayo -Chachapoyas (425 k) en buenas condiciones, salvo en su último tramo de 40 km (actualmente en reparación), problema relativamente menor si se le compara al mal estado que presenta la carretera Cajamarca- Chachapoyas (325 k). La no resolución de estos problema comprometen el fácil, rápido y seguro acceso a los hermosos paisajes del valle de Utcubamba, a Chachapoyas que conserva el encanto de su perfil colonial y a Kuélap, el mayor monumento arqueológico del nororiente, susceptible de convertirse en uno de los íconos del CTN.

fueron mencionadas a tour operadores de países de donde procede gran parte de los turistas que llegan a nuestro país, se puede constatar que el elemento crítico que afecta la inclusión del Circuito Nororiental en los catálogos y folletos de difusión de las agencias de turismo extranjeras, es la carencia de información y promoción del circuito.

Esta misma situación afecta a los tour operadores nacionales, muchos de los cuales tienen, incluso, un total desconocimiento del producto. Todo ello compromete esfuerzos múltiples y simultáneos que han sido identificados ya por consultores del proyecto CTN⁸.

No es materia de este documento formular el conjunto de elementos que deban considerarse en la programación de una política promocional del Circuito Turístico Nororiental. Nos permitiremos, sin embargo, esbozar, en la última parte de este documento (***Conclusiones y Recomendaciones***) algunas ideas generales sobre este tema, que contribuyan a animar este debate.

⁸ Ver: Plan de Marketing Circuito Turístico Norte del Perú (CTNPERU). Consultores: José Miguel Gamarra, Manuel Bryce Moncloa

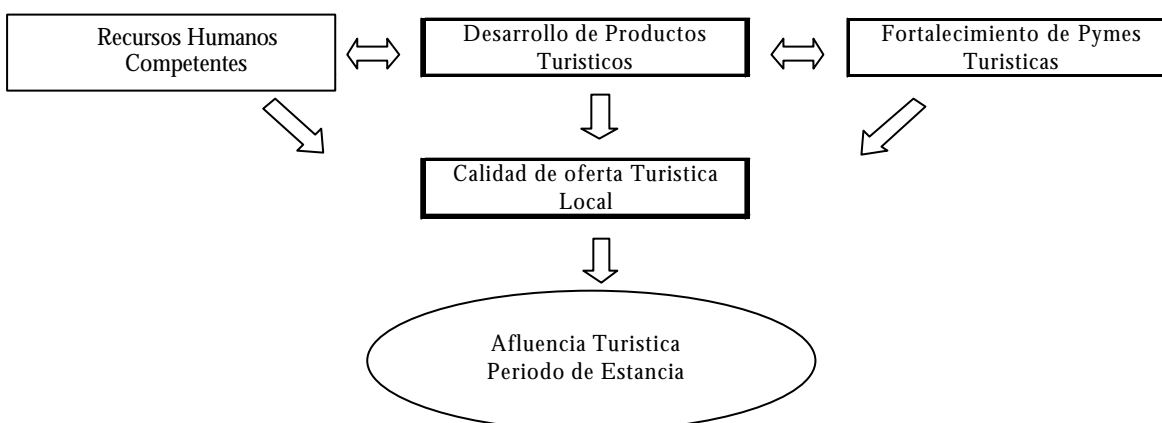
IV. LAS ACTIVIDADES EN LOS TRES COMPONENTES TÉCNICOS DEL PROYECTO

4.1 El Proyecto CTN

El Proyecto CTN surge como una respuesta institucional específica para la promoción del turismo en el Circuito del Norte. Las particularidades específicas de este mecanismo institucional y los énfasis adquiridos, forman parte del proyecto y de su ejecución.

En la Introducción se explicó largamente los objetivos del proyecto ordenados alrededor del incremento del empleo, el que resultaría del incremento de la afluencia turística y el fortalecimiento de las Pymes. Para conseguir dichos objetivos se establecieron tres componentes técnicos básicos, que se articulaban según se muestra en el gráfico 1:

Gráfico 3: Esquema de funcionamiento del Proyecto CTN



Fuente: Informes de Monitoreo CEDEP

En cuanto al financiamiento, el Proyecto fue posible gracias a una donación de Fondoempleo, y sus ejecutores fueron una sociedad constituida por Cenfortur y la Asociación Civil Yanacochoa. Cada uno de estos actores trajo un aporte institucional innegable que es necesario destacar

- ✓ Fondoempleo, cuyo rol principal se estableció en torno a las tareas de cumplimiento, supervisión y evaluación técnica del proyecto.
- ✓ Cenfortur, cuya actividad se centró en lo que constituye su vocación esencial y que correspondió, asimismo, al logro más importante y reconocido del proyecto: la formación de recursos humanos.
- ✓ Asociación Civil Yanacochoa, entidad que prestó apoyo a los distintos campos en que actuó el proyecto, convirtiéndose muchas veces en facilitador y eje articulador de iniciativas y nuevas actividades que surgían en el curso de su aplicación.

Estas contrapartes, además, conformaron un directorio, el cual designó una Gerencia General encargada de ejecutar el proyecto. El esquema de directorio en un proyecto de este tipo,

probablemente debe revisarse a futuro porque por el tipo de director que se eligió (Director de Cenfortur, Presidente de Yanacocha, etc), presentó algunas dificultades para reunirse y tomar decisiones rápidas.

4.2 Actividades: ¿Qué se hizo y qué no se hizo?⁹

El proyecto original contemplaba un conjunto de actividades en cada una de las tres líneas de intervención del proyecto. Las actividades realizadas se enmarcan dentro de los tres componentes que desarrollo el proyecto. (Gráfico 4)

Gráfico 4. Actividades realizadas por componentes

- | | | |
|--|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> ■ Formación de recursos humanos competentes <ul style="list-style-type: none"> □ Cursos de actualización y entrenamiento □ Programas de capacitación con base en normas de competencia laboral □ Programas de Formación profesional □ Programa de Formación de formadores □ Sistema de Intermediación laboral □ Seguimiento de egresados | <ul style="list-style-type: none"> ■ Desarrollo de productos turísticos <ul style="list-style-type: none"> □ Identificación y priorización consensual de los recursos turísticos del CTN □ Determinación de sus necesidades básicas de facilitación □ Determinación de las características principales del visitante del CTN □ Ordenamiento de la oferta del circuito □ Diseño y ejecución de la oferta del circuito | <ul style="list-style-type: none"> ■ Fortalecimiento de pymes turísticas <ul style="list-style-type: none"> □ Registro de pymes turísticas □ Programas de capacitación empresarial □ Elaboración de estándares de la calidad turística □ Asistencia técnica para alcanzar los estándares □ Evaluación de empresas contra los estándares □ Otorgamiento del Sello de Calidad □ Diseño y operación del Fondo de Garantía |
|--|--|--|

Fuente: Elaboración propia.

✓ *Recursos humanos competentes*

El proyecto original otorgaba gran peso específico al componente de recursos humanos. De manera consistente con otros estudios en el ámbito nacional, el diagnóstico de base concebía que la calidad del servicio en el circuito dependía de la calidad de la mano de obra que proporcionaba este circuito, lo cual era esperable en la medida que en el sector turístico una parte importante de los costos de la empresa es la mano de obra. Por tanto, formar mano de obra de calidad, serviría como impulso a la calidad del servicio; esta calidad se traduciría en mayor estadía en promedio y finalmente, esta mayor estadía se traduciría en mayor gasto y por tanto pasibilidades de empleo o negocio para la zona.

No era que no existieran proveedores del servicio de capacitación en actividades relacionadas el turismo en la zona. Sin embargo, como en casi todo el interior del país, estos servicios no eran de calidad reconocida por el mercado. Por esa razón, la incorporación de una entidad como Cenfortur, permitiría elevar el nivel promedio de calidad de la mano de obra del circuito

A lo largo de la ejecución del proyecto, este componente fue el que más experiencia previa había tenido. Se contaba con una idea de competencias necesarias para este sector (derivados de un proyecto que Cenfortur había desarrollado con el auspicio del BID), se contaba con todo el *expertise* de Cenfortur en términos de prestigio y metodologías de capacitación, y probablemente lo novedoso - ya que estos modelos se replican en todo el país, siguiendo estándares de competencia laboral en Hotelería y Turismo- sería acercar los diseños que Cenfortur tenía en el ámbito nacional, al ámbito local, de acuerdo a las necesidades específicas de la región.

Probablemente por esta razón, el componente se ha ejecutado y ha cumplido con sus metas casi totalmente. La calidad de la capacitación recibida es altamente valorada especialmente en Cajamarca y Chiclayo. Quizás el único reparo que tuvo este componente es que, por razones internas, se paralizó la ejecución de los cursos durante el inicio del tercer año de ejecución¹⁰. Luego de este periodo, en junio del 2003, Cenfortur se hizo cargo directamente de las actividades en Cajamarca y Chiclayo, y el equipo del proyecto se encargó de la capacitación en Trujillo, Amazonas y San Martín.

En general, el componente ha cumplido sus metas en términos de cursos, capacitados y capacitaciones ofrecidas (cuadro 2). Se han brindado 2798 capacitaciones a 1629 personas, en un total de 139 cursos en todas las ciudades del circuito, según la base informativa del proyecto.

Cuadro 2. Logros del componente de recursos humanos.

	Total	Meta inicial	% Cumplimiento
Capacitaciones	2,798	3,000	93.3%
Cursos	139	124	111.3%
Capacitados	1,629	1,500	108.6%

Fuente: Elaboración propia

Casi todas las actividades inicialmente programadas – básicamente cursos – se ejecutaron¹¹. En el caso del componente de recursos humanos, las actividades más importantes que no se ejecutaron o se ejecutaron parcialmente fueron la implementación del sistema de información del programa y de la bolsa de trabajo, respectivamente. En el caso del Sistema de Información, cabe indicar que esta actividad ha sido incluida en el componente de recursos humanos debido a que así estaba considerado en el proyecto original. Sin embargo, el Sistema de Información, en rigor, es

⁹ Esta sección se basa en el Informe Final de Supervisión elaborado por el CEDEP para el Fondoempleo.

¹⁰ Entre enero y abril del 2003, aproximadamente, el componente no se ejecutó, lo cual motivó que el informe de monitoreo correspondiente a parte de dicho periodo le otorgara una calificación de desaprobado a todo el proyecto. Una vez reanudadas las actividades, ya a cargo de Cenfortur, se ha logrado avanzar de forma significativa de acuerdo al cronograma reprogramado por el Proyecto.

¹¹ Hay que mencionar también que el Proyecto ha intervenido en la capacitación de docentes a través de su Programa de Formación de Formadores. Al cierre del Proyecto se había capacitado a un total de 56 docentes, sobrepasándose la meta de 40 docentes propuesta inicialmente. Este aspecto tiene gran

un instrumento de gestión del proyecto, que hubiera servido no sólo al componente de recursos humanos sino a todos. Un sistema de información tiene la virtud de mejorar la gerencia y el monitoreo interno y externo; aumenta la transparencia en la gestión y en la exposición de resultados. Su implementación hubiera permitido que el Fondoempleo tuviera información actualizada sobre número de beneficiarios en cada componente, el destino del subsidio de Fondoempleo, la eficiencia y efectividad de cada intervención, además de información sobre los resultados de las consultorías y documentos elaborados por el proyecto. Lamentablemente, a pesar de que en repetidas ocasiones se reiteró la necesidad de contar con este instrumento, recién a inicios del tercer año se inició en serio su construcción, y aún a finales del tercer año, no funcionaba completamente.

El otro componente no ejecutado completamente fue la bolsa de trabajo. Este instrumento era necesario no sólo para articular la capacitación proporcionada por el proyecto con el mundo del trabajo sino también para conocer el destino laboral de los beneficiarios. Por su naturaleza, esta bolsa era particularmente importante para el componente de recursos humanos. Cabe indicar que la bolsa de trabajo de turismo es un instrumento que fue desarrollado por Cenfutur (en su mayor parte, con el aporte del proyecto con el BID, y con un menor aporte del proyecto con Fondoempleo) pero no se ha implementado aún para el proyecto CTN. La razón que indica el gerente del Proyecto es que *"técnicamente, la Bolsa está completa y la data de personas está basada en Cenfoempleo; no obstante, Cenfutur aun no ha abierto el funcionamiento de la Bolsa de Trabajo"*. Esto es coincidente con la explicación de Cenfutur quien añade que *"la Bolsa de Trabajo está lista y totalmente operativa desde hace nueve meses con una base de datos con personas captadas en el circuito nororiental y también en Lima"*. En ese sentido, Cenfutur indica que está a la respuesta de las **autoridades correspondientes** del Ministerio del sector, a las cuales ha insistido (ayuda memoria, etc.) pero aún no reciben una respuesta concreta respecto a cuándo será lanzada junto con otros productos más, que presentaría Cenfutur. Esto probablemente se deba a que, dentro de los procedimientos de Cenfutur, está la coordinación con el Estado. Probablemente, otros mecanismos – menos vinculados al Estado - hubieran permitido la aceleración de este proceso; y el proyecto pudo haber tomado provisiones para que esta actividad se cumpliera.

En cuanto a las actividades no programadas inicialmente, pero que se han incorporado y ejecutado se pueden mencionar los cursos dictados en Trujillo, en total 11, con una asistencia de 242 personas, básicamente bajo la modalidad de curso taller. La otra actividad fue el apoyo a la capacitación a taxistas en Cajamarca, actividad que en realidad fue promovida por la Cámara Regional de Turismo, con el financiamiento de AECI, la colaboración del INC y la Municipalidad de Cajamarca. El proyecto CTN sólo participó a través de ponencias o temas puntuales.

importancia, pues señala la gran acogida y expectativa observada hacia la Escuela de Turismo de

✓ *Desarrollo de Productos turísticos*

Si bien se conocían por algunos estudios previos las necesidades del circuito turístico nororiental, éstas han ido perfilándose de un modo más evidente con la implementación del proyecto. Se necesitaban desarrollar productos turísticos que se encontraban en estado poco comercializable; se necesitaban vías de comunicación (Aeropuerto en Cajamarca, una carretera específica que complete el circuito en su parte más oriental, nuevas vías de conexión costa sierra y vías al interior de los circuitos internos o corredores); se necesitaba promover el circuito como un destino completo y no como partes compitiendo por los pocos turistas que visitan la zona; y se necesitaba atraer oferta que abarate los costos del destino (una semana en el circuito puede llegar a costar más caro que una semana en Buenos Aires en hoteles de calidad comparable).

Inicialmente, el componente de desarrollo de productos turísticos tuvo el propósito de mejorar 10 productos turísticos. Sin embargo, su desarrollo ha ido un poco más allá y ha promovido la idea del Circuito Turístico Nororiental que ha ido ganando espacio no sólo en la región sino también en Lima. Es cierto que lo ejecutado por el proyecto es sólo un pequeño aporte en la dirección de la resolución de todos los problemas de la zona. Sin embargo, consideramos que se han dado algunos pasos interesantes, no todos ellos de manera sistemática, pero pasos al fin de cuentas.

En la práctica, el trabajo en este componente ha estado concentrado en las siguientes líneas de acción:

- **Difusión, promoción y sensibilización turística**, que consiste en actividades de publicidad, producción de afiches, talleres de investigación de mercado y participación en ferias y eventos. Aquí también se pueden incluir las actividades de sensibilización, directas o indirectas¹². Son también notables los esfuerzos del proyecto por posicionar el CTN, para lo cual apoyó decididamente la participación de actores locales en ferias de carácter nacional e internacional, así como también participó activamente en la organización de eventos de atracción de operadores a la zona.
- **Producción o sistematización de conocimiento turístico local**, que ha producido diversos documentos que condensan el conocimiento que existe en la región sobre los productos de la zona (los denominados estudios de necesidades de facilitación a los productos turísticos). También se han desarrollado estudios como el Perfil del Turista Nacional y Extranjero del CTN; el estudio sobre los niveles de satisfacción del turista en el CTN; el estudio de Oferta para Agencias de Viajes; el estudio sobre

Cenfotur, como institución líder en capacitación turística en todas las ciudades del CTN.

¹² En estas últimas es bastante difícil separar el aporte del proyecto de otras iniciativas como por ejemplo las campañas en favor de la priorización de la Ampliación del Aeropuerto de Cajamarca y de las vías terrestres Pedro Ruiz – Chachapoyas, y Cajamarca – Celendín – Balsas – Leymebamba - Chachapoyas, con el apoyo del Viceministerio de Turismo.

Flujos turísticos a partir de los productos priorizados; un plan de marketing turístico, etc.

- **Apoyo directo:** en algunos casos, el proyecto ha prestado apoyo directo a ciertos productos turísticos de acuerdo a las necesidades que se identificaron en los estudios mencionados anteriormente.
- **Promoción de mecanismos de financiamiento.** En vista de que casi todos los estudios demandan inversión para los productos turísticos; una idea, promovida por el proyecto, ha sido la creación de mecanismos de financiación. Un ejemplo de estos mecanismos es la de las Mesas de Donantes (también denominada Mesa de Concertación), que aunque no ha generado donaciones todavía, es una idea promisorio. Como indica Cenfutur, con una agenda previamente establecida y un seguimiento a los acuerdos que se adopten, se constituiría en un mecanismo sistemático para lograr financiamientos. Otra actividad en la misma dirección, pero menos sistemática ha sido la de intentar ser un facilitador para que fuentes de financiamiento internacional se consoliden en la zona. Así se puede mencionar, actividades como el apoyo a la Reunión Técnica del Programa “Desarrollo del Circuito Norte”, en la que participaron el Embajador del Reino Unido en el Perú, los presidentes de los CTARs de Lambayeque, Cajamarca y Amazonas y delegados de los gobiernos regionales de La Libertad, Lambayeque, Cajamarca y Amazonas; técnicos del Viceministerio de Turismo, del INC, de PRODELICA, Yanacocha y de la Casa de la Cultura de Pacasmayo. Asimismo, se participó en la 2da reunión Técnica del Proyecto Peruano - Británico “Desarrollo del Circuito Norte”¹³. Más recientemente, las actividades de búsqueda de financiamiento de las actividades del propio proyecto frente al Banco Interamericano de Desarrollo.

Hay que indicar además que este componente del Proyecto, inicialmente pensado para 10 productos turísticos, ha terminado apoyando de alguna u otra manera acciones en 14 productos turísticos. De los 10 recursos inicialmente identificados, sólo 7 se ejecutaron: los otros 3 (Huaca Rajada, Batán Grande y Parque Nacional de Cutervo) se excluyeron por razones que se mencionarán más adelante. Sin embargo, se sumaron otros 7 donde se han realizado acciones, aunque claramente de manera no similar en todos ellos (con diferente aproximación en cada caso).

✓ *Fortalecimiento de Pymes Turísticas*

El componente de fortalecimiento de Pymes turísticas es el que menos desarrollo ha tenido. Cabe decir, que en este caso tampoco hay un modelo específico a seguir. Lo que existen son interesantes experiencias de desarrollo de Pymes en general, aunque el enfoque en ese caso, asume implícitamente que se trata de una Pyme manufacturera. La Pyme turística presenta particularidades. No sólo se trata de una actividad de servicios, sino que, por lo general, su

¹³ Existen interesantes perspectivas sobre esta iniciativa. El nuevo embajador británico en el Perú ha mostrado bastante conocimiento e interés en el norte.

razón de ser es derivada de la existencia de otro bien sea este público (monumento, sitio histórico, playa, etc.) o privado (atractivo creado u operador de bien público). En la Pyme turística su performance depende quizás menos que en otras ramas de su propio esfuerzo: los turistas no sólo consumen lo que esta Pyme ofrece sino que este servicio forma parte de un bien más amplio que se llama turismo y que es un bien compuesto. Otra característica de las Pymes en este sector es que el turismo es un bien que se denomina “bien experiencia” el cual se caracteriza porque la calidad de ese bien, sólo se conoce después de haberlo consumido. Por tanto, existen muchos problemas de información especialmente sobre la calidad del servicio, y es necesario elaborar algún esquema que internalice esta falla de mercado.

Para el primer caso, la dependencia excesiva de articulaciones con otros proveedores, la solución pasa por algún tipo de arreglo conjunto de operadores privados. El CTN ha querido asumir este rol, aunque en el largo plazo, sólo los propios operadores privados lo pueden hacer, sea a través de las cámaras de turismo o de los gremios específicos. Inevitablemente, esto pasará por un mecanismo de contribución de los propios empresarios a sus cámaras, en orden a internalizar esta falla. No hay otra solución sostenible, porque la opción del Estado es principalmente para infraestructura.

Cuadro 3. Actividades del componente de Pymes turísticas

Actividad	Total
1.- Directorio de Pymes	189
Cajamarca	59
Lambayeque	45
San Martín	44
Amazonas	22
Trujillo	19
2.- Certificación de Calidad	
Pymes inscritas	56
Pymes con asistencia técnica	31
Pymes certificadas	18
3. Otros	
Cursos de gestión de Calidad.	14
Talleres de Asistencia Técnica.	2

Fuente: Elaboración propia

En el segundo caso, se requiere de actividades que equilibren el problema informativo. Los consumidores (turistas) deben conocer con anticipación que servicio van a recibir. Para esto se necesita una suerte de “aviso” o credencial en la Pyme turística que le permita expresar su calidad de manera anticipada. El mecanismo de las estrellas (tres, cuatro, cinco) en los hoteles o el número de tenedores en los restaurantes, son un mecanismo largamente usado en el ámbito internacional para estandarizar las calidades de algún modo. En Perú, este sistema también se utiliza, pero en ciertos tipos de establecimientos. Entre las Pymes turísticas, especialmente de las regiones del Perú, el mecanismo no está extendido por la naturaleza misma de estos establecimientos (informalidad o características regionales). Esto determina, pues, la necesidad

de un instrumento de acreditación en estos segmentos del mercado turístico.

El componente de fortalecimiento de Pymes, inicialmente pensado en términos más de Pymes en general, pensó obviamente en crédito y asistencia técnica como instrumentos de mejora de la calidad. Se dedicó una importante cantidad de horas hombre del proyecto a elaborar un Directorio de Pymes, que era el instrumento de entrada (o filtro) a las actividades de este componente. Por otro lado, el Proyecto pensó que a partir del fortalecimiento de Pymes turísticas empezarían a complementar el sistema de información, cuya puesta en marcha tanto se insistió en el monitoreo interno y externo.

Sin embargo, con el transcurrir del proyecto y por razones que se muestran en el cuadro 8, se han dado algunas reprogramaciones e inclusiones. El componente de crédito por ejemplo, se dejó de lado. El retraso en la definición del esquema específico, de los operadores y de los procedimientos de sostenibilidad de esta actividad, determinaron que este componente no fuera desarrollado.

En cambio, se le ha dado mayor importancia al tema de acreditación de Pymes turísticas lo cual parece estar en concordancia con las ideas mencionadas líneas arriba. Una revisión, sin embargo, de las empresas involucradas en este sistema revela que no todas son Pymes y probablemente no todas hayan necesitado de la credencial del proyecto para evidenciar su calidad ex ante a los turistas. Este es un tema que merecerá mayor análisis en el informe de evaluación de este proyecto.

Se incorporó además una actividad básica de fortalecimiento del gremio de empresarios turísticos de Cajamarca. Esta es una actividad que parece interesante pero sólo si se le considera como previa a la puesta en marcha de un mecanismo mayor, a saber, la posibilidad que un gremio de empresarios puedan internalizar por su propia cuenta, la externalidad de articulación que existe en este sector, sea a través de una contribución específica o a través de la búsqueda conjunta de mecanismos de financiamiento para ello. Un fortalecimiento de un gremio empresarial sin ese criterio puede dar lugar a otros intereses.

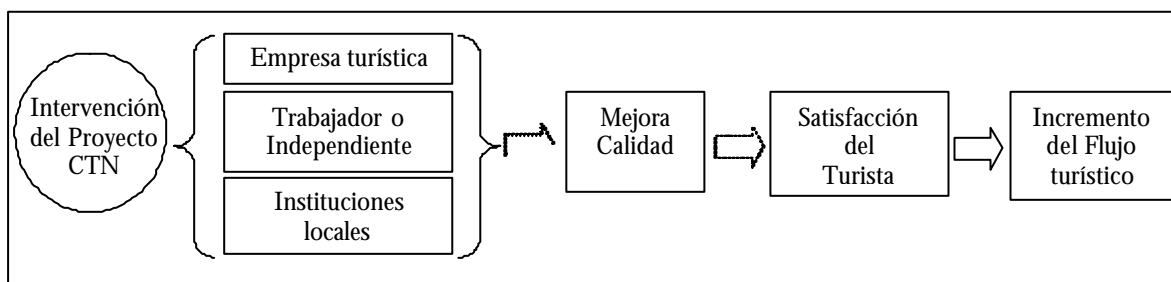
V. METODOLOGÍA DE EVALUACIÓN DE IMPACTO

En una evaluación de impacto de cualquier intervención, la idea principal es tratar de averiguar ¿qué hubiera pasado si dicha intervención – en este caso el Proyecto CTN - no hubiera ocurrido? Ello implica identificar los cambios en ciertos indicadores de las empresas derivados exclusivamente de la intervención del Proyecto CTN. Para ello, la literatura actual privilegia las evaluaciones realizadas en base a comparaciones con grupo de control. En esta sección, describimos las decisiones metodológicas que se tomaron para el presente ejercicio de evaluación.

Estrategia general de evaluación

La estrategia de evaluación del Proyecto CTN se diseñó pensando en la forma que este proyecto opera. Inicialmente, se pensó en una Línea de base y una Línea de salida, que serían comparadas para ver los resultados entre ambos periodos, tanto en los beneficiarios y los miembros del grupo de control. Este ejercicio sin embargo, ha sido ideal pues sólo se habría podido aplicar si el proyecto se hubiera aplicado tal cual estuvo en el diseño original. En la sección anterior, hemos descrito que el proyecto se ha ido modificando en el tiempo, dando más énfasis a ciertos componentes que a otros, abarcando e incorporando otro tipo de acciones. Esto es hasta cierto punto natural. Los proyectos se planifican con ciertos supuestos respecto a las respuestas o reacciones que se van a obtener de la población, recursos y el mismo equipo del proyecto. Todos esos supuestos son verificados luego en la realidad y los proyectos terminan adecuándose a una nueva realidad. Lo importante para el ejercicio de evaluación de impacto es que los diferentes énfasis tomados por el proyecto, han determinado cambios en el diseño original de este ejercicio. Un esquema de cómo terminó funcionando en realidad el proyecto CTN se muestra en el gráfico 5.

Gráfico 5. Esquema de intervención del proyecto

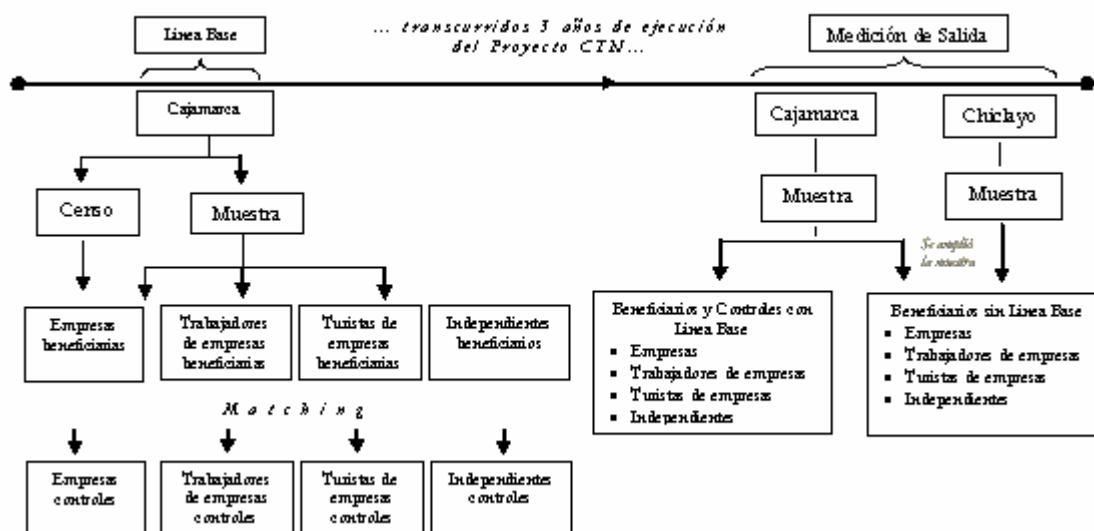


Fuente: Elaboración propia.

Los cambios operados (más énfasis a los productos turísticos, más énfasis al desarrollo institucional, etc.) han determinado que el ejercicio de evaluación de impacto se amplíe incorporando una serie de instrumentos. Así, a la comparación en los beneficiarios del proyecto entre la Línea de base y la Línea de salida, se han añadido encuestas a turistas y expertos que permitan observar con mayor panorama. De esta forma, la estrategia general de la evaluación

varió, de considerar un seguimiento de beneficiarios, a un esquema más amplio que ha implicado un trabajo más extenso pero que se adapta más a los resultados del proyecto.

Gráfico 6. Esquema general de evaluación del proyecto CTN



Fuente: Elaboración propia.

El ejercicio de evaluación finalmente desarrollado tiene dos grandes componentes¹⁴:

- ✓ Métodos cuantitativos. Se ha entrevistado a personas capacitadas y Pymes beneficiarias, a las cuales se les buscó un grupo de control con el cual realizar las comparaciones. Para la construcción del grupo de control se empleó una metodología cuasi-experimental y se procedió a emparejar uno a uno en base a un conjunto de criterios que detallamos más adelante.
- ✓ Métodos cualitativos, basados en entrevistas en profundidad realizadas por el equipo evaluador y una encuesta de opinión a turistas y expertos en el circuito del norte. Este tipo de información nos ha permitido tener una visión más amplia de impacto, aunque menos precisa, de los resultados del proyecto.

Encuestas

Inicialmente el diseño original del ejercicio de evaluación se basó fuertemente en la Pyme turística. En rigor, ahí se podrían observar la mayor parte de los resultados: trabajadores de Pymes capacitados, Pymes fortalecidas y aprovechando productos turísticos específicos. Dado que el Proyecto cobró vigencia en dimensiones que iban más allá de la Pyme turística, se consideró necesario en la Línea de salida, ampliar el ejercicio e incluir la opinión (entrevistas en profundidad) de los propios turistas y un grupo de informantes clave en el desarrollo turístico de

¹⁴ El periodo de referencia de la mayoría de ítems de la encuesta de trabajadores y de empresas, alude a diciembre de 2000 (o los últimos seis meses hasta dicho mes) en la línea de base, mientras que en la medición de salida el periodo más aludido es diciembre de 2003 (o los últimos seis meses hasta dicho mes).

la zona. De esta manera, en total - entre la Línea de base y la Línea de salida - se han aplicado unas 947 encuestas o entrevistas, en diversos tipos de informantes. (Cuadro 4)

Cuadro 4. Muestra de encuestas y entrevistas

	Línea de base (Cajamarca)	Línea de Salida					TOTAL
		Cajamarca		Chiclayo	Lima	Trujillo	
		Con Línea Base	Sin Línea Base	Sin Línea Base			
Beneficiarios	125	110	185	289			709
Empresas	25	25	30	49	.	.	129
Trabajadores capacitados	39	37	44	65	.	.	185
Independientes capacitados	11	10	65	85	.	.	171
Turistas (clientes)	50	38	46	90	.	.	224
Controles	165	120					285
Empresas	33	25	58
Trabajadores capacitados	66	43	109
Turistas (clientes)	66	52	118
Turistas por Semana Santa		.	201	.	.	.	201
Encuestas a Expertos		.	11	15	1	15	42
TOTAL de aplicaciones	290	230	397	304	1	15	1237

Fuente: Elaboración propia en base a las encuestas realizadas para este estudio.

Para el caso de Pymes, a 25 de ellas se les ha hecho un seguimiento en el tiempo, entre la Línea de base y la actualidad, con sus respectivos controles. Estas 25 empresas – todas ubicadas en Cajamarca - se seleccionaron de la lista inicial proporcionada por el proyecto que en teoría debería atender a 40 empresas en total. En la Línea de salida, se añadieron otras 30 empresas en Cajamarca y 49 empresas en Chiclayo, zona donde el proyecto también ha hecho un trabajo interesante. Para acceder al conjunto de beneficiarios extras (empresas e individuos) se contó con un listado proporcionado por la administración de la Gerencia del Proyecto CTN. A partir de los listados se procedió a seleccionar aleatoriamente a la muestra adicional tanto de Cajamarca como de Chiclayo.

En el caso de los capacitados la figura es bastante parecida. En la línea de base se entrevistaron 47 trabajadores de empresas de Cajamarca (teóricamente serían 2 por cada empresa involucrada) y 43 controles de otras empresas. En la línea de salida, la muestra se amplió notablemente: se añadieron 109 beneficiarios más en Cajamarca y 150 en Chiclayo.

En el caso de turistas, la idea inicial también era entrevistar dos por empresa, de manera que en la Línea de Base se logró encuestar a 50 turistas en las Pymes beneficiarias y 66 en las empresas del grupo de control. Para los turistas, se aplicó la encuesta de evaluación del servicio recibido en la empresa. En la Línea de salida, se añadió un número de 201 turistas que habían visitado Cajamarca por semana Santa. A estos turistas se les preguntó sobre su percepción general del destino y los productos turísticos de interés. Este ejercicio se realizó durante los días 10, 11 y 12 de abril de 2004 (sábado, domingo y lunes) en los cuales se aplicó la encuesta de *Perfil y Percepción del Visitante a Cajamarca en Semana Santa* a 201 turistas que se encontraban en los

terrapuertos, aeropuertos, hoteles, restaurantes, plaza de armas. La identificación de la muestra fue accidental, es decir se encuestaba a quien al ser abordado manifestaba estar de visita en Cajamarca y accedía a contestar la encuesta.

Finalmente, dado que el Proyecto se amplió en sus implicancias ya no sólo locales sino regionales, se elaboró una lista de informantes clave en la zona (ver anexo A2), a quienes se les preguntó su opinión sobre el desempeño del turismo en la región y el rol que ha jugado el proyecto CTN en este desarrollo. Esta lista incluye diversos representantes de instituciones de Cajamarca, Chiclayo, Trujillo y Lima, a quienes se aplicó la encuesta *Percepción de Productos Turísticos en el Circuito Nororiental*.

VI. RESULTADOS GENERALES Y ESPECÍFICOS

La ejecución de este proyecto, ha generado resultados directos e indirectos sobre sus beneficiarios. En el presente capítulo hacemos un intento de análisis de los resultados más importantes en función de los objetivos trazados. Hay dos grandes tipos de resultados. Por un lado, están aquellos que pueden ser considerados generales, es decir, aquellos que afectan a la región como un todo, y en el cual el Proyecto puede haber contribuido, pero no exclusivamente. Por otro lado, están aquellos resultados que si tienen influencia directa del proyecto como por ejemplo, el efecto sobre las Pymes y los capacitados.

6.1 Los flujos turísticos

Un indicador necesario, aunque no suficiente, de desarrollo del sector y de sus posibilidades de generar empleo e ingresos es el flujo de turistas a la zona. Al respecto, las tendencias observadas en el circuito, como un todo, son bastante favorables (cuadro 9). En relación al año de inicio del proyecto, ha habido un incremento del flujo hacia la región oriental (medido como el número de arribos y pernотaciones), especialmente de turismo nacional, aunque en el año 2003, los arribos y pernотaciones internacionales también aumentaron.

Es evidente que este desarrollo no ha sido homogéneo. El crecimiento de los arribos a La Libertad y Cajamarca han sido claramente mayores a los registrados en otras zonas del CTN. Curiosamente, estos datos indican que los arribos a Lambayeque se habrían reducido en el periodo de análisis. En todo caso, el número de pernотaciones y la estancia medias (días) también han experimentado una tendencia ascendente en el transcurrir del último trienio pese a que en el 2003 sufren una ligera declinación.

Cuadro 5. Arribos, Pernoctaciones y Estancia Media (días) en el CTN

Años	2000	2001	2002	2003
1. Turismo en Circuito Nororiental				
Arribos	1,362,476	1,364,574	1,404,245	1,556,757
Amazonas	61,157	60,058	56,881	113,805
Cajamarca	162,608	160,134	169,907	284,106
La Libertad	487,705	486,105	474,217	552,954
Lambayeque	453,105	441,152	478,836	312,676
San Martín	197,901	217,125	224,404	293,216
Pernoctaciones	1,914,161	1,982,777	2,111,911	2,095,021
Amazonas	71,669	73,084	65,695	119,994
Cajamarca	249,079	238,316	231,780	382,701
La Libertad	643,581	656,302	666,820	786,437
Lambayeque	641,361	691,001	803,265	393,560
San Martín	308,471	324,074	344,351	412,329
Estancia Media (días)	1.40	1.42	1.43	1.17
Amazonas	1.17	1.22	1.15	1.1
Cajamarca	1.53	1.49	1.36	1.2
La Libertad	1.32	1.35	1.41	1.2
Lambayeque	1.42	1.57	1.68	1.2
San Martín	1.56	1.49	1.53	1.2
2. Turismo Extranjero				
Arribos	56,472	62,810	57,186	74,535
Amazonas	1,412	1,486	1,874	2,514
Cajamarca	6,748	6,438	6,777	10,818
La Libertad	27,515	32,955	28,379	41,934
Lambayeque	17,254	16,891	15,428	13,711
San Martín	3,543	5,040	4,728	5,558
Pernoctaciones	110,014	122,653	115,103	143,951
Amazonas	1,545	1,829	2,048	3,097
Cajamarca	19,661	16,871	17,129	21,667
La Libertad	50,754	59,292	55,422	85,922
Lambayeque	29,665	32,102	29,522	21,379
San Martín	8,389	12,559	10,982	11,886
Estancia media (días)	1.99	2.01	1.96	*
Amazonas	1.09	1.23	1.09	-
Cajamarca	2.91	2.62	2.53	-
La Libertad	1.84	1.80	1.95	-
Lambayeque	1.72	1.90	1.91	-
San Martín	2.37	2.49	2.32	-
3. Turismo Nacional				
Arribos	1,306,004	1,301,764	1,347,059	1,482,222
Amazonas	59,745	58,572	55,007	111,291
Cajamarca	155,860	153,696	163,130	273,288
La Libertad	460,190	453,150	445,838	511,020
Lambayeque	435,851	424,261	463,408	298,965
San Martín	194,358	212,085	219,676	287,658
Pernoctaciones	1,804,147	1,860,124	1,996,808	1,951,070
Amazonas	70,124	71,255	63,647	116,897
Cajamarca	229,418	221,445	214,651	361,034
La Libertad	592,827	597,010	611,398	700,515
Lambayeque	611,696	658,899	773,743	372,181
San Martín	300,082	311,515	333,369	400,443
Estancia media (días)	1.37	1.40	1.41	*
Amazonas	1.17	1.22	1.16	-
Cajamarca	1.47	1.44	1.32	-
La Libertad	1.29	1.32	1.37	-
Lambayeque	1.40	1.55	1.67	-
San Martín	1.54	1.47	1.52	-

Nota: * No se dispone de información según tipo de turista y regiones para el año 2003.

Fuente: Encuesta Mensual de Establecimientos de Hospedaje. Estadística elaborada por: MINCETUR/SG/OGIE con información base proporcionada por las Direcciones Regionales de Comercio Exterior y Turismo. Cuadro elaborado por: CEDEP (2004).

Dado que los indicadores de arribos son usualmente criticados por su escasa discriminación entre turistas y otro tipo de arribos, el CTN encargó un estudio que promueve la medición del turismo a partir del índice de monumentos o productos turísticos visitados (Morales, 2004). Según este estudio, en los últimos tres años, el flujo de turistas hacia cuatro de los productos turísticos de la región (Museo de Brüning, el Cuarto del Rescate y Chan Chan), tienden al aumento (de 1998 al 2003), lo cual puede obedecer al fortalecimiento de los museos en Chiclayo, la inversión en infraestructura y a los nuevos descubrimientos arqueológicos. Cabe mencionar que, de 1999 al 2000, tanto Chan Chan como el Museo Bruning experimentaron una caída significativa de visitantes (29.6% y 15.6%, respectivamente). No obstante, el museo de Brüning, en Lambayeque, a partir del 2001 recibió la mayor parte de visitantes respecto a otros productos como Kuélap, el Cuarto del Rescate y Chan Chan. Es así que durante el 2001 aumentó sólo un 2.28% en el flujo de visitas respecto al año anterior; y el 2002, un 8.65%. Mientras que Kuélap y el Cuarto del Rescate mantienen su flujo estable durante el 2000, 2001 y 2002; y Chan Chan empieza a descender 8.42% en el 2002, perdiendo así el liderazgo en visitas, que tenía antes del 2000¹⁵. Cabe indicar, sin embargo, que tanto Bruning como Chan Chan han descendido en sus flujos debido a que han aparecido otros “iconos” turísticos en la zona, como el Museo de Tumbas Reales de Sipán y la Huaca del Sol y la Luna, que han acaparado la atención en los últimos tiempos.

Cuadro 6. Flujo Turístico según Producto Turístico de cada región (1998 - Julio 2003)

Región	Año	Total de visitas al Circuito Turístico Nororiental							
		1998	1999	2000	2001	2002	2003	Total	%
Kuélap (Amazonas)		3,800	8,525	6,460	7,478	8,964	3,968	39,195	3.47
Cuarto del Rescate (Cajamarca)		28,368	37,747	38,872	35,432	43,913	14,084	198,416	17.59
Chan-Chan (La Libertad)		60,400	98,507	69,370	72,140	69,822	31,746	401,985	35.64
Bruning (Lambayeque)		59,187	81,044	68,432	75,573	114,628	89,459	488,323	43.29
Subtotal		151,755	225,823	183,134	190,623	237,327	139,257	1,127,919	100.00

Fuente: Estudio de los Flujos Turísticos en el Circuito Nororiental

En suma pues, los indicadores existentes son interesantes: el flujo de turistas a la zona nororiental parece haber crecido, y se espera que este crecimiento continúe. Otra fuente de información, basada en evidencia más circunstancial, es el dato que maneja el proyecto CTN según el cual, el número de operadores turísticos se ha incrementado en la región. A pesar de ello, el estudio de Marketing Turístico financiado por el propio proyecto (Gamarra, 2004)

¹⁵ Según este mismo estudio, en Cajamarca, el flujo de turistas se incrementó notablemente en el 2002 en Cumbe Mayo, Ventanillas de Otuzco, Kuntur Wasi y Granja Porcón. También se indica que la temporada baja –de enero a junio- tuvo un flujo de visitas de 27.25% respecto al total anual de visitas, mientras que la temporada alta –de julio a diciembre- llegó a 72.75%. Además, el turismo interno (o del turista nacional) representó el 85.8 % del flujo turístico macro regional, mientras que el turismo receptivo (o del turista extranjero) alcanzó el 14.2% de 1'127,919 turistas que visitaron la macro región entre 1998 y julio 2003. Cabe señalar que el 39.2% del turismo nacional está compuesto por escolares y el 46.6% por adultos. En ese sentido, los especialistas consideran que la proporción entre el visitante adulto -con mayor capacidad de decisión para el desembolso- tanto nacional (450,750 visitantes, equivalente a las tres cuartas partes) como extranjero (160,643, equivalente a la cuarta parte) no está aún equilibrado ni satisface el crecimiento del turismo receptivo en ese sentido.

encuentra que muchos operadores turísticos en el Perú no conocen aún el circuito. Esto muestra también el potencial de actividades de acercamiento del circuito a los operadores grandes, principalmente con el objetivo de reducir el costo/tiempo del destino.

Más allá de las discusiones sobre la composición nacional o extranjera de este flujo (si se altera o no el valor bruto de la producción en el sector), ésta es una buena señal, en el sentido que es una condición necesaria para el logro del objetivo del proyecto. Si no hubiera existido este crecimiento, sería prácticamente imposible plantear la pregunta respecto a si hay más empleo e ingresos que antes en este sector. Esta condición necesaria, sin embargo, no es suficiente. Para que el crecimiento del flujo turístico se traduzca en mejoras en empleo, ingresos y bienestar de la población en el circuito, es necesario que las ganancias extraordinarias obtenidas por este mayor flujo se distribuyan de manera homogénea y no excluyente en la región, entre los operadores y al interior de las empresas turísticas (lo cual asegura que la mejora no se vaya sólo a ganancias para el sector empresarial).

No existe aún mucha información sobre estos procesos. Los datos cualitativos más bien parecen indicar que ha habido, efectivamente, un desarrollo empresarial especialmente en Cajamarca, pero no necesariamente de manera incluyente, pues se habría concentrado en un grupo de empresas y no todas ellas serían pymes. Hay que precisar aquí que ésta no es necesariamente una crítica. Es perfectamente válido elegir la mejor estrategia para trabajar con empresas; y, empezar con las más consolidadas puede ser una alternativa. Lo que se está mencionando es que la percepción que se ha generado en la ciudad de Cajamarca, específicamente, es que ha habido un desarrollo no necesariamente incluyente, y eso es necesario tomar en cuenta. El desarrollo no incluyente es uno de los aspectos no deseados en cualquier proyecto de promoción del desarrollo y especialmente los proyectos turísticos. Existen innumerables ejemplos, tanto en el ámbito latinoamericano como mundial, de casos en los que ha habido flujos importantes de turismo sin que eso signifique desarrollo, buenos empleos o ingresos. Egipto, con tanto turista, no es un país desarrollado. Sin ir muy lejos, Cusco, que concentra casi todo el turismo internacional del país, es, al mismo tiempo, una de las zonas más pobres que hay, incluso más pobre que el norte del país. El flujo turístico puede desarrollar y también puede generar riqueza, pero no para todos.

6.2 Empleo en la región

Para analizar el volumen de empleo en el CTN, una limitación severa es la falta de información. Una primera fuente de información en este sentido, lo constituye el censo nacional de industria y turismo del 2001 elaborado por Mincetur. Este censo reportó que, a nivel de la región del CTN, existían unos 9,266 negocios relacionados con el turismo a nivel de la región, y que el nivel de empleo en este sector ascendía a 21, 464 personas.

El problema con este censo, es que por un lado, se basa en un listado de empresas más o menos “visibles” desde el punto de vista estadístico. Por otro lado, los reportes de empleo en estas empresas probablemente se refieren al empleo formal o estable que las empresas tienen en sus

negocios. Como se sabe el empleo en el sector turístico tiene particularidades estacionales muy importantes y, algunos estudios han mostrado que las condiciones de trabajo no necesariamente son las mejores (Chacaltana, 2004). En ese sentido, es de suponer que el nivel de empleo estimado por el Censo del Sector turístico en la región este subestimado.

Cuadro 7: Actividades de Turismo en Regiones Nororientales

Región	Hospedaje	Comidas /Bebidas	Ag.de Viaje	Discotecas	Total
N° de negocios	1,098	7,874	97	197	9,266
Amazonas	99	538	3	19	659
Cajamarca	213	1,119	7	36	1,375
La Libertad	383	3,479	50	50	3,962
Lambayeque	193	1,059	10	33	1,295
San Martín	210	1,679	27	59	1,975
Empleo	3,711	16,858	268	627	21,464
Amazonas	222	1,206	6	65	1,499
Cajamarca	735	2,540	19	72	3,366
La Libertad	1,220	7,674	171	240	9,305
Lambayeque	902	2,010	20	66	2,998
San Martín	632	3,428	52	184	4,296

Fuente: Censo Nacional de Industria y Turismo (MINCETUR/OGIE).

Una forma de complementar el análisis del empleo en este sector es utilizar las encuestas que anualmente realiza el INEI en los hogares peruanos. Desde hace unos años, estas encuestas tienen representatividad departamental, con lo cual se viabiliza la estimación del empleo en el CTN aunque sea a nivel agregado. Esto se realiza en el cuadro 12. Se observan algunos patrones interesantes. En primer lugar, el incremento del flujo turístico ha generado un incremento en el nivel de empleo asociado a esta actividad en la región. Según la encuesta nacional de hogares del INEI, a nivel nacional, el empleo asociado al sector turismo ha pasado de 378 mil trabajadores a 452 mil trabajadores entre el 2000 y 2003/2004, es decir, un incremento de 70 mil empleos en casi cuatro años.

En el caso del circuito turístico del norte, es decir, en los departamentos involucrados en él, hacia el año 2000, había 41 mil trabajadores asociados al sector turístico. Hacia el año 2003/2004, el nivel de empleo se había incrementado a 51 mil. Es decir, en estos casi cuatro años, el nivel de empleo se incrementó en 10 mil trabajadores en la zona del circuito turístico nororiental.

¿Cuánto de esto se debe a crecimiento inercial y cuánto a crecimiento inducido en la zona? Al respecto, cabe señalar que en términos proporcionales, hacia 1998 el empleo en el CTN representaba el 11% del empleo en este sector, cifra que se incrementó hasta 15% en el año 2000. En la actualidad, se ha regresado al 11%, principalmente porque el empleo turístico ha crecido más en el resto del país que en esta zona. En otras palabras, entre 2000 y 2003, el empleo en el CTN creció a una tasa menor a la del sector turístico nacional como un todo. Así,

se puede decir que la creación del empleo en el CTN bien puede responder al incremento del flujo turístico nacional.

Cuadro 8. Empleo en Turismo por Departamentos¹⁶

	1998	1999	2000	2001	2002	2003/2004
Total	302.761	342.185	378.196	379.263	398.283	452.512
Departamentos CTN	34.715	43.735	41.053	43.176	47.506	51.885
Cajamarca	4.942	5.823	4.232	4.558	4.592	6.136
La Libertad	15.341	18.653	20.491	19.632	18.498	20.616
Lambayeque	6.515	10.806	6.690	12.036	14.765	14.717
Amazonas	1.894	2.182	851	1.333	2.038	2.287
San Martín	6.023	6.272	8.789	5.618	7.614	8.129
Resto departamentos	268.046	298.450	337.143	336.087	350.777	400.627

Fuente: Elaboración INEI, Perú Urbano (2004).

6.3 Percepción turística (opinión de los expertos)

El incremento del flujo turístico, así como también del nivel de empleo en el CTN, debe responder a algunas mejoras de las condiciones en las que se encuentra el turismo en la región. A fin de conocer con más detalle algunos aspectos cualitativos de estas mejoras, y más importante aún, a quién se le podría atribuir dichas mejoras, decidimos realizar una encuesta a 42 informantes calificados de la región. La idea es que estos informantes, en su calidad de conocedores y partícipes de estas mejoras, dieran su percepción cualitativa sobre dónde se ha avanzado más y dónde es necesario aún trabajar. También se solicitó su opinión sobre la contribución de una serie de instituciones, especialmente del CTN, respecto de estas mejoras para conocer la percepción de estos informantes sobre el rol del CTN en estos procesos¹⁷.

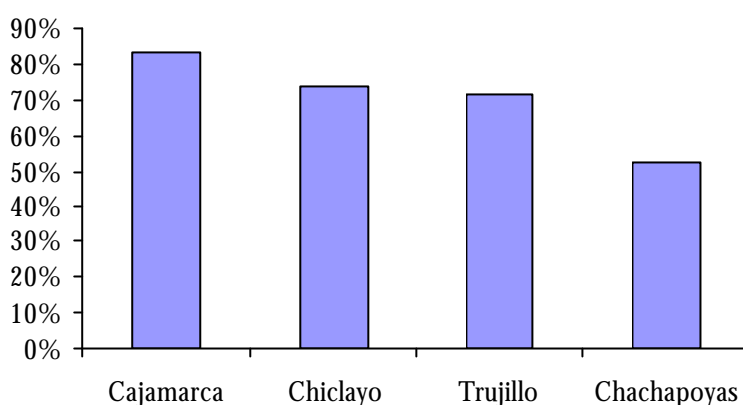
6.3.1 Opinión sobre de las ciudades

El análisis de las encuestas arrojó que la mitad de los informantes (50%) pensaba que el conjunto de las ciudades en donde opera el CTN exhibían mejoras de calidad respecto a años anteriores. La ciudad que exhibe mas mejoras, según estos entrevistados, es Cajamarca, seguida de Chiclayo, Trujillo y Chachapoyas (Ver gráfico 7). Muy pocos contestaron a favor de mejoras en San Martín.

¹⁶ Para estimar el empleo en el sector turístico se ha tomado la siguiente definición: los sectores involucrados son artesanías, hoteles, restaurantes, transportes y esparcimiento. Se ha asumido que en los sectores de transportes y restaurantes, sólo un tercio del empleo es generado por actividades turísticas.

¹⁷ La lista completa de informantes calificados se muestra en el anexo A2.

Gráfico 7. ¿Qué ciudades han mejorado entre 2000 y 2003?



Fuente: Elaboración propia en base a encuesta a informantes calificados.

Una pregunta relacionada se refiere a las características de estas mejoras, es decir, en qué habrían mejorado estas ciudades. En el cuadro 9, presentamos las respuestas más importantes proporcionadas por estos informantes.

Cuadro 9. Causas de las mejoras en los destinos turísticos

	Cajamarca	Lambayeque	La Libertad	San Martín	Amazonas
¿Qué mejoró?					
Imagen de la ciudad	29	15	11	7	11
Acceso a info Trística	19	16	10	7	21
Calidad del serv. Hotelero	19	19	11	8	20
Calidad del Serv. Restaurant	16	14	12	5	15
Calidad Serv. Ag. Viaje	8	11	8	5	16
Calidad de Transp. Terrestre	12	26	14	7	12
Cal. Transporte Aéreo	11	11	6	3	11
Otros servicios	3	6	2	1	6
¿Quién apoyó?					
Municipalidad	13	12	16	6	5
INC	11	12	11	6	3
AHORA	12	14	9	2	0
Caretur	11	5	11	0	1
Cámara de Comercio	10	9	14	5	5
Apavit	2	2	7	2	1
CTN	25	14	12	6	7
Otros	3	1	2	0	0

Fuente: Elaboración propia en base a encuesta a informantes calificados

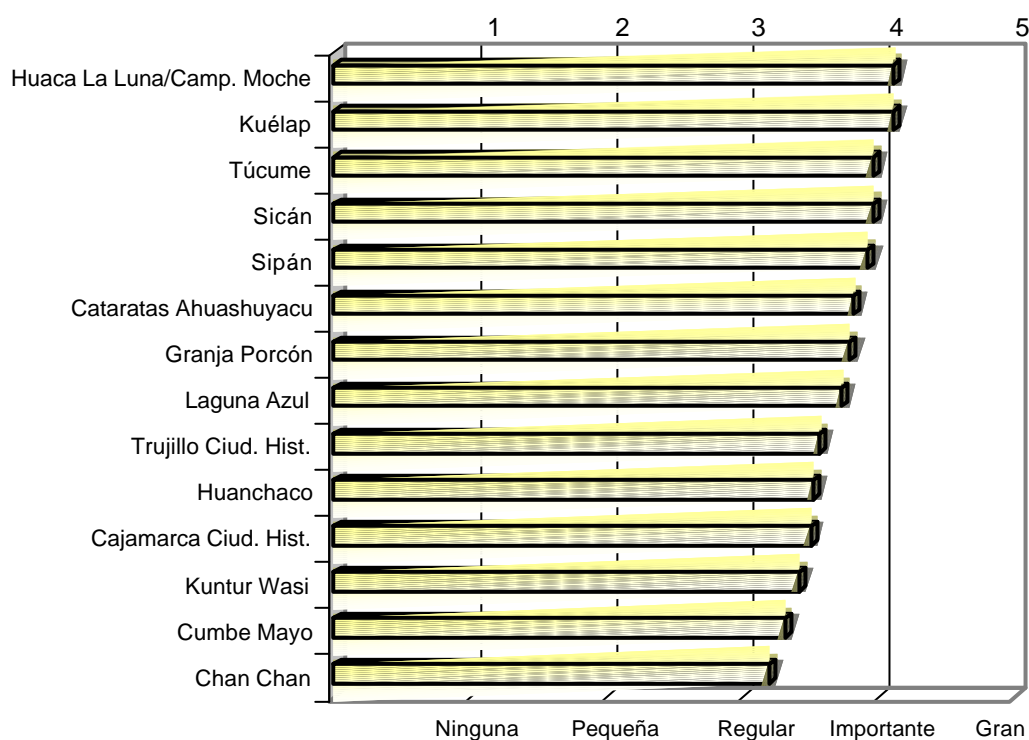
Una primera pregunta se refiere al tipo de mejora que ha logrado cada ciudad. Las respuestas son un tanto dispersas, lo cual indica que no hay mucho consenso entre estos informantes respecto de las mejoras que se habrían producido. Queda claro, sin embargo, que en Cajamarca ha mejorado la imagen de la ciudad (29 respuestas), mientras que en Lambayeque ha mejorado la calidad del transporte terrestre.

La otra pregunta que se hizo a los informantes clave fue a quién se podría atribuir las mejoras en general que se observaban en cada ciudad. El rol del CTN parece nítidamente en el caso de Cajamarca pero no en las otras ciudades. Probablemente el desarrollo del transporte terrestre que se menciona en Lambayeque se deba a la iniciativa privada antes que a esfuerzos específicos de las instituciones mencionadas en la lista que figuraban en la encuesta.

6.3.2 Opinión sobre los productos turísticos

En cuanto al nivel de mejora de calidad de los catorce productos turísticos que el Proyecto priorizó en el circuito nororiental, la mayoría de los encuestados encontró mejoras en la calidad de ellos. Chan Chan, Sipán y Kuélap constituyeron los monumentos en los que las mejoras eran las más ostensibles, según los expertos consultados; los seguían Kuntur Wasi, la Campiña de Moche (Huaca de la Luna) y Túcume; continuaban en importancia, Cajamarca, Ciudad Histórica, Sicán y Laguna Azul. Dentro del grupo de productos con menos cambios percibidos figuraban Trujillo Ciudad Histórica, Huanchaco, Granja Porcón, Cumbe Mayo y las Cataratas de Ahuashiyacu, por lo que se puede deducir que son productos que no han recibido mucha intervención del proyecto.

Gráfico 8. Niveles de mejora en los productos turísticos



Fuente: Elaboración propia en base a la encuesta a expertos realizadas para este informe.

6.4 Opinión de turistas en Cajamarca (Semana Santa)

Otro de los instrumentos utilizados fue preguntarles directamente a los turistas sobre su grado de satisfacción sobre un destino en particular. Por restricciones de tiempo y recursos, este ejercicio fue realizado en la Ciudad de Cajamarca solamente. Así, durante el fin de semana largo (feriado) en Cajamarca por Semana Santa, se entrevistaron 187 turistas nacionales y 14 turistas extranjeros. Los encuestadores se instalaron en las puertas de salida de la ciudad: aeropuertos y terrapuertos y sólo lograron entrevistar a esa proporción de turistas extranjeros durante los tres últimos días de Semana Santa¹⁸. Es interesante notar que la baja proporción de turistas extranjeros en esta muestra (6%) es consistente con la cifra de turistas extranjeros que aparece en la Encuesta Mensual de Establecimientos de Hospedaje en la que se observa que la proporción de arribos a Cajamarca en el año 2003 fue de 96. % nacionales y 4% extranjeros.

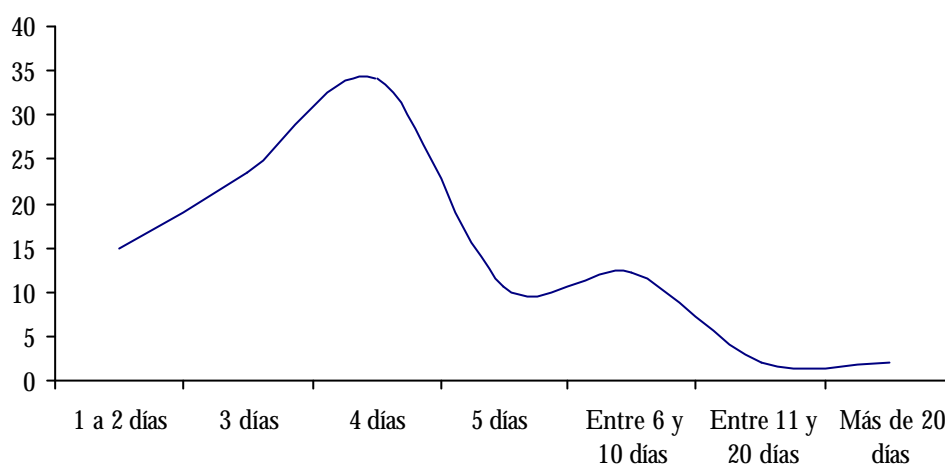
En esta sección sólo se analiza estadísticamente lo que respondieron los turistas nacionales, en tanto que las respuestas de los turistas extranjeros las analizamos de manera cualitativa por su escaso número. Para el caso de los turistas nacionales, el lugar de procedencia predominante es Lima (47.8%) y los departamentos de la costa norte (35.3%). Es interesante notar que la mayoría (87.8%) llegó a Cajamarca por referencia de amistades y/o familiares y algunos (12.3%) por las promociones en radio y televisión, y solo una minoría llegó animados por afiches, por agencias de viaje u otras razones. Este es un indicador del trabajo que aún queda por hacer en la promoción del turismo en la zona. La decisión de pasar ese fin de semana en Cajamarca obedeció, sobretudo, al deseo de conocer los principales productos turísticos de la zona (54%), también por el clima (21.9%) o para relajarse (11.8%). De estos turistas nacionales, el 89.3% visitaba por primera vez la ciudad de Cajamarca. De los que habían regresado a Cajamarca, las principales razones manifestadas para regresar fueron: el deseo de volver a apreciar los productos turísticos (40%) – motivo expresado en especial por los jóvenes de 17 a 25 años de edad-; para relajarse (27.1%) - en particular lo manifiestan quienes están entre los 31 a 40 años de edad- y por el clima (15.7%). Otras de las razones señaladas fueron: la compra de quesos, mantas y artesanías; para conocer más productos turísticos, el paisaje y la comida.

La estancia media de estos turistas en Cajamarca, se estableció en cerca de los 4 días, aunque hubo algunos que superaron los 10 días. El gasto efectuado por el turista nacional en Cajamarca fue por lo general menor a 300 nuevos soles (43.9%), especialmente en los grupos de 41 a 69 y de 17 a 25 años de edad. Luego se encontraban quienes gastaron entre 300 y 500 nuevos soles, de manera particular por los grupos de las edades mencionadas. Si se considera que por lo general los gastos de los adultos incluyen a otros y que los gastos de los jóvenes son más individuales, estas cifras podrían indicar que el turista nacional joven es quien más gasta en esta ciudad. En el caso de los extranjeros se aprecia que 10 (de 14) de ellos gastaron en Cajamarca

¹⁸ La aplicación se realizó durante los días 10, 11 y 12 de abril de 2004 (sábado, domingo y lunes) a los turistas que se encontraban en los terrapuertos, aeropuertos, hoteles, restaurantes, plaza de armas. La identificación de la muestra fue accidental, es decir se encuestaba a quien al ser abordado manifestaba estar de visita en Cajamarca y accedía a contestar la encuesta.

entre 500 y 1,000 nuevos soles. Por otro lado, observamos que mientras aumentaba la estadía el turista nacional, lógicamente aumentaban sus gastos. No obstante, si este turista permanecía en la ciudad un periodo de 3 a 5 días, sus gastos eran generalmente menores a 300 nuevos soles (50%). Sólo el 3.2% de los que se quedaban ese mismo periodo de tiempo gastaba entre 700 y 1,000 nuevos soles.

Gráfico 9. Estancia media en Cajamarca



Fuente: Elaboración propia basándose en la encuesta a turistas de Cajamarca en Semana Santa realizada para este estudio.

Un aspecto clave para el proyecto, que está asociado a la permanencia, al retorno y a la promoción es el nivel de satisfacción del usuario respecto a los servicios que le brindan las empresas de turismo. En el instrumento empleado, esta satisfacción fue evaluada en una escala de likert de tres puntos (“por debajo de las expectativas”; “próximo expectativas” y “cubre expectativas”). Los resultados de este ejercicio se observan en el cuadro 10.

Cuadro 10. Satisfacción del turista nacional en Cajamarca

Servicio	Por debajo de las expectativas (%)	Próximo a expectativas (%)	Cubre expectativas (%)	N.R. (%)	Total (frec.)
Transporte	5,88	29,95	63,64	0,53	187
Hospedaje	3,21	30,48	65,78	0,53	187
Taxis	1,60	13,90	83,96	0,53	187
Agencia de Viaje	3,21	26,20	70,05	0,53	187
Restaurante	4,28	26,20	69,52		187
Otro			0,53	99,47	187

Fuente: Elaboración propia en bases a encuesta a turistas de Cajamarca.

Los resultados indican que para el turista nacional el servicio de taxis y agencias de viaje cubre más de lo que espera de ellos, a comparación de la expectativa puesta sobre los restaurantes, hospedaje y transporte no urbano, siendo estos dos últimos los que menos cubren las expectativas.

Finalmente, también se averiguó si el visitante identificaba o reconocía el circuito nororiental, y encontramos que la gran mayoría (80.2%) no lo identificaba como tal. Luego, se le preguntó al turista si se animaría a recomendar Cajamarca como destino turístico, frente a lo cual, la totalidad de la muestra respondió afirmativamente.

En cuanto a los turistas extranjeros, algunos de ellos venían de Trujillo, Piura o Lima aunque otros declararon que continuarían su recorrido hacia Lima o Trujillo. Ellos también se quedaron en la ciudad de Cajamarca unos 4 días.

Aquí se observa una diferencia con respecto a los turistas nacionales respecto a la satisfacción frente al servicio ofrecido. Estos turistas estuvieron satisfechos con el servicio de hospedaje, de transporte no urbano y también con los restaurantes, mientras que expresaron menos satisfacción con los taxistas. Como vimos anteriormente, en el caso de los turistas nacionales la situación era al revés. Esto se puede deber a que los extranjeros y nacionales van a distinto tipo de establecimientos y emplean diferentes medios de transporte no urbanos. Otra posibilidad es que los turistas extranjeros tengan de por sí una menor expectativa respecto a lo que esperarían encontrar en una ciudad andina, aunque esto no encuentra suficiente sustento debido al hecho de que para ellos, el servicio de taxis fue el último en ser encuestado. Por tanto, lo más probable es que el segmento de servicios de atención al turista extranjero sea el más adecuado.

Cuando se les preguntó si reconocían el Circuito Turístico Nororiental, casi todos los turistas extranjeros, 12 de los 14 entrevistados, declararon que no tenían la menor idea de que Cajamarca fuera parte de un circuito mayor, lo cual refleja el gran trabajo que aún está por hacerse en esta materia. No obstante, todos ellos recomendarían a sus amigos o familiares, visitar esta ciudad.

Cuadro 11. Percepción de los turistas extranjeros.

<i>Criterio/Aspecto</i>	<i>Detalle/Observación</i>
Ciudad de inicio de recorrido en el CTN	Iniciaron su recorrido turístico en otras ciudades como: Trujillo, Piura, Lima y Cusco.
Tiempo de permanencia	Su tiempo de permanencia en la ciudad es de 4 a 3 días, predominando la estadía de 4 días.
Expectativas respecto al servicio recibido	Encuentran que los <i>establecimientos de hospedaje</i> de Cajamarca cubren sus expectativas iniciales predominantemente, siendo sólo cerca de la tercera parte quienes lo califican como aun próximo a sus expectativas, lo cual puede indicar la necesidad que aún existe de mejorar la calidad de estos servicios. En cuanto al <i>transporte</i> , la mayoría se muestra muy satisfechos; mientras que solo para cerca de la tercera parte del turista nacional dicho servicio está próximo a sus expectativas. Esto se puede deber al tipo de transporte o empresa de transporte empleados (terrestre o aéreo). Algo similar ocurre con la percepción de los <i>restaurantes</i> , los cuales cubren las expectativas de prácticamente la mayoría de los extranjeros, lo cual puede obedecer al acceso a cierto tipo de establecimiento y a la novedad de las comidas. Respecto al servicio de <i>taxis</i> , los extranjeros manifiestan menos satisfacción que el visitante local. Pero respecto a las <i>agencias de viaje</i> , se muestran mas satisfechos que los nacionales.
Recorrido del Circuito	Para algunos turistas extranjeros Cajamarca es una ciudad más que visitan dentro de su periplo que inició o seguirá en otra ciudad (Trujillo o Lima).
Bolsa de viaje	La mayoría gastó en Cajamarca entre 500 y 1,000 nuevos soles.
Identificación del circuito nororiental	No alcanza a identificar o reconocer el circuito nororiental
Promoción de Cajamarca	Recomendaría a otros visitar Cajamarca

Fuente: Elaboración propia.

A modo de balance, se puede decir que el servicio turístico en Cajamarca parece tener aceptación para el segmento de los turistas extranjeros, pero no para los turistas nacionales. Esto formaría parte del desarrollo desigual que ha experimentado Cajamarca, pues ciertamente los turistas nacionales son los que precisamente acuden a hoteles o restaurantes que son de menor nombre, usualmente Pymes. Una pregunta que queda para la discusión es si es éste el segmento que se debe desarrollar a futuro. Si se considera como objetivo el negocio turístico probablemente no. Sin embargo, si se considera como objetivo el desarrollo inclusivo, definitivamente este segmento es el que se debe desarrollar a futuro. Ahí está el reto precisamente, sin que baje la calidad del segmento orientado al turismo extranjero, hay que hacer que suba la calidad del servicio y de negocio del segmento orientado al turista nacional, considerando que en este último están las pymes del lugar.

6.5 Otros aspectos cualitativos

Es dable señalar algunos cambios cualitativos operados en las ciudades donde actúa el proyecto, cambios que se extienden desde el inicio del proyecto hasta el presente y que conciernen tanto a aspectos materiales como a los que tocan a la conciencia turística.

En el primer aspecto, los más notorios atañen a una infraestructura aeroportuaria notoriamente insuficiente y subdesarrollada hasta hace muy poco tiempo, principalmente en ciudades como

Cajamarca y Chachapoyas y, en menor grado, en Trujillo y Chiclayo. Dichos cambios han logrado volver operativos los aeropuertos de las dos primeras ciudades y mejorar, de manera aún incompleta, los servicios de las dos últimas. Se trata aún de cambios elementales. Ellos deberán ser proseguidos para que correspondan a verdaderas transformaciones capaces de afrontar el reto del desarrollo de una infraestructura turística y de servicios plenamente modernos.

Cuadro 12. Resultados cualitativos a nivel agregado

<i>Línea Base</i>	<i>Medición de Salida</i>
- Falta de conciencia turística.	- Incremento de conciencia turística en empresarios y trabajadores.
- Falta de estrategia y objetivos definidos de las autoridades.	- Aún no se articula armoniosamente los esfuerzos provenientes de diversos sectores.
- Indiferencia del empresariado.	- Incremento del interés del empresariado, aunque aún no se cristaliza el compromiso.
- Promoción Turística esporádica.	- Incremento de promoción turística a través de folletería.
- Falta de centros de distracción.	- Poco desarrollo de centros de distracción.

Fuente: Elaboración propia.

Otros de los cambios que atañen a la visión del turismo, tanto entre las autoridades del gobierno, el empresariado de los sectores locales como en la conciencia pública en general. En este sentido, se percibe también una evolución, marcada, inicialmente, por una ausencia en el discurso de las autoridades locales de la importancia del turismo y por consiguiente de una estrategia y de objetivos definidos para posicionarlo como parte de las tareas que exige el desarrollo. Salvo esfuerzos puntuales en ese sentido, ello venía acompañado por la apatía de un empresariado local, que se hallaba nula o muy débilmente organizado y carecía de propuestas. Todo esto se producía en el contexto de un extremo centralismo limeño que privaba secularmente de medios económicos a las regiones y a la ausencia de instituciones políticas representativas. La ley de descentralización, la regionalización que se pone en marcha estos últimos años inicia los necesarios aunque aún lentos cambios. Simultáneamente, el aumento del flujo de turistas que vienen al país, el discurso público que postula al turismo como factor del desarrollo y generador de empleo, los proyectos que se ponen en marcha y empiezan a articular esfuerzos anteriormente dispersos, son otros tantos elementos que se conjugan para despertar en unos casos e incrementar en otros el interés y entusiasmo de los empresarios por esta actividad.

6.6 Resultados en Capacitados y Pymes

Es probable que el proyecto haya tenido algo que ver en los resultados observados en la anterior sección. ¿Cuánto en particular?. Esa es una pregunta que no puede ser respondida con las limitaciones de una evaluación de este tipo. En la presente sección nos concentramos en los cambios que si pueden ser atribuidos completamente al Proyecto. Se trata pues de verificar si los impactos en los beneficiarios directos del proyecto, han ocurrido.

6.6.1 Resultados en los capacitados

El otro grupo objetivo muy claro, y donde se podrían esperar resultados más claros es en el de los beneficiarios que recibieron la capacitación. Aquí también se entrevistó un grupo de beneficiarios en la línea de base, a la cual se le hizo seguimiento y luego, en la línea de salida se añadió un grupo de beneficiarios adicionales en Cajamarca y Chiclayo¹⁹.

a. ¿Qué recibieron y qué les pareció?

Lo primero que se les preguntó a los beneficiarios fue el tipo de capacitación que habían recibido. En los tres tipos de instrumentos que se aplicaron, la mayor frecuencia se dio en aquellos que dijeron que habían llevado cursos de cocina, seguido de los cursos de Bar²⁰.

Cuadro 13. Opinión de los alumnos sobre los cursos llevados

	<i>Cajamarca-Beneficiarios con línea salida</i>	<i>Cajamarca-Beneficiarios sin línea base</i>	<i>Chiclayo-Beneficiarios sin línea base</i>
Número de alumnos que han llevado algún curso relacionado a:			
Cocina	10	36	62
Bar	11	14	26
Atención al cliente	10	23	22
Administración/Gestión	11	20	20
Calificación de los alumnos a su aprendizaje (promedio 1-5)			
Cocina	3.70	3.81	3.63
Bar	4.09	3.86	3.85
Atención al cliente	3.60	3.78	4.09
Administración/Gestión	3.73	4.00	3.95
Calificación de los alumnos al profesor (promedio 1-5)			
Cocina	4.80	4.81	4.53
Bar	4.91	4.71	4.88
Atención al cliente	4.50	4.65	4.82
Administración/Gestión	4.55	4.65	4.60

Fuente: Elaboración propia en base a las encuestas a beneficiarios de CTN

En el cuadro 13 se presenta la opinión de estos capacitados respecto al aprendizaje que han obtenido y respecto a los profesores que tuvieron. Esta información muestra sin dudas un nivel de conformidad bastante aceptable para la capacitación que el proyecto impartió. Sin embargo, es interesante observar que las notas para los profesores son bastante altas, pero las notas respecto al aprendizaje son solamente regulares. Solo destaca el nivel de conformidad con el aprendizaje en los cursos de atención al cliente en Chiclayo. Esto puede deberse a que los otros insumos educativos necesarios para el aprendizaje, no hayan estado en el nivel de los

¹⁹ Cabe indicar que en aquellos beneficiarios que tenían línea de base, sólo se perdieron 3 beneficiarios a quienes no se pudo encontrar en la línea de salida debido a que se habían mudado de residencia. Por eso quedaron 47 beneficiarios a los que se hizo seguimiento y a todos ellos se encontró el mismo control al que se había entrevistado en la línea de base

²⁰ La proporción de los cursos aquí presentada es sólo indicativa. Sólo intenta mostrar el número de casos que han servido para estimar los promedios que se muestran abajo.

profesores. Sin embargo, con solo esta información no se tiene información contundente al respecto.

b. Resultados en empleo e ingresos

El fin último de la capacitación proporcionada por el programa, es que ésta produzca resultados en los individuos que la reciben y a su vez, esto influya en la empresa que patrocinó esa capacitación. Se espera que trabajadores capacitados trabajen más eficientemente y mejoren la calidad del servicio a fin de que la empresa pueda mejorar su desempeño. Si esto ocurre, la empresa empezará a obtener más ingresos aumentando así sus posibilidades para que mejoren las condiciones de trabajo e ingresos de los trabajadores.

Esta idea tan sencilla, puede sin embargo presentar problemas en la práctica. Aun si se incrementa la productividad física de los trabajadores, si la demanda del bien final que la empresa vende no aumenta, es difícil pensar que este incremento en productividad pueda trasladarse a mejoras en los indicadores laborales. Por otro lado, si la mano de obra no tiene capacidad de negociar mejoras, nada impide que las ganancias de productividad se queden en la empresa.

Respecto a los resultados del proyecto sobre este particular, un esfuerzo previo realizado por el propio proyecto es el realizado por Arrunátegui (2004), quien entrevistó por teléfono a 1,180 capacitados de los cuales encontró a 840. De estos 840 entrevistados, un 68% es decir, 570 se encontraban trabajando en el momento de la entrevista. A estos 840 entrevistados, se les preguntó en qué les había beneficiado la capacitación recibida. Las respuestas se presentan en tres grupos. El 100% de ellos declaró que le había dado mayor conocimiento, como es obvio. Un 19% dijo que le había permitido conseguir un empleo nuevo, mientras que un 38% dijo que le había permitido mejorar en su empleo, a través de una promoción al interior de la empresa. Además, añade que un 30% de los participantes declararon que el proyecto les había permitido un incremento en sus ingresos, sea por haber conseguido un empleo nuevo o como resultado de una promoción en el que ya tenían.

Cuadro 14. Opinión de capacitados

Sede	Registro CTN	Ubicados	¿Más conocimientos? (%)	¿Trabaja? (%)	¿Promoción? (%)	¿Nuevo Empleo? (%)
Cajamarca – Cajamarca	553	429	100	55	49	19
Chiclayo - Lambayeque	338	234	100	82	36	19
Trujillo – La Libertad	42	33	100	42	64	11
Tarapoto – San Martín	149	83	100	88	14	30
Chachapoyas – Amazonas	98	61	100	89	20	43
Total	1,180	840	100	68	38	19

Fuente: Arrunátegui (2003).

En la evaluación de impacto, también exploramos estos temas, aunque nos limitamos a una muestra de beneficiarios a la cual se le añadió un grupo de control. A pesar de ello, consideramos que los resultados son comparables, como se explicará más adelante.

En primer lugar, decidimos preguntar a los beneficiarios por los beneficios que ellos perciben de la capacitación que han recibido por parte del proyecto. Los resultados de este ejercicio se presentan de manera simplificada en el cuadro 15. La información allí presentada permite deducir cosas interesantes. Estos cursos sólo han ayudado a conseguir empleo a entre 16% a 21% de los capacitados en Cajamarca, y sólo a un 12,7% en Chiclayo. Estos datos al parecer son poco interesante pero hay que ponerlos en perspectiva. En estas zonas, conseguir un empleo es de hecho una cosa bastante difícil y si un proyecto pequeño ayuda a conseguir empleo a un 20% de su público objetivo, esto se puede considerar un logro. Como se sabe y otros estudios han demostrado, la capacitación por lo general no genera empleo, pues este se genera en el mercado.

Cuadro 15. ¿Le sirvió para algo el curso?

¿Le sirvió de algo ese curso? %	Cajamarca con LB	Cajamarca sin LB	Chiclayo sin LB
Para conseguir empleo	29.4	20.8	17.0
Para mejorar en el empleo	47.1	23.4	37.7
Para mejorar ingresos	50.0	27.6	33.3

Fuente: Encuestas a beneficiarios del CTN

El otro tema que se preguntó se refiere a si estos cursos han permitido a los beneficiarios mejorar sus condiciones de trabajo o sus ingresos laborales. En Cajamarca, para aquellos que tienen línea de base la respuesta afirmativa fue para el 40% de la muestra, y entre 16 a 22% para los que no tenían línea de base. En Chiclayo, las respuestas estuvieron alrededor del 25%.

En suma pues, en Cajamarca y Chiclayo, los propios beneficiarios perciben que la capacitación recibida parece haber servido más para mejoras de condiciones de trabajo e ingresos en los centros de trabajo que a mejoras en las oportunidades de conseguir empleo. Estos efectos son más marcados en los beneficiarios que sí tienen grupo de control (es decir, aquellos pertenecientes a las primeras promociones) que en los que no tienen grupo de control (capacitados mas recientes), lo cual podría señalar el mejor efecto de esta capacitación.

Con la finalidad de verificar la magnitud de este cambio, en la encuesta también se solicitó a los informantes que indicaron los niveles de ingresos laborales que obtenían antes y después de la intervención del proyecto. Este ejercicio se ha podido realizar para aquellos beneficiarios y controles que si cuentan con línea de base y que es donde estos efectos son los mayores. Los resultados de este ejercicio se muestran en el cuadro 16.

Cuadro 16. Ingresos laborales mensuales de beneficiarios y controles

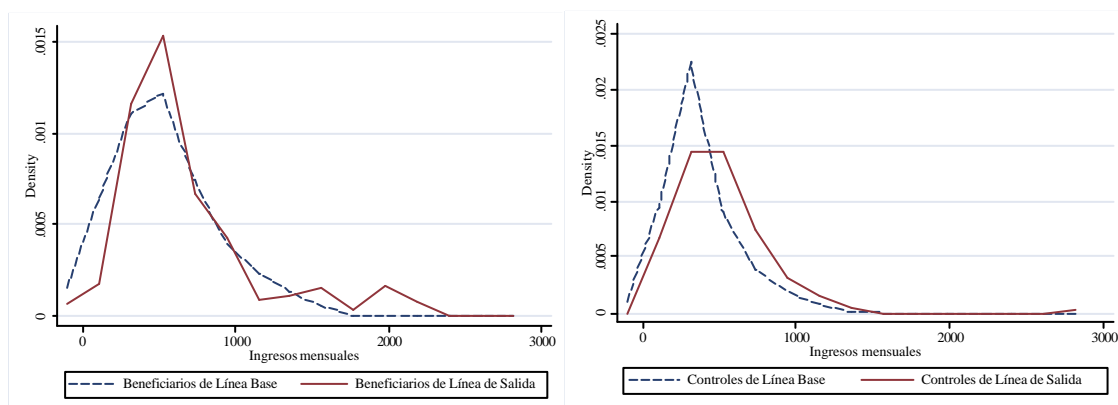
	Antes	Después	Cambio (%)
1. Con Línea de base			
Beneficiarios	623	914	47%
Controles	416	613	47%
2. Sin Línea de base			
Cajamarca	n.d.	875	
Chiclayo	n.d.	890	

Fuente: Elaboración propia en base a la encuesta realizada a beneficiarios de CTN.

Se observa que los beneficiarios ganan más que los controles pero eso pasaba también en la línea de base. Se observa además que en términos promedio, tanto los beneficiarios como los controles han aumentado sus ingresos en la zona de Cajamarca entre la línea de base y la línea de salida. La magnitud de estos cambios no difiere sin embargo en el caso de los ingresos mensuales básicos de la ocupación principal: se trata de un incremento de 47% en ambos casos. Esta patrón se repite para el caso de los beneficiarios que sólo respondieron en la Línea de base pero que señalaron un incremento con respecto al periodo anterior al proyecto. Es de esperar que si se hubiera tomado un grupo de control para estos beneficiarios, el comportamiento hubiera sido parecido.

Un análisis más detallado de las diferencias en la evolución de los ingresos mensuales de los beneficiarios y controles se realiza con la ayuda del gráfico 10. Aquí se presenta la distribución completa de los ingresos mensuales en la ocupación principal (mediante una aproximación kernel), tanto de controles como de beneficiarios. Lo interesante de estos gráficos es que permite apreciar de manera completa cómo se ha movido la distribución de los ingresos. En el caso de los beneficiarios, lo que se ha movido son los ingresos de aquellos en el extremo más bajo, aunque también han aparecido más casos en el extremo más alto de ingresos. En el caso de los controles, se trata de un traslado más homogéneo de la distribución en todos sus segmentos.

Gráfico 10. Distribución de ingresos de beneficiarios y controles antes y después del CTN

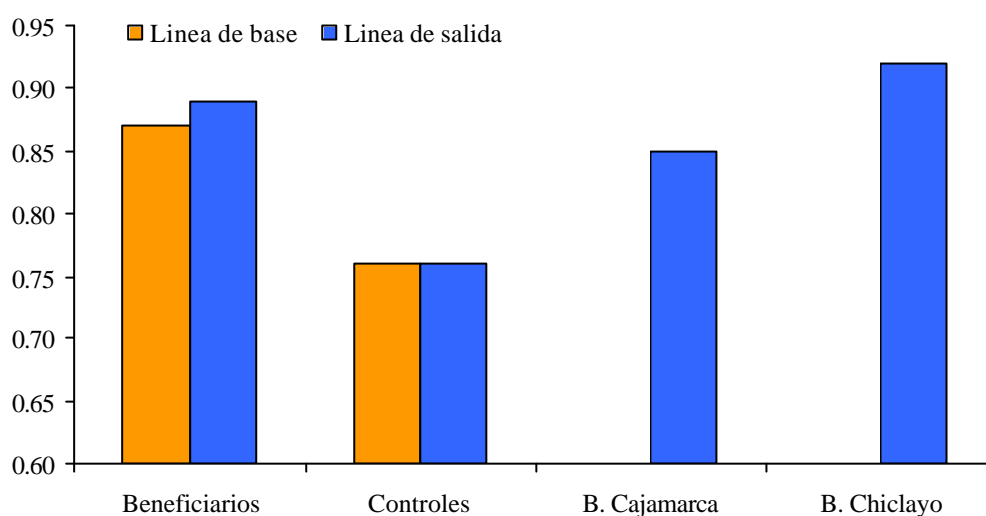


Fuente: Elaboración propia en base a encuesta realizada a beneficiarios de CTN.

parecen haber habido cambio significativo en esta percepción en la ciudad del Cajamarca como consecuencia de la aplicación del proyecto.

Para analizar este punto con más detalle, elaboramos un índice sencillo de discrepancia entre lo recibido versus lo esperado que toma valores iguales a 1 si lo recibido es igual a lo esperado y valores menores a 1 si lo recibido es menor a lo esperado. Los resultados de este índice se presentan en el gráfico 12, tanto para las Pymes turísticas beneficiarias del proyecto como para aquellas pertenecientes al grupo de control.

Gráfico 12: Índice de lo esperado vs. lo percibido por los turistas*



*Si es igual a uno, entonces, lo esperado es igual a lo percibido por el turista. Si es mayor a uno, lo percibido es mayor a lo esperado; y viceversa.

Fuente: elaboración propia en base a las encuesta a turistas realizada para este estudio.

En otras palabras, el estándar de calidad esperado de los turistas de empresas beneficiarias ha mejorado ligeramente, en tanto que la percepción de calidad en los controles se ha mantenido invariable. Cabe indicar asimismo que en la otra muestra de beneficiarios de Cajamarca y Chiclayo, que no tenía línea de base, también se ha observado similares niveles de satisfacción entre lo esperado y lo recibido en la línea de salida. Esto indica, entonces, de que la calidad del servicio, es un tema que aun hay que trabajar mucho más en el futuro, pues implica un esfuerzo permanente.

Para apreciar con más claridad este punto, se puede analizar la percepción de calidad en varios ítems que conforman la calidad del servicio desde una perspectiva amplia. Este ejercicio se realiza en el cuadro 18, en donde se muestra que el índice de percepción ha empeorado para los controles (índices negativos en todos los casos) mientras que ha mejorado ligeramente en todos los casos de las empresas beneficiarias. Los cambios positivos más importantes que han ocurrido entre los beneficiarios es que la calidad del servicio ha mejorado más en rubros como la disponibilidad de los empleados para ayudar a los clientes, el cuidado correcto y cuidadoso de sus pertenencias y el cumplimiento de los compromisos de las empresas. En cambio, entre los

controles, lo que ha empeorado en forma más notoria guarda relación con las facilidades físicas de estas empresas para la prestación del tipo de servicio a las que se habían comprometido.

Cuadro 18. Cambios en la percepción del servicio

	Aspectos	Controles * (LS-LB)	Beneficiarios * (LS-LB)
1	Esta empresa tiene equipos de tecnología de punta.	-0.10	0.07
2	La empresa dice al cliente, cuándo exactamente, el servicio será realizado	-0.10	0.08
3	Cuando los clientes tienen problemas, esta empresa estará de acuerdo y tratará de resolverlos	-0.09	0.08
4	Las facilidades físicas de estas empresas están de acuerdo con el tipo de servicio entregado.	-0.13	0.08
5	Sus empleados siempre están dispuestos a ayudar a los clientes	-0.07	0.09
6	Esta empresa guarda correcta y cuidadosamente las pertenencias de sus clientes	-0.11	0.09
7	Cuando esta empresa promete hacer algo, en una fecha determinada, ciertamente así lo hará.	-0.11	0.09
8	Es realista para los clientes, esperar un pronto servicio de los empleados de esta empresa	-0.11	0.11
9	Esta empresa provee el servicio contratado en el tiempo prometido	-0.11	0.11
10	Los empleados son amables con los turistas	-0.07	0.12
11	Los empleados de esta empresa esperan dar al cliente una atención personalizada	-0.07	0.13
12	Los clientes pueden confiar en los empleados de la empresa mencionada	-0.08	0.13
13	Sus facilidades físicas (local, autos) están bien presentadas, ordenadas, limpias, etc.	-0.06	0.13
14	Los clientes se sienten seguros en las transacciones realizadas con los empleados de esta empresa	-0.05	0.14
15	Esta empresa funciona en un horario conveniente para todos sus clientes	-0.12	0.14
16	Es posible esperar que esta empresa tenga en cuenta el máximo interés de los clientes	-0.14	0.14
17	Los empleados reciben un adecuado apoyo por parte de la empresa, para realizar bien su trabajo	-0.05	0.15
18	Lo anterior es verdad salvo cuando están muy ocupados como para responder a los requerimientos de los clientes con prontitud.	-0.15	0.15
19	Sus empleados estaban bien vestidos y aseados.	-0.08	0.16
20	Es posible esperar que los empleados conozcan las necesidades de sus clientes	-0.07	0.16
21	Esta empresa espera dar al cliente una atención individualizada	-0.03	0.16
22	Esta empresa es digna de confianza	-0.07	0.17

*Tanto para beneficiarios como para controles, es el cambio del índice de discrepancia de la línea de salida con respecto al de la línea base.

Fuente: Encuesta de percepción del turista elaborada para este estudio.

VII. CONCLUSIONES Y SUGERENCIAS

El Proyecto CTN suscita bastantes temas de discusión. Es comprensible. El norte había figurado en la agenda de desarrollo turístico, pero ni el Estado ni las autoridades locales se habían preocupado de articular un proyecto específico de intervención para consolidar este circuito. En este proyecto, en donde confluyen intereses y actores institucionales diversos, se realizaron un sinnúmero de actividades, algunas sin mucha conexión entre sí, las que dejaron enseñanzas que deberán servir para cualquier ensayo futuro de promoción de un destino complejo.

7.1 Conclusiones

Las conclusiones más importantes a las que hemos arribado en términos del impacto del Proyecto son las siguientes:

7.1.1 Logros en términos de aprendizaje institucional.

Desde la perspectiva de Fondoempleo, el proyecto CTN contiene peculiaridades y señala lecciones importantes para futuros proyectos de promoción del desarrollo turístico en el país

- Era la primera vez que se concebía y ensayaba en el Perú la formulación y aplicación de un proyecto de naturaleza turística cuya finalidad era servir al empleo y al incremento de las remuneraciones, objetivos que se alcanzarían como hemos visto, mediante el reforzamiento institucional de las Pymes y el cambio cualitativo en la competitividad y calidad de su oferta turística.
- El proyecto se presentaba, por otro lado, bajo una modalidad institucional novedosa: el Estado o su ente representativo no era el titular principal del proyecto sino únicamente uno de sus componentes. En este caso, se trataba de la alianza de tres socios estratégicos: Yanacocha, una poderosa empresa minera con intereses específicos en la zona de Cajamarca; Cenfutur, un organismo de educación y capacitación de turismo perteneciente al Estado; y Fondo Empleo, una institución que administra fondos públicos y de la cooperación internacional. En realidad era una sola de las instituciones participantes en el Proyecto – el Cenfutur- la que tenía por vocación profesional el turismo.
- Favorecer la capacitación de recursos humanos en hostelería y restauración; ayudar a poner en valor lugares turísticos brindando recursos para la investigación, la intervención técnica, la construcción o/y arreglo de sus infraestructuras de acceso; producir material promocional sobre esos mismos lugares e intentar crear un sistema de información que permita su divulgación y conocimiento son tareas que normal y tradicionalmente correspondieron efectuar al Estado peruano. Por lo demás, ellas son cumplidas actualmente de modo exclusivo o bajo la dirección de éste en la casi totalidad de naciones, más aún en aquellas líderes del turismo mundial o regional (Francia, España, México, etc). De allí el entusiasmo con que el proyecto fue recibido en algunas zonas de aplicación del proyecto, en especial Cajamarca, entusiasmo por el comienzo o realización efectiva de tareas postergadas por un Estado percibido como deficitario o ausente.

- Consideramos que el Proyecto ha dejado numerosas lecciones en términos de aprendizaje institucional, en relación al desarrollo del turismo local y regional.
 - El Proyecto ha sistematizado el conocimiento, la información y ha evaluado las necesidades turísticas de la zona, materiales susceptibles de ser aprovechados por el sector público, los organismos regionales y el sector privado.
 - El proyecto ha dado lugar a algunos instrumentos de desarrollo turístico hasta entonces no utilizados. El caso más importante es el de la Mesa de Donantes que luego ha devenido en una mesa de concertación turística. El instrumento, en realidad, es bastante novedoso.
 - El proyecto eligió generar una estrategia parecida a la de los patronatos, pero multisectorial y con una agenda abierta. El anuncio del Fondo Multilateral de Inversiones de apoyar el turismo en la región es fruto de este esfuerzo. Quizás esto se pudo hacer de otra forma, es decir, quizás la mesa de donantes debió iniciarse con una donación inicial por parte de alguno de los socios del proyecto lo cual hubiera sido mucho más auspicioso en términos de ejemplo concreto a seguir y habría acelerado los procesos, pero eso forma parte ahora de las experiencias ganadas.
 - Otro instrumento turístico promisorio es la identificación del número real de turistas que llegan a una zona a partir de indicadores directos como el ingreso a los monumentos y no sólo en los arribos a una ciudad o localidad como hasta ahora se viene haciendo. El apoyo a este sistema de conteo, sin embargo, ha sido incipiente y será necesario a futuro fortalecerlo, para conciliar sus resultados con los de otras fuentes.
 - Otra de las áreas donde se pueden extraer importantes lecciones se refiere a la necesidad de establecer una suerte de mecanismo institucional inicial sobre el cual se deben relacionar y organizarse los actores de cualquier proyecto de este tipo. Ello a causa de que el concepto “turismo” y “apoyo al turismo” puede ser entendido de diversas formas por los actores involucrados, más aún, - y como ha sido el caso en el CTN- cuando dichos actores tienen una vocación institucional diferente en su punto de partida u origen. Un proyecto genera mucha exposición pública y ante los medios, lo cual conlleva la posibilidad de suscitar diferencias entre ellos por estilos de trabajo distintos, formas de interpretar los hechos y acciones necesarias para conseguir resultados. El proyecto aquí analizado se ha desarrollado en base al esfuerzo y empuje de un conjunto de personalidades muy definidas y con una visión del cómo hacer las cosas, lo cual ha suplido en muchos casos, o mitigado en otros las carencias y conflictos que se hubieran presentado, librados a su sólo accionar. Un mecanismo institucional es el medio a través del cual estas personalidades pueden conjugarse sin causarse sorpresas entre unos y otros.
- De manera análoga, el proyecto ha generado nuevas preguntas que han sido respondidas sólo parcialmente por esta experiencia, y que requieren ser ensayadas nuevamente para tener una idea clara de la efectividad de determinadas intervenciones.

- ¿Se debe intervenir directamente o es mejor intervenir como una instancia de segundo piso? ¿Hay una especificidad de un proyecto turístico, por su propia naturaleza prospectivo, con resultados que tardan a ser tangibles y temporales (por el carácter estacional de la demanda turística), respecto al empleo y a los ingresos? Y, admitida esta especificidad: ¿Es posible medir con el mismo rasero la creación de empleos en un proyecto turístico con uno que no lo es?
- Por otro lado; ¿Cuáles son los mecanismos que aseguran la “rentabilidad social” de un proyecto turístico? ¿La rentabilidad social es una consecuencia espontánea del desarrollo de un lugar turístico que multiplica servicios y por consiguiente trabajo e ingresos de empresas, o puede y debe ser dirigida bajo normas que potencien y beneficien a las categorías sociales y poblaciones del entorno más necesitadas?
- También algunas reflexiones sobre el tema institucional. Como se sabe, el CTN lo integran, como gestores y participantes, instituciones y empresas cuya actividad y vocación primera no es el turismo o, al menos, no lo es en forma directa en las tareas que implican su concepción y estrategia. En ese sentido, ¿Cuál es el rol de cada una de las instituciones implicadas en un proyecto de naturaleza turística en la gestión y responsabilidad de las funciones o actividades que dicho proyecto se propone realizar? ¿Cuáles son las contrapartes sobre las cuales debe enraizarse esta institucionalización? ¿Cuáles deberían ser los criterios que normen la repartición de roles en la concepción y aplicación de políticas del proyecto cuando en éste participan entidades, instituciones y empresas de naturaleza diferente?. Creemos que un sentido elemental de definición de política y funciones consistirá en delimitar y estipular que determinados roles— formación de recursos humanos, información, por no citar sino dos ejemplos - deberán necesariamente asignarse a los institutos, empresas o entidades participantes en el proyecto cuya naturaleza sea compatible al cumplimiento de éstos; que la elaboración y programación de estas actividades y el control que sobre ellas se ejerzan deberán ser competencia y opinión del ente especializado y que si éste no se encontrara formando parte de él, recurriendo a instancias exteriores al proyecto que tengan ese carácter.

7.1.2 El proyecto ha jugado un papel importante en la consolidación del Circuito Turístico Nororiental como el segundo destino turístico más importante del país

- Inicialmente, el proyecto tenía por objetivo brindar un número de capacitaciones, promover un conjunto de productos turísticos y fortalecer un pequeño número de Pymes. Uno de los aspectos más fuertes del proyecto es que ha ido un poco más allá de esa apuesta inicial: apostó por consolidar al CTN como un destino.
- Esta fue una apuesta que ha tenido resultados interesantes. Los operadores y personas entrevistadas manifestaron tener la percepción de que el Circuito del Norte se ha posicionado fuertemente en los últimos años y que en eso ha contribuido el Proyecto CTN. “Ahora se habla más de CTN que antes” es una respuesta frecuentemente escuchada. Este es un logro importante.

- Una labor que ha desarrollado el Proyecto CTN en esta dirección es la generación de una sensibilidad en los actores locales respecto a que el CTN es un producto conjunto y la interiorización de que la competencia entre departamentos y entre empresarios no conduce al crecimiento turístico de la región. El apoyo a la participación en las ferias, exposiciones y difusión también han contribuido en esta dirección. El rol del Proyecto, en todo caso, ha sido la de nexo articulador, integrador y facilitador entre las instituciones locales nacionales y privadas en las iniciativas de mantener y potenciar los productos turísticos. *“se ha logrado un desarrollo, se ha logrado motivación que es difícil, se ha logrado información (...) trabajo conjunto, calculo que estos son los ingredientes fundamentales para el desarrollo”*. (Cajamarca). *Por otro lado, “(...) es una contribución bastante buena con respecto al desarrollo de una alternativa económica para la región norte, el turismo no era o no es todavía una actividad que en el norte sea una de las actividades que más divisas generen al país, aún, pero digamos, sí existe muchísimo potencial y el trabajo que el CTN ha empezado a implantar, es un trabajo ordenado y con una visión muy clara y que aquí a unos años el norte debe ser, hay que ser francos, el segundo gran atractivo del Perú, un circuito alternativo al sur, esa es la visión”*. (Cajamarca).
- Bajo la mirada de quienes fueron gerentes del Proyecto, la continuidad del mismo tendría impacto a otros sectores del desarrollo de las regiones nororientales y permitiría lograr el desarrollo del Producto Turístico, para luego pasar a las etapas de crecimiento, consolidación y madurez. *“El Proyecto CTNPERÚ debe continuar operando y prolongar su vida institucional porque los objetivos y metas alcanzadas son importantes no sólo para el Sector Turismo, sino para el desarrollo del norte del país, de las ciudades, pueblos y comunidades donde ha intervenido, que se puede medir a través de las personas capacitadas, el empleo generado, el aumento en el flujo turístico, en la permanencia y gasto diario del turista nacional o extranjero que visita el CTN”(...*) *“sólo así podremos hablar de un Producto Turístico completo y listo para ser comercializado a escala nacional e internacional”* (Miriam Gayoso, Directora Nacional de Desarrollo del Producto Turístico del MINCETUR). En medio de este importante logro cualitativo, el único tema que genera controversia es el peso específico que han tenido las diferentes ciudades en el apoyo que ha prestado el proyecto. Como era de esperar, dado que la sede está en Cajamarca y dado de que allí está la sede principal de uno de los socios del proyecto, esta ciudad ha recibido notablemente más apoyo (en difusión, sensibilización, etc.) que el resto de ciudades, lo cual señalará un sesgo de desbalance en los resultados, aludido ya en la parte introductoria. En Cajamarca, el proyecto se ha articulado con el gremio de empresarios, pero no en el resto de ciudades. El reto a futuro entonces, de mantenerse esta iniciativa, es consolidar el trabajo en las otras ciudades, en función del peso específico que cada una tiene en el Circuito.

7.1.3 Alta valoración de la capacitación.

- Uno de los temas percibidos como notables en el trabajo del CTN, es la capacitación. El Proyecto, específicamente con su socio Cenfutur, ha logrado posicionar en la región una capacitación de calidad que no existía. Se puede discutir si esta capacitación iba a llegar de todas maneras, pero lo cierto es que a partir de este proyecto, el Cenfutur inició acciones en

esta zona con bastante fuerza. Incluso se ha creado Escuelas de Hotelería en Cajamarca y Chiclayo.

- La gente de la región valora bastante ese hecho. En Cajamarca se ha formado, incluso, una escuela que es uno de los logros más visibles que la población asocia al proyecto. Una entidad reconocida en el ámbito nacional e internacional, como es el Cenfutur, es un activo que destaca notablemente en regiones donde las capacitaciones son usualmente de baja calidad. El CTN, al estar vinculado al Cenfutur, y tener un discurso muy claro a favor del turismo regional, se constituyó como un promotor de ideas nuevas y no sólo de habilidades nuevas.
- Probablemente, debido a este salto cualitativo, para algunos entrevistados, el problema de esta capacitación es que su costo ha estado por encima de lo que en estas zonas (especialmente Cajamarca) se suele pagar por cursos de capacitación. Si el Proyecto pudo utilizar mejor el subsidio de Fondoempleo es una observación atendible, pero es un tema que va más allá de este informe de Monitoreo. Al respecto, en el estudio sobre el impacto del Proyecto, desarrollaremos el balance entre costo y beneficio de éste y el resto de componentes del proyecto.
- Otro tema, que parece importante es el tema de la focalización del componente de recursos humanos. En varios informes de Monitoreo habíamos mencionado que era necesario trabajar el tema de la focalización. No todas las personas pueden ser buenos trabajadores del sector turismo. Deben existir ciertas características previas. El Proyecto no ha trabajado suficientemente este tema. Una de las consecuencias es que un importante número de entrevistados manifestó tener dudas sobre si todos los capacitados se quedaban como trabajadores de este sector. Dada la alta movilidad laboral y geográfica existente en el país, es probable que muchos de los capacitados no estén en la industria turística y probablemente tampoco estén en la zona o en la misma ciudad. “(...) *qué hago yo preparando a una persona en el área de recepción si la persona de repente no es de acá y ya se fue a Chiclayo, o se fue a Lima o se fue a de donde es y la capacitación que se hizo se quedó en nada.*”, “(...) *hay personas que se capacitaron y ya no están en Cajamarca. (...) en Chiclayo, Trujillo y al final bueno ellos cumplen sus objetivos porque van a Trujillo y Chiclayo que es todo el CTN no, o parte del CTN*” (Cajamarca). Entrevistas en Chiclayo también confirmaron que muchos de los capacitados han migrado a Lima o incluso se han ido del país. Esta percepción, debería ser contrastada con datos de seguimiento a egresados. Al respecto, algunas cifras reveladoras se han podido obtener del estudio “Diagnóstico sobre la Situación Laboral de los Egresados del Primer Componente del Proyecto CTN - Informe Final (Arrunátegui. Febrero, 2004)” que se realizó a través de una consulta telefónica. Este estudio ha encontrado que de los 1180 alumnos que encontraron en la base de datos sólo encontraron a 840: es decir, hubo un elevado problema de ubicación de los beneficiarios, lo cual puede deberse a problemas de errores en la consignación de datos o simplemente cambio de residencia.
- Esta es una lección que se debe tomar en cuenta para futuros trabajos de capacitación. ¿Cuál es el perfil del trabajador del sector turístico? ¿Cuál es el perfil del trabajador cuya capacitación sí va a redundar en beneficios para la ciudad en donde se imparte la

capacitación?. Se cree que el proyecto ha logrado acumular experiencia en este terreno que es necesario sistematizar.

7.1.4 Empleo e Ingresos

Uno de los fines del proyecto fue el incremento del empleo y los ingresos de sus beneficiarios en el CTN. Los resultados que aquí se han encontrado son bastante particulares. Hay tres piezas de evidencia que deben ser analizadas de manera conjunta para poder tener una percepción adecuada de lo que ha ocurrido. Por un lado, se ha encontrado que el empleo turístico en la región como un todo (a nivel agregado) ha subido. Por otro lado, se ha encontrado que una fracción que fluctúa entre el 20 al 40% de los beneficiarios capacitados por el proyecto, han ampliado sus posibilidades de empleo, pero, más importante aún, sus posibilidades de mejorar sus ingresos. En tercer lugar, se encuentra que los beneficiarios efectivamente han mejorado sus ingresos en cerca de 47% con relación a la línea de base (lo cual no es nada trivial) pero similar cambio lo han experimentado los controles. Cabe recordar aquí que los controles a los que nos referimos, son trabajadores del sector turístico también pero que no se han capacitado en el proyecto.

Una hipótesis que permite conjugar estas tres piezas de evidencia, es que el proyecto habría tenido un impacto regional más importante que un impacto específico en los beneficiarios. Es decir, las oportunidades que se han abierto para el turismo en la región habrían beneficiado a todos los trabajadores que en ella laboran, hayan sido estos capacitados o no por el proyecto. En un contexto de incremento de la demanda por turismo en la región, el efecto de la capacitación no ha hecho necesariamente diferencia en los ingresos de los trabajadores, aunque si han tenido efectos pequeños en los niveles de calidad en el servicio en la zona. Es probable que la capacitación, tenga efectos más duraderos en los beneficiarios en el mediano y largo plazo, para lo cual habría que mirar indicadores como permanencia del trabajador en el sector turístico, las posibilidades de que estos generen empresas en el sector, etc.

En cualquier caso, los resultados encontrados respecto al empleo, sin ser espectaculares, pueden considerarse como satisfactorios. Si la pura lectura de los datos numéricos puede mitigar los arrebatos de aquel discurso que ve en el turismo una fuente de incremento del empleo sin ponerse a considerar la complejidad, límites y direccionalidad de éstos a fin de que cumplan con plenitud el sentido de un proyecto social, cierto es también que toda obra de intervención social exitosa requiere de una alta dosis de paciencia, corrección y enmienda aportada por su cotejo con la práctica. Y que en esta relativización del éxito reside precisamente su valor pues la experiencia llevada a cabo ha aumentado notablemente el acervo de conocimiento sobre la naturaleza de procesos sociales de los cuales se tenían apenas ideas generales.

7.1.5 Otros resultados

a. Producción y/o ordenamiento de conocimiento turístico regional

- Como se ha mencionado el proyecto ha financiado un conjunto de documentos que sistematizan un importante acervo de conocimientos sobre productos turísticos en la zona. El reto, ahora, es que el CTN utilice su capacidad de convocatoria y difusión, para que esos conocimientos se vuelvan “sentido común” para la población y los actores relevantes para el desarrollo turístico. Un trabajo editorial por ejemplo, en donde todo este material se condense en un solo libro o CD u otro medio práctico, de bajo costo y disponible de modo permanente, sería una interesante referencia de consulta para todo aquel interesado en el CTN.

b. Apoyo al tejido empresarial

- El Proyecto utilizó una estrategia de articulación con el sector empresarial en Cajamarca, que ha dado muy buenos resultados. La mayoría de entrevistados considera que en la actualidad, el gremio de Cajamarca se ve más activo que antes, lo cual es positivo. Sin embargo, un tema frecuente es que al parecer ha habido menor articulación con el sector público. En realidad este tema- la cooperación o articulación con el sector público (excepción hecha con algunas entidades como el INC) - no parece haber figurado nunca en la agenda estratégica de alianzas del CTN, omisión que puede legítimamente suscitar controversias, en la medida que implicaría la sub utilización del acervo de conocimientos y experiencias que los organismos públicos poseen. Este es un tema interesante porque el Proyecto de hecho ha llenado un espacio dejado por éste (por el Estado) , el que no ha tenido usualmente la capacidad y recursos económicos para influir y dinamizar el turismo en la región. Sin embargo, el sector público local en Cajamarca percibe que se puede hacer más en la dirección de articular el proyecto con el resto de la sociedad. En Chiclayo la situación es diferente, el Proyecto priorizó el trabajo con ciertos actores empresariales y no necesariamente con los gremios. En este caso la articulación global ha sido menor
- Los entrevistados valoran el componente de certificación de Pymes lo cual es consistente con la teoría de que se necesitan mecanismos que adelanten información sobre calidad a los usuarios. Sin embargo, muchos de los entrevistados no lo llegan a comprender en su totalidad, y más bien se preguntan sobre su utilidad. Una credencial de calidad, hay que recordarlo, se tiene que validar en el campo. Los ISOs por ejemplo, tienen un complejo sistema de verificación y cruce de información de actores independientes para establecer la calidad de las empresas. El sistema de certificación del CTN, debe validarse y exhibir realmente la calidad de un establecimiento en el tiempo. Tal vez sería mejor que el Proyecto consolide la metodología y que una entidad independiente otorgue la certificación. Otra crítica que se hace a este componente es que el impulso empresarial parece haber estado concentrado en algunas empresas, y no necesariamente todas ellas eran Pymes.

7.2 Sugerencias

7.2.1 La necesidad de contar con un mecanismo institucional

Luego de esta experiencia las preguntas mas bien giran en torno al **tema de la Sostenibilidad**. Los resultados, discutibles o no, que se han mencionado arriba (entre otros) han llevado a algunos entrevistados a plantear la necesidad de que este esfuerzo se haga sostenible. *“Yo estoy contento con el proyecto, me parece que tiene que seguir, yo creo que si terminamos ahora realmente esta a mitad del trabajo, ¿no? Entonces no sé cuáles son los planes del BID y la Minera de Yanacococha o a quien le toca financiar ahora, pero tiene que seguir y no tiene que haber muchos cambios de personas, me parece que el CTN tiene un buen equipo, por lo menos estamos acostumbrados ya a la gente y si estamos moviendo cosas, entonces si mueves gente otra vez ahora, otra vez tienes que empezar con ganar confianza, eso demora, lamentablemente demora más de un año, entonces, yo diría seguimos con el mismo equipo”*. (Entrevista Cajamarca) *“La verdad es que estamos muy contentos, porque hacia falta un proyecto de éstos, porque aquí en Cajamarca no teníamos y ha sido de gran valor para nosotros (...) más que todo que ha sido solventado una parte por CTN y otra parte por el mismo empresario”*. (Entrevista). Incluso en Chiclayo, se plantea la necesidad de que alguna entidad como el CTN exista, dada la escasez de apoyo estructurado, especialmente por parte del Estado.

La pregunta es entonces, ¿cómo se hace sostenible una experiencia de este tipo?. Entrevistas con los actores relevantes del proyecto indican que todos tienen la voluntad de que la experiencia continúe. Sin embargo, la diferencia esta en el cómo. La diferencia no se encuentra necesariamente o únicamente en el plano técnico. La administración del éxito del proyecto, ha sido dificultosa para los actores del proyecto. Opiniones personales diferentes, estilos de trabajo distintos, percepciones de cómo se debe encaminar el proyecto, y percepciones sobre el rol que debería tener cada una de las partes que lo integran, pueden estar detrás de ciertas dificultades. De hecho, esto es natural en toda experiencia en donde hay más de un participante, pero ciertamente parece haberse presentado en mayor medida en este proyecto que en otros que evaluamos por encargo de Fondoempleo.

De ahí se debe extraer una lección esencial. El proyecto, por su carácter exploratorio, no pensó en la institucionalización de la experiencia desde el principio. Y ahora existen dificultades para llevarla a la práctica, a pesar del acuerdo para que así sea y a pesar de que se lleva discutiendo este tema desde inicios del tercer año de ejecución del proyecto. Para Fondoempleo, la lección es que es necesario que los proyectos tengan un diseño institucional más o menos claro desde el principio. Para el proyecto CTN, la lección es que un manejo poco institucionalizado, conduce a diferencia de opiniones sobre las actividades, estilos y formas de hacer las cosas.

¿Qué es institucionalizar?. Es precisamente diseñar mecanismos para que las actividades se realicen sin importar quién las haga o el estilo con que las haga. A futuro, con miras a una nueva fase de este proyecto, sería ideal que no sólo el CTN tenga un diseño institucional, sino que cada componente lo posea igualmente. De manera más general se requiere trabajar el tema de

metodología de gestión interna. Cenfutur por ejemplo, plantea que *“todas las actividades, en especial las incorporadas, que requieran recursos del Proyecto, deberían ser previamente autorizadas por su Directorio”* lo cual demuestra que se pueden realizar enormes ganancias en eficacia solo con mejoras en términos de procedimientos internos.

Es este tipo de acciones las que le darán sostenibilidad al CTN, más allá de su permanencia física en la zona y de las personas que lo conforman. Confiamos en que los actores participantes del proyecto así lo entiendan, para que los resultados y lecciones de esta experiencia no se pierdan.

7.2.2 Bases para la consolidación del CTN como destino

Esta experiencia permite plantear algunas reflexiones sobre las prioridades de apoyo en una zona en donde se necesita casi todo. La base para esta priorización es considerar las fortalezas de la zona. Se trata de una región con muchos atractivos a la vez. En Lambayeque, por ejemplo, “tenemos algo que ver cada 5 kilómetros” (Entrevista Walter Alva). Se trata de una región, especialmente Cajamarca, Chiclayo y Trujillo, en donde se han desarrollado algunos productos “estrella” en el pasado reciente y en donde hay una base empresarial local interesante, lo cual constituye un elemento muy importante para que el turismo sea inclusivo.

Cualquier iniciativa que se plantee en la zona tiene que tomar en cuenta estas fortalezas y potenciarlas más aún. Más allá de acciones concertadas para lograr que se ejecute infraestructura básica para el desarrollo del turismo en el circuito, acciones potenciales en esta dirección serían por ejemplo, la consolidación de más de un destino por sede (Lambayeque no podrá desarrollar a partir del turismo solo con Sipán). Lo interesante es que al haber ya un producto importante, se pueden generar “economías de concentración”. Tampoco se trata de trabajar con muchos productos: la experiencia del CTN muestra que a menos que se cuente con muchos recursos, esta estrategia dispersa muchos los esfuerzos. Probablemente la parte promocional se pueda trabajar con varios productos, pero la parte de apoyo a necesidades de facilitación turística, requiere un trabajo más intenso e impone priorizar cierto tipo de actividades

Otra acción derivada de la experiencia del CTN, es proseguir con el mensaje de que la competencia entre empresarios por los pocos turistas que llegan a la zona, es una estrategia inviable en el largo plazo, y que la única forma de promover los destinos se logrará a través de la colaboración entre las empresas del sector (hoteles, restaurantes, transportes, etc.), internalizando la externalidad de coordinación que existe en este sector. La experiencia del CTN en Cajamarca, donde los empresarios más importantes en la localidad han llegado a incorporar en su discurso este mensaje al punto de llevarlo a la práctica, indica que esto no solo es posible sino que los resultados son sostenibles. Hay que ir más allá con este esfuerzo. Es necesario que el empresariado local del circuito consolide un mensaje de este tipo, lo lidere, y más aún, promueva espacios de acercamiento institucionales entre diferentes gremios regionales, única manera de dar consistencia a una propuesta de aumentar la afluencia turística dispersos en

el conjunto de ese mismo circuito. Una alianza más estrecha a futuro con los gobiernos regionales y/o locales, sería una vía lógica que reforzaría y complementaría la cooperación en este sentido.

Un tercer camino es atacar uno de los problemas de los destinos en formación como el norte del país: el alto costo del destino. En la actualidad a un limeño le sale más barato irse a Buenos Aires que a Lambayeque por una semana (en Hotel comparable), y eso se debe al complicado tejido empresarial que se elabora fuera de la región, en la parte intermediaria de la industria en donde ocurre la elaboración y venta de los paquetes turísticos, y a la escasa capacidad de articulación de oferta que aun existe en la zona. Si bien este es un tema que tiene que ver con el mediano plazo, políticas agresivas de concertación empresarial y de atracción de grandes operadores directamente puede ser una estrategia a seguir.

Finalmente, no se debe olvidar que uno de los logros del proyecto CTN ha sido su apoyo a la formación de mano de obra para este sector. Esta formación debe ser continua y de calidad creciente. Aquí la conceptualización de un trabajador del sector turístico es una necesidad importante. Cuando el desarrollo turístico es incipiente, prácticamente cualquiera puede atender a un turista. Cuando se entra a una nueva etapa de desarrollo turístico, se necesita un trabajador turístico competente. La experiencia del CTN indica que la capacitación es valorada no solo por que es de calidad sino porque proporciona a quien la recibe una posibilidad (aunque no se realice) de mejora. Mejorar los mecanismos de identificación del “trabajador del sector turístico” puede ser una de las tareas que complementen cualquier esfuerzo posterior en esta dirección.

a. Hacia una estrategia de posicionamiento del circuito turístico del norte

Desde el momento en que se reconoce que el principal problema del posicionamiento del Circuito Turístico del Norte reside en el déficit de información, muchos son los aspectos que pueden ser tratados bajo el título de este capítulo. Sumariamente se puede considerar el problema de las condiciones y medios más efectivos para transmitir esa información a fin de que llegue efectivamente al turista, las características del contenido que tal mensaje debe poseer, etc

Aquí esbozaremos algunos de estos temas sin agotar su tratamiento, centrandó nuestro interés en las características del contenido del mensaje publicitario o de marketing que tal estrategia de posicionamiento supone.

Dicha estrategia reposa en ciertos supuestos o reconocimientos previos, los que, a su vez, suministrarán la naturaleza, límites y orientación de las reflexiones que se deriven.

El primer reconocimiento es que el principal público potencial al que deberá dirigirse el mensaje conducente al posicionamiento del Circuito norte lo constituye el turista en su perfil más

clásico, es decir, aquel que visita el Perú por primera vez y se dirige al sur en sus destinos más en boga (Macchu Picchu, Cusco, Lago Titicaca, Líneas de Nazca, Cañon del Colca, etc).

Se trata, por consiguiente, y, en primer lugar, de despertar el interés de este turista que viene al Perú por primera para que efectúe una nueva visita, dirigiéndose esta vez al norte. Mejor aún: si el tiempo lo permite para algunos de ellos, prolongar su estadía en esa primera vez visitando, al menos uno de los destinos de esa región del Perú. Esto último, sin embargo, será difícil de conseguir. Principalmente por tratarse de turistas cuya estilo de viaje hace que elaboren con antelación sus planes y se ciñan a su cumplimiento, limitándolo en el tiempo, entre otros motivos por los gastos que implica prolongarlos.

De lo que se deduce que el soporte de esta estrategia reposa no en sus resultados inmediatos, sino en el largo plazo, en el entendido que sus frutos tardarán en volverse tangibles.

El escoger este tipo de turista que visita al Perú como el principal contingente de clientes potenciales responde a diversos criterios. En primer lugar, porque sería un esfuerzo ciertamente inútil tratar de competir por posicionar en el exterior el norte del Perú como primer destino, visto el posicionamiento histórico que goza el sur. No se trata, por lo tanto, de competir con el sur, sino de ofrecer una alternativa al visitante que le permita una perspectiva de viaje novedosa y diferente que amplíe, complete y enriquezca la experiencia vivida, pero que antes de ello, y sobre todo, posea características únicas y exclusivas de tal importancia que pueda razonablemente concitar su interés por realizar un segundo viaje. En segundo lugar porque según lo confirman las encuestas hay un elevado porcentaje de turistas satisfechos de su primer contacto con el Perú que desearían volver a visitarlo. En tercer lugar, porque se trata de personas ya ganadas a la causa del viaje y al desplazamiento de largo aliento. Visitar el Perú viniendo de países muy lejanos geográficamente responde, de otro lado, al prototipo del turista clásico.

Este tipo de turista que viene atraído principalmente por el renombre del pasado inca, posee, según lo demuestran los estudios, ciertas características a las cuales deberán adaptarse, a su vez, las características del mensaje que le será dirigido: un alto nivel socio económico y profesional y exigencias intelectuales que pueden ser, en un sector del mismo, muy rigurosas.

Ello es así porque conforme el viaje es más lejos (y más caro), la visita, principalmente para el viajero que viene de Europa, impone una preparación más meticulosa y un deseo de información y conocimiento más sofisticado

El perfil de este turista corresponde a un turista interesado primordialmente por la historia y la cultura, pero también sensible y abierto al turismo de naturaleza, y a las actividades lúdicas y deportivas que lo acompañan (escalamiento, trekking, canotaje), sin excluir el turismo ocasional y de distracción. En una época en que los estilos de vida se mezclan, la misma persona puede pasar de uno a otro modelo, dependiendo de lo atractivo de la oferta y de su costo

Este turista,, deberá recibir la información más completa posible acerca de las variadas posibilidades de la oferta turística alternativa que presenta el norte del Perú a través de guías, folletos o cualquier otro material publicitario cuidadosamente elaborado.

El objetivo más importante de este primer paso estratégico para el posicionamiento del circuito es, entonces, lograr la sensibilización del viajero en alguna de las distintas etapas de su primera visita al Perú.

Deslindado el público objetivo que deberá prioritariamente ser solicitado, cabe ahora preguntarse cuáles son las características de contenido que ese mensaje debe poseer a fin de potenciar su efectividad.

b. Características del mensaje conducente al posicionamiento del CTN

Como hemos dicho, el contenido del mensaje que reciba el turista deberá permitirle situarse delante de una posibilidad de viaje que recree, amplíe, mejore cualitativamente el conocimiento y la experiencia que adquirió en su primer contacto con el Perú y ofrezca, al mismo tiempo, características únicas y exclusivas que lo hagan diferente.

Se tratará entonces de deslindar cuáles son estos elementos a explotar de manera que ocupen el primer plano del mensaje.

- ***Explotación de la noción de antigüedad: Inca versus pre-inca.*** Se enfatizará en la idea de que el recorrido del circuito turístico del norte ofrece muestras excepcionales de desarrollo de la cultura peruana anterior a los incas presentes tanto en los vestigios de sus monumentos y ciudades (Chan-Chan, Huacas del Sol y de la Luna, Cumbemayo, Kuélap, etc) como en las expresiones artísticas (joyería, cerámica) que conservan sus museos. Se señalará, por consiguiente, el carácter fundacional y de mayor antigüedad que tienen esas culturas del norte (Mochica, Chimú, Lambayeque etc) respecto a la cultura inca
- ***Explotación de la oferta museográfica.*** Se insistirá en que la oferta museográfica que presenta el norte del Perú, reviste un carácter excepcional (Museo del Señor de Sipán, Sicán), que no puede encontrarse en otro lugar del Perú
- ***Explotación de los elementos culturales distintivos : la cerámica y el oro.*** Frente al posicionamiento de los incas como grandes constructores y arquitectos se posesionará la idea del norte como centro de procedencia de los mejores ceramistas y orfebres. Se tratará de escoger un abanico representativo de huacos Mochica-Lambayeque , de la joyería de oro de la plata. Se explotará la imagen mítica del oro del Perú. Se insistirá en la idea de que fue el norte el lugar de procedencia de los mayores tesoros encontrados durante la conquista (Chimú, Lambayeque, etc). Se enfatizará en la idea de que el descubrimiento más reciente de expresiones de esta legendaria riqueza que inspiró el trabajo artístico de orfebres están presentes en los

museos de las Tumbas Reales de Sipán. Se buscará crear un eslogan o/y figura que identifique al circuito con este concepto del oro.

- ***Explotación de Cajamarca como lugar de memoria histórica:*** Se destacará a Cajamarca como lugar de acontecimiento de un hecho de excepcional importancia histórica como fue la ejecución del Inca Atahualpa, que señala el ocaso del imperio incaico, el cruce de culturas y la incorporación del Perú al occidente.
- ***Explotación de Kuélap como el eslabón más representativo de las culturas del Nororiente peruano.*** La ubicación extraordinaria de Kuélap en el bosque húmedo, las características sorprendentes de sus monumentos, el halo de misterio que la rodea, podrían posicionarlo como un nuevo icono del turismo de la región nororiental si se superan las dificultades que aún subsisten para su fácil acceso.
- ***Explotación de expresiones arquitectónicas civiles y religiosas del periodo colonial y republicano.*** Se destacará la presencia en el circuito de ciudades que conservan expresiones arquitectónicas y religiosas del pasado colonial y republicano ; En ese sentido se mencionará las casonas coloniales y republicanas del centro histórico de Trujillo, de Lambayeque, las iglesias de tipo plateresco de Cajamarca únicas en su género.
- ***Elementos del paisaje y de la biodiversidad*** Se explotará la ubicación de una gran parte de los vestigios arqueológicos en medio de paisajes de gran belleza y dotados de una gran biodiversidad. Se explotará, por consiguiente, la idea de que uno de los grandes atractivos del recorrido del circuito turístico del norte reside en su paso por una gran diversidad de pisos ecológicos que van desde el nivel del mar en la costa hasta las faldas de las montañas nororientales próximas a la selva amazónica, a 3,000 metros de altura (ubicación de Kuélap) ; que dichos paisajes propician las prácticas deportivas de turismo de montaña ; que, las características de las zonas climáticas y de altura por donde se desarrolla el circuito impiden la contracción del mal de altura o soroche que es una de las desventajas que presenta el sur.
- ***Explotación de la presencia del mar.*** Se insistirá en explotar como una de las características principales que diferencian este circuito de aquel del sur su proximidad del mar y la posibilidad, por consiguiente, que tiene el turista de trasladarse a destinos de turismo de playa y de realizar deportes náuticos.
- ***Explotación de Cajamarca como ciudad que combina el atractivo paisajístico y arquitectónico con su riqueza como villa termal.*** Aunque se trata aún de un recurso y no de un producto plenamente desarrollado la construcción de una estación termal en los Baños del Inca que complete y mejore notablemente los servicios que presta este último actualmente en uso. permiten destacar la idea de Cajamarca como una ciudad termal.
- ***Explotación del patrimonio gastronómico.*** Se recalcará la gran oferta gastronómica que ofrece el norte del Perú, especialmente en los productos de mar, que no se consiguen en el sur, y a precios abordables. Se levantará, por consiguiente, la idea de las regiones del norte del Perú como aquellas de alta gastronomía, únicas en el Perú.

- ***Culturas vivas, artesanías*** Se insistirá en la idea de centros artesanales, especialmente de productos de algodón (manteles, blusas, bordados a la mano y a crochet) de tejidos de paja (sombreros, carteras etc), de madera, etc,

VIII. REFERENCIAS

Arrunátegui, P. (2003). “Estudio Diagnóstico sobre la Situación Laboral de los Egresados del Primer Componente del Proyecto CTN”. Lima.

Baudin, Louis (1973); “Les Incas”. En “Le Pérou”- Uniclam- París.

Brack Egg, A. (2003); “El Perú donde todo empezó”. En “Guía de Especies útiles de la Flora y Fauna del Perú” de W. H. Wust. Peisa, Lima.

Chacaltana, J. (2004); “Restricciones a la creación de empleo en el sector turístico”. Lima CIES:

Chacaltana, J. (1999); “El turismo en el Perú: perspectivas a futuro y potencial de general de empleo”. Lima OIT

Dourojeanni, M. (2003); “Importancia económica del uso turístico de las áreas naturales protegidas”. En “Santuarios Naturales del Perú” de W. Wust. Tomo 5, Editorial Peisa.

PromPerú (varios años). “Perfil del Turista Extranjero”. Lima.

ANEXO

A1. Presupuesto de Proyecto CTN

Componentes y Actividades	Presupuesto Fondoempleo	Presupuesto Fondoempleo (1)	Presupuesto Fondoempleo (2)	Total Presup. Ejecutado	Porcentaje de Ejecución	Presupuest o por Ejecutar
I. Recursos Humanos Competentes	326,286.00	328,104.00	302,706.49	326,765.73	107.95%	(24,059.24)
1.1 Infraestructura Centro de Formación en Turismo	80,251.00	81,759.00	82,115.58	80,218.54	97.69%	1,897.04
1.2 Equipamiento Talleres	25,000.00	25,059.00	16,405.72	4,159.76	25.36%	12,245.96
1.3 Programas de Formación y Capacitación	141,017.00	141,017.00	142,736.06	182,934.63	128.16%	(40,198.57)
1.4 Administración Educativa	0.00	251.00	250.78	250.78		0.00
1.5 Bolsa de Trabajo	14,000.00	14,000.00	14,076.70	10,497.69	74.57%	3,579.01
1.6 Subgerencia de Calidad del Servicio	66,018.00	66,018.00	47,121.65	48,704.33	103.36%	(1,582.68)
II. Programa de Desarrollo Productos Turísticos	172,761.00	177,707.00	232,550.39	242,025.06	104.07%	(9,474.67)
2.1 Reconocimiento de Ambito	0.00	966.00	966.26	966.26		0.00
2.2 Taller Diseño de Productos Turísticos	0.00	566.00	565.55	565.55		0.00
2.3 Talleres de identificación Consensual de PT en las Sedes	527.00	527.00	501.49	501.49	100.00%	0.00
2.4 Talleres de inversión de PT en las Sedes	2,700.00	2,700.00	1,930.92	2,150.14	111.35%	(219.22)
2.5 Talleres de investigación de mercados	4,726.00	4,726.00	3,014.43	3,014.43	100.00%	0.00
2.6 Asistencia Técnica (incluye apoyo Proyecto Peruano Británico)	20,000.00	20,000.00	21,376.16	20,708.40	96.88%	667.76
2.7 Foro de Consenso por priorización de inversiones	3,500.00	3,500.00	4,347.24	5,901.13	135.74%	(1,553.89)
2.8 Material Promocional	6,000.00	6,809.00	21,308.84	28,313.19	132.87%	(7,004.35)
2.9 Workshop de CTN	5,500.00	5,500.00	12,248.84	15,819.07	129.15%	(3,570.23)
2.10 Negociación con Promperú	0.00	0.00	0.00	0.00		0.00
2.11 Operación Turística	14,500.00	17,105.00	28,871.30	28,908.99	100.13%	(37.69)
2.12 Consultorías Especializadas	48,000.00	48,000.00	66,966.00	56,189.00	83.91%	10,777.00
2.13 Subgerencia de Oferta Turística	67,308.00	67,308.00	70,453.36	78,987.41	112.11%	(8,534.05)
III. Fortalecimientos de Pymes Turísticas	143,407.00	145,055.00	73,702.83	22,659.71	30.74%	51,043.12
3.1 Registros de PYMES	4,215.00	5,863.00	7,863.48	6,126.51	77.91%	1,736.97
3.2 Capacitación en gestión de la calidad	8,292.00	8,292.00	7,525.92	7,655.19	101.72%	(129.27)
3.3 Asistencia Técnica	9,700.00	9,700.00	4,211.80	4,776.24	113.40%	(564.44)
3.4 Diseño del Fondo de Garantía	2,500.00	2,500.00	2,500.00	2,500.00	100.00%	0.00
3.5 Constitución del fondo	100,000.00	100,000.00	50,000.00	0.00	0.00%	50,000.00
3.6 Recepción y evaluación	0.00	0.00	0.00	0.00		0.00
3.7 Formación de consorcios	3,000.00	3,000.00	0.00	0.00		0.00
3.8 Estándar de Calidad de PYMES Turísticas	6,000.00	6,000.00	0.00	1,000.14		(1,000.14)
3.9 Trámite bancario de solicitud de crédito	0.00	0.00	0.00	0.00		0.00
3.10 Evaluación de colocaciones	2,500.00	9,700.00	1,601.63	601.63	37.56%	1,000.00
3.11 Gastos del Componente	7,200.00	0.00	0.00	0.00		0.00
IV. Gestión y Evaluación Interna	198,852.00	200,440.00	219,544.81	242,225.06	110.33%	(22,680.25)
4.1 Personal administrativo	150,060.00	150,060.00	171,105.89	190,966.02	111.61%	(19,860.13)

4.2 Gastos administrativos (US\$300/mes)	18,792.00	20,380.00	26,496.67	29,923.03	112.93%	(3,426.36)
4.3 Costos de Gestión (Directorio y Viajes de Trabajo)	0.00	0.00	324.64	481.17		(156.53)
4.4 Evaluación interna de proyecto	30,000.00	30,000.00	21,617.61	20,854.84	96.47%	762.77
V. Seguimiento y Evaluación	32,000.00	32,000.00	32,000.00	0.00	0.00%	32,000.00
5.1 Seguimiento y evaluación	32,000.00	32,000.00	32,000.00	0.00	0.00%	32,000.00
VI. Imprevistos	16,694.00	16,694.00	16,694.00	16,064.81	96.23%	629.19
VII. Monto no Presupuestado			22,801.48	616.92	2.71%	22,184.56
SUBTOTAL	890,000.00	900,000.00	900,000.00	850,357.29	94.48%	49,642.71
(+) Monto de ajuste a ser invertido	10,000.00				0.00%	0.00
(+) Diferencia de cambio						0.00
Total Presupuesto Ajustado	900,000.00	900,000.00	900,000.00	850,357.29	94.48%	49,642.71

Fuente: Fondoempleo

A2. Relación de Expertos consultados

1. Ramiro Salas Bravo (Vice Ministerio de Industria y Turismo)
2. Carlos Prado (Asociación de Guías Agotur - Cajamarca)
3. Jesús Coronel salitrosas (Universidad Nacional de Cajamarca)
4. Elmer Rodríguez Olazo (Universidad Nacional de Cajamarca)
5. Iván Morales Espinar (Gobierno Regional – Cajamarca)
6. Gregorio Díaz Izquierdo (Dritinci – Cajamarca)
7. Julio Matto Bueno (Ahora Cajamarca)
8. Héctor Guerrero Cabrera (Complejo Turístico Baños del Inca)
9. Jymy Gonzáles (Municipalidad Provincial de Cajamarca)
10. Bernardo Neyra Estévez (Cámara de Comercio y Producción Cajamarca)
11. Graciela Salazar de Gomero (Ec Busre - Cajamarca)
12. Pym Heister (Vicepresidente de Caretur – Cajamarca)
13. Rosas Fuentes (Jefatura de Cite-Sipan)
14. William Castro Muñoz (Universidad Nacional de Chiclayo)
15. Carlos G. Elera (Museo Nacional de Sicán)
16. Samuel Quiroz Suárez (Universidad de Chiclayo)
17. Arturo Guevara Ramírez (Presidente Grupo Pomac - Chiclayo)
18. Rumenus Scander (Ahora- Lambayeque)
19. Luis Roca Torres (Director Inc Departamental - Lambayeque)
20. German Fernández Castro (Cámara Regional de Turismo)
21. Cristina Rospigliosi (Museo Nacional de Sicán)
22. Jorge Montenegro Cabrejo (Museo Nacional de Sicán)
23. Nena Soberón Orillo (Tumi Tacesa - Chiclayo)
24. Hernán Posada C. (Presidente Agotur- Lambayeque)
25. Juan C. Muga (Oircetur- Lambayeque)
26. Ramón Baca Z. (Director Dircetur – Lambayeque)
27. Juan C. Santoyo Martínez (Presidente Patronato Batán Grande)
28. Pedro Iberico Portocarrero (Municipalidad de Trujillo)
29. Eduardo León Legendre (Cámara de Comercio de la Libertad)
30. Raúl Rubio Cáceres (Ceretur- Trujillo)
31. Edith Muñoz Sánchez (Asociación de Guías de Turismo – Trujillo)
32. Jorge Piscova Mio (Agotar – Trujillo)
33. Aurora Li (Cámara Regional de Turismo – Trujillo)
34. Alyandua Urteaga (Cámara de Comercio – Trujillo?)
35. Enrique Herrera Flores (El Gran Marquee Hotel Spa – Trujillo)
36. Ivon Caloma (Enterprise – Trujillo)
37. Daniel Geronimo García (Hotel Turismo S.A.C – Trujillo)
38. Juan Pereda C. (Guía Tours – Trujillo)
39. Ing. Guillermo Bocanegra López (Diario Nuevo Norte - Trujillo)
40. Lutgarda Reyes (Incde Trujillo)
41. Ana María Mannucci Tapia (Transportes Línea S.A.C.)
42. Santiago Uceda Castillo (Proyecto Huaca de la Luna)